

KIT DE BIENVENUE



Table des matières

INTRODUCTION	3
Fonctionnement du Fonds Venture Philanthropy.....	4
Coordonnées utiles	6
Votre accompagnateur.rice.....	7
Etapas du soutien.....	11
Phase 1 : de la sélection à la convention.....	12
Sélection.....	12
Dashboard	Error! Bookmark not defined.
Convention.....	15
Phase 2 : renforcement structurel	18
Consultance.....	18
Rédaction de l'appel d'offres.....	18
Nombre de consultants à contacter	19
Sélection du consultant	19
Gouvernance liée à la mission	21
Mission	22
Fin de mission.....	23
Mise en œuvre des recommandations	24
Soutiens complémentaires.....	25
Phase 3 : Fin de soutien.....	26
Organisations soutenues par le Fonds Venture Philanthropy	30

INTRODUCTION

Félicitations ! Si vous lisez ces lignes, c'est que votre organisation a été sélectionnée par notre Comité d'Investissement pour bénéficier du soutien du Fonds Venture Philanthropy. Ce Fonds est géré par la Fondation Roi Baudouin et soutenu par BNP Paribas Fortis Private Banking & Wealth Management. .

Nous sommes heureux de **vous accompagner** activement pendant trois ans dans le renforcement de votre impact social, et ce dans le plus grand respect de votre organisation. Le Fonds souhaite bâtir une **relation de confiance** avec vous et offrir une bulle d'air à votre organisation grâce à une prise de recul pour travailler de manière **plus optimale**.

En route pour un véritable partenariat !

Notre partenariat s'étale en moyenne sur **trois ans**. Le Fonds Venture Philanthropy (FVP) attend des organisations qu'elles respectent certaines exigences pour bénéficier du soutien et qu'elles s'impliquent dans le partenariat afin de maximaliser l'impact du soutien.

Ce **kit de bienvenue** regroupe les informations utiles sur les modalités de l'accompagnement et décrit les différentes étapes du soutien.

Tout au long de la durée du soutien du FVP, votre accompagnateur.rice est votre personne de référence. Il.elle vous accompagnera, en **s'adaptant à vos besoins**, et vous contactera dans les prochaines semaines pour organiser une première réunion. Vous passerez en revue les informations reprises dans le kit de bienvenue lors de la réunion de lancement et il.elle répondra à toutes vos questions.

Premier conseil : **ne signez aucun accord avec un consultant avant d'avoir rencontré votre accompagnateur.rice.** Un processus précis existe et des modalités doivent être respectées lors du choix de vos consultants.

Fonctionnement du Fonds Venture Philanthropy

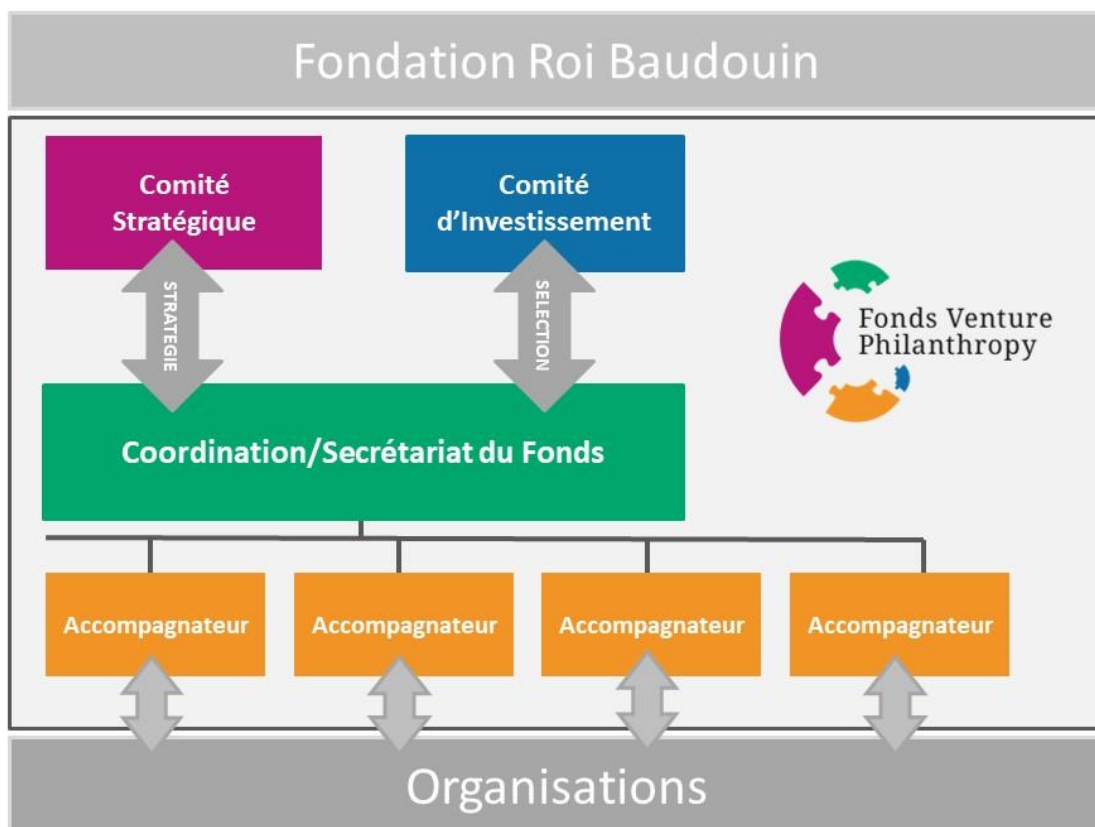
L'organigramme ci-dessous présente les différentes parties qui collaborent au sein du Fonds Venture Philanthropy.

Le Comité Stratégique (en rose) fixe la stratégie du Fonds. Il est constitué d'expert.e.s indépendant.e.s bénévoles issus des secteurs associatifs et privés ainsi que des partenaires financiers et en compétences du FVP.

Le Comité d'Investissement (en bleu) se charge de sélectionner les organisations qui bénéficieront d'un soutien du FVP. Ce comité est également constitué de divers experts indépendants et bénévoles.

Le secrétariat (en vert) s'occupe de la gestion et de la coordination du FVP. Il est composé d'employés internes de la Fondation Roi Baudouin.

Les accompagnateurs.rices du FVP (en orange) sont les représentant.e.s du Fonds auprès de chaque organisation soutenue. Leur rôle est d'accompagner les organisations durant les trois années du soutien. Les accompagnateurs.rices sont des expert.e.s externes sélectionné.e.s par la Fondation, travaillant à temps partiel pour le FVP.



BNP Paribas Fortis Private Banking est le partenaire financier du Fonds Venture Philanthropy depuis juin 2015.

Via son offre d'Investissements Socialement Responsables (ISR), la banque vise à offrir un rendement intéressant à ses clients tout en stimulant l'engagement des entreprises sur des critères environnementaux, sociétaux et de bonne gouvernance. Concrètement, la banque verse une part importante des revenus issus de ses solutions ISR au Fonds Venture Philanthropy de la Fondation Roi Baudouin. Grâce à cette collaboration et au succès rencontré par cette formule d'investissement, les moyens pour le Fonds Venture Philanthropy ont sensiblement augmenté, ce qui permet de soutenir plus de projets chaque année !

Pour en savoir plus : social.entrepreneurs@bnpparibasfortis.com





Coordonnées utiles

Pour plus d'informations sur le Fonds, rendez-vous sur notre site internet
www.venturephilanthropyfund.be

Secrétariat :

Coordination du Fonds :

- Sophie Van Mallegem, vanmallegem.s@kbs-frb.be, 02-549 02 36
- Marielle Demilie, demilie.m@mandate.kbs-frb.be , 0495-58 68 28

Gestion opérationnelle :

- Delphine Saudoyer, saudoyer.d@kbs-frb.be , 02-549 02 59
- Kristof Van Bunder, vanbunder.k@kbs-frb.be, 02-549 61 91


Votre accompagnateur.rice


Afin de maximaliser l'impact du soutien, le Fonds Venture Philanthropy attend de votre organisation qu'elle s'implique dans le partenariat. Votre accompagnateur.rice est là pour vous challenger, vous orienter et vous conseiller tout au long de la collaboration, pas pour vous imposer des décisions.


Votre accompagnateur.rice est là pour vous aider


Il.elle vous soutient à tous les stades de la collaboration en

- vous donnant un aperçu clair des étapes du soutien et en aidant à l'élaboration du dashboard
- travaillant avec vous sur le choix des indicateurs de votre dashboard
- validant le dashboard et vos demandes de paiement
- vous soutenant dans la relation avec votre/vos consultant(s) (sélection d'un consultant, mise en place d'un groupe de pilotage,...)
- vous aidant, si nécessaire, pour l'implémentation des conclusions des missions de consultance
- vous indiquant de manière claire ce que vous pouvez attendre et ne pas attendre du soutien, et vous assister en cas de difficulté liée à un quelconque aspect du partenariat
- vous conseillant : en effet, votre accompagnateur.rice a une longue expérience en conseil stratégique
- vous mettant en relation avec d'autres organisations ou consultants.


Els Declercq	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ elsdeclercq@skynet.be ❖ 0476-40 20 07
<p><i>Els a 47 ans, est mariée et a deux filles. Els a commencé sa carrière en tant que consultant stratégique chez McKinsey & Company en 1997. En 1999, Els est nommée chef de cabinet adjointe de Rik Daems, ministre fédéral des télécommunications. A partir de 2002, Els a occupé différentes fonctions senior chez Proximus et Microsoft. De 2012 à 2016, Els a fondé et dirigé différentes organisations de soutien à l'entrepreneuriat (idealabs à Anvers et le Réseau Entreprendre à Bruxelles). Elle est actuellement directrice commerciale de Voka Vlaams-Brabant et entre ainsi en contact avec 2 000 entreprises de la région. Depuis 2014, Els travaille comme consultante indépendante pour le Fonds Venture Philanthropy et accompagne environ 20 organisations.</i></p>	

Marielle Demilie	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ demilie.m@mandate.kbs-fbr.be ❖ 0495-58 68 28
<p><i>Coach et consultante indépendante depuis 2014, Marielle accompagne des équipes à réussir ensemble de manière durable, en clarifiant leurs valeurs, missions et stratégie et en traduisant la stratégie en action et en renforçant la confiance et la capacité des membres de l'équipe à s'adapter.</i></p> <p><i>Préalablement, Marielle a ouvert des nouveaux marchés à l'international pour des entreprises industrielles belges (IBA, Tractebel – Engie, Raffinerie Tirlemontoise, Lhoist). Elle est tout à fait à l'aise dans les environnements multiculturels et complexes. Marielle est administratrice de plusieurs associations.</i></p> <p><i>Ingénieur commercial (ULB) de formation, elle est également coach d'équipe certifiée.</i></p>	

Anne Dubois	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ anne.dubois.mutatio@gmail.com ❖ 0478-38.51.56
<p><i>Après une formation d'ingénieur commercial à l'ICHEC, Anne a eu une carrière très diversifiée alliant des missions dans le secteur classique, où elle a appris la rigueur, la vision processus, l'esprit d'analyse et de synthèse, et dans le secteur non-marchand, où elle est rentrée en contact de milieux très différents comme des asbl, coopératives, eta, eft, etc....</i></p> <p><i>Ces expériences, ainsi que son implication dans des associations telles que les Scouts et Oxfam, lui ont permis de travailler sur des projets aux dimensions variées. Anne y a eu différents rôles (conception, réalisation, planification, mise en production, suivi, coordination, ...) qui lui ont demandé de développer son autonomie, de la coopération ainsi que des capacités d'écoute, de structuration et de communication.</i></p>	

Myriam Malou	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ myriam.malou@gmail.com ❖ 0477-25 63 88
<p><i>De la création à la cession, Myriam a expérimenté tous les stades de l'entrepreneuriat à travers Informativ Services IS, créée en 1995 et cédée en 2012 avec une équipe allant de 1 à 90 collègues...</i></p> <p><i>A la suite de cette aventure et depuis 2013, Myriam met son bon sens et son expérience au service des entrepreneurs et des organisations quelles que soient les postures, coach, consultante, mentor, administrateur, interim executive...</i></p> <p><i>Passionnée par l'humain et la gouvernance, Myriam tente de collaborer et soutenir les organisations qui démarrent un projet ou qui transforment leur organisation dans une dimension sociale et qui répondent aux défis de ce monde en pleine transition.</i></p>	

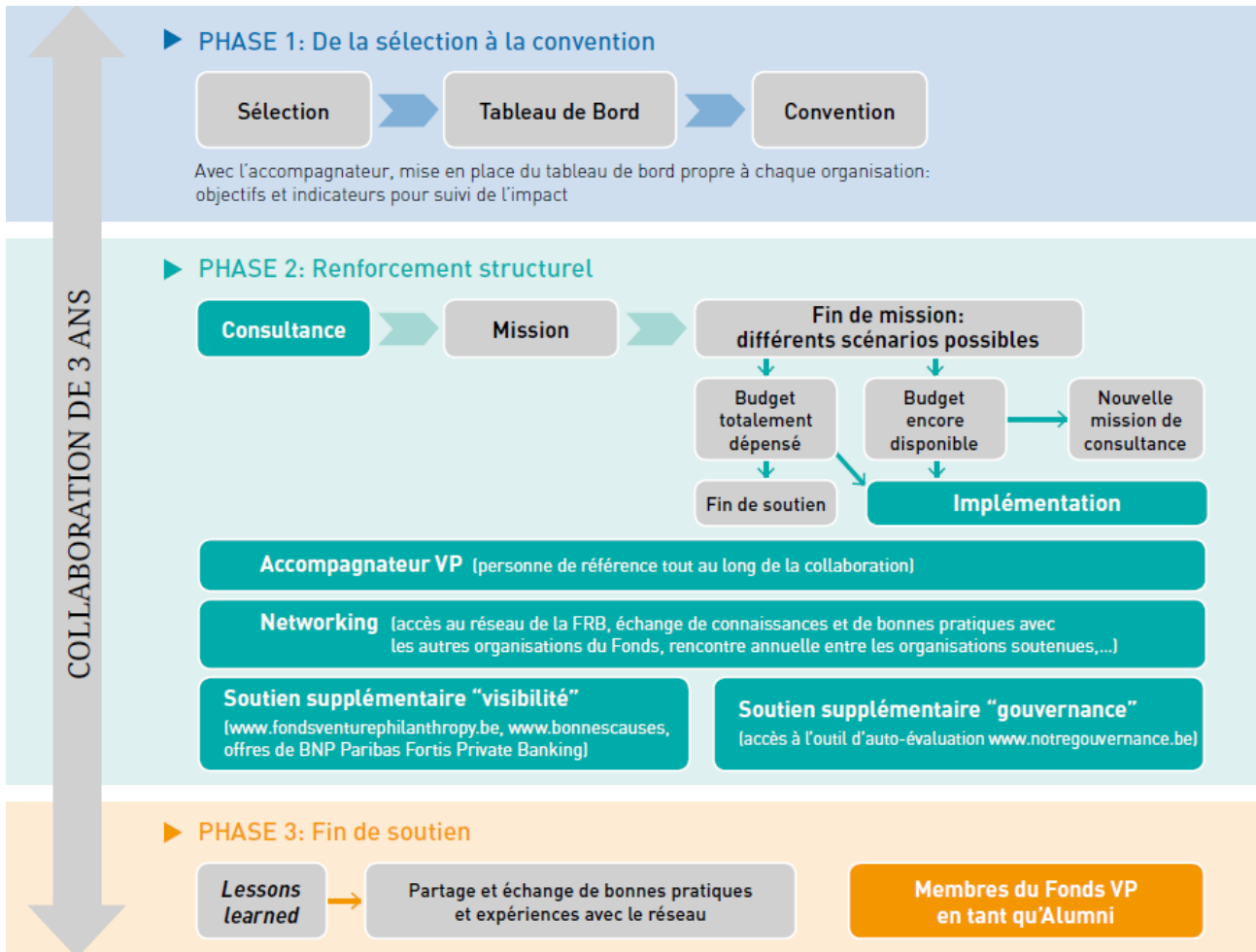
Kaat Peeters	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ peeters.kaat@gmail.com ❖ 0473-78 56 85
<p><i>Kaat Peeters (°1978) a une longue expérience en tant qu'entrepreneur, fonctionnaire et coordinatrice d'organisations sans but lucratif. En 2013, Kaat était au berceau de la Sociale InnovatieFabriek. En tant que directrice, elle a passé 6 ans à renforcer des innovations sociales et l'entrepreneuriat social. Actuellement, Kaat est chargée de cours à la Erasmushogeschool en innovations sociales et gestion du changement, et est engagée dans la recherche sur les organisations durables au Research Centre for Sustainable Organizations. Elle est co-auteur de "Matters that Touch You" (2018) et de "Leaving a Legacy" (2020), et membre de plusieurs conseils d'administration.</i></p> <p><i>Auparavant, Kaat a été coordinatrice de l'asbl Kunststeden Vlaanderen, directrice de l'asbl Forum voor Amateurkunsten et a été coordinatrice de la politique culturelle au ministère de la culture. Elle gère une chambre d'hôtes à Gand et a ouvert une boutique proposant des meubles et des tissus provenant du Maroc, de Syrie, du Pakistan et d'Iran. Une passion qui découle de sa licence en archéologie.</i></p>	

Annelies Poppe	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ annelies@andersannelies.be ❖ 0498-53 77 53
<p><i>"Sinon, tu peux demander à Annelies." Cette phrase précède souvent le premier contact avec Annelies. Il s'agit généralement de questions atypiques et de la nécessité d'une perspective différente.</i></p> <p><i>"Anders Annelies", Annelies autrement.</i></p> <p><i>Annelies part de la différence que vous voulez faire, en tant que personne ou en tant qu'organisation. Que voulez-vous signifier pour votre groupe cible, pour vos employés, pour les autres parties prenantes? Saisir cet impact et le rendre visible fascine Annelies :elle guide les organisations qui souhaitent connaître leurs qualités uniques, ajuster leurs choix et rendre leur impact visible pour les autres. L'expérience client constitue la base de ces exercices stratégiques.</i></p>	

Philippe Ribonnet	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ philippe.ribonnet@goforpeople.com ❖ 0475-23 00 37
<p><i>Philippe a démarré sa carrière à l'étranger dans des fonctions techniques et de conduite de projets. Pendant une vingtaine d'années, en tant que responsable d'équipes multiculturelles œuvrant tant dans le domaine opérationnel que stratégique, il a contribué au succès de plusieurs sociétés de télécommunications. En 2013, Philippe rejoint Go4people et se consacre principalement à aider les CEO et les équipes de direction qui souhaitent améliorer leur stratégie, leur style de leadership, leur gestion, leur modèle d'organisation et leur communication. Philippe a obtenu un master en informatique de l'ULB et un MBA de la London Business School. Il agit en tant que conseiller auprès d'organisations bien établies et de start-ups. Philippe est également actif dans l'économie sociale et solidaire et assiste la Fondation Roi Baudouin dans divers projets.</i></p>	
Charles-Henri Rouvroy	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Charles-henri.rouvroy@chrbelgium.com ❖ 0470-91 49 94
<p><i>Charles-Henri est marié et a trois enfants. Il a fondé le cabinet CHR, spécialiste dans le recrutement de profils middle et top management pour le secteur financier ainsi que de profils financiers dans les autres secteurs. Son travail consiste essentiellement en l'écoute de personnes et à rechercher des solutions pour valoriser et développer le potentiel humain. Avant, et pendant 12 ans, Charles-Henri a été responsable de la division Financial Services d'une société internationale de recrutement. Charles-Henri a également eu des fonctions de management pendant 11 ans pour GE Capital, le bras financier de General Electric. Charles-Henri est ingénieur commercial de l'UC Louvain et de la KU Leuven et certifié en gestion de projets 6 Sigma.</i></p>	
Vincent Truyens	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ vtruyens@gmail.com ❖ 0496-59 66 12
<p><i>Consultant, formateur et entrepreneur "positif", l'objectif de Vincent est d'inspirer et accompagner les personnes, entreprises et organisations qui veulent créer de la valeur ajoutée "sociétale" positive et durable. Sa contribution à une économie plus équitable et régénérative s'exprime principalement à travers son implication dans le coaching d'entrepreneurs, dans l'enseignement (cours de Responsabilité Sociétale d'Entreprises à la Louvain School of Management - UCL) et au sein de diverses associations et coopératives citoyennes. Adeptes de la première heure des principes de l'économie circulaire et de l'« impact investing », Vincent aide les organisations à les mettre en œuvre de façon innovante dans leurs projets et cœur de métier.</i></p>	

Étapes du soutien

Le schéma suivant représente les étapes du soutien du Fonds Venture Philanthropy.



Phase 1 : de la sélection à la convention

Sélection

Votre organisation ayant été sélectionnée, le soutien peut commencer. La première étape est la réunion de lancement. C'est aussi la première réunion entre votre organisation et votre accompagnateur.rice.

Elle a lieu dans un délai de maximum 3 mois après la sélection.

Cette rencontre est l'occasion de clarifier les modalités de l'accompagnement et les objectifs stratégiques du/des renforcement(s) structurel(s) souhaité(s) pour votre organisation.

Vous établirez les indicateurs permettant de visualiser les objectifs et de mesurer le chemin parcouru, qui seront repris dans le Dashboard.

Dashboard

Le Fonds Venture Philanthropy a pour objectif de maintenir ou développer l'impact social d'organisations belges, par un renforcement structurel défini en fonction de leur stade de développement.

Pour relever ce défi, il est essentiel de fixer des objectifs à atteindre et de les traduire à l'aide d'indicateurs pour ensuite suivre les progrès réalisés. Le dashboard facilite cette réflexion en vous permettant de suivre les objectifs à long terme et de visualiser les étapes quantitatives et qualitatives de l'évolution de votre l'organisation, de suivre les progrès réalisés. Il offre une vue d'ensemble la plus objective possible de la ou des mission(s) réalisée(s).

Ce tableau permet aussi au Fonds Venture Philanthropy de mesurer son impact.

Le Dashboard est un moyen d'objectiver qualitativement et quantitativement votre évolution, et donc de l'évaluer. C'est pourquoi il vous est demandé de définir minutieusement les indicateurs et de **tenir ce tableau à jour au moins une fois par semestre : le 15/03 et le 15/09.**

Votre accompagnateur.rice est là pour vous aider

- En vous aidant à réaliser le dashboard
- En vous conseillant et vous accompagnant dans la mise en place des indicateurs
- En apportant son avis extérieur sur la progression des différents indicateurs qualitatifs et sur les différentes questions qui peuvent se poser au cours du soutien. Les consultants intervenant dans le cadre du soutien peuvent également apporter leur contribution
- En faisant le point avec vous au moins 1 fois par semestre pour évaluer les progrès accomplis et discuter des actions à mettre en œuvre dans les prochains mois
- En validant le dashboard avant l'envoi au Fonds Venture Philanthropy, puis tous les 6 mois.

✓ **Astuces pour votre dashboard :**

- ✓ Pensez à réutiliser les textes que vous avez rédigés dans votre **dossier de candidature**. Tant pour décrire votre défi que vos indicateurs
- ✓ Gardez en tête l'**objectif** du dashboard et complétez-le en conséquence
- ✓ Soyez **bref** et précis
- ✓ Restez pragmatique et pensez aux **mises à jour** semestrielles
- ✓ Utilisez la nomenclature adéquate (voir consignes 'nomenclature' ci-après)
- ✓ N'hésitez surtout pas à contacter votre **accompagnateur.rice** ; il.elle est à votre disposition et son aide peut s'avérer précieuse !

Comment définir la ou les missions à réaliser ?

Certaines organisations ont une idée claire des différentes missions qu'elles souhaitent confier à un/des consultant(s). D'autres organisations doivent encore définir clairement ces missions. **Votre accompagnateur.rice est à votre disposition pour en discuter et vous aider à identifier les missions à réaliser pour atteindre les objectifs que vous avez fixés.**

Comment choisir correctement les indicateurs ?

Le Dashboard reprend deux types d'indicateurs : quantitatifs et qualitatifs.

Ces indicateurs expriment l'évolution attendue de votre impact social sous forme « d'étapes clés ».

Les **indicateurs** quantitatifs et qualitatifs reflètent les **objectifs** que vous vous fixez pour relever vos **défis** de renforcement structurel !

Ces indicateurs permettent au Fonds Venture Philanthropy et à votre organisation de s'assurer que le soutien apporté permet bien de maintenir ou d'augmenter votre impact. Ils servent aussi d'objectif ou de cible à atteindre au terme du soutien.

Généralement, un indicateur lié aux cibles sociales apporte une bonne vue d'ensemble (le nombre de bénéficiaires, par exemple, ou encore le seuil de rentabilité pour une organisation dont les subsides sont insuffisants/en diminution). Ceci permet de comparer l'impact avant et après le soutien du Fonds.

Astuces pour le choix des indicateurs :

- ✓ Ne choisissez pas trop d'indicateurs, contentez-vous des **indicateurs prioritaires**
- ✓ Si vous avez besoin d'exemples, consultez notre **site internet** pour voir ce que les autres organisations en cours de soutien ont choisi comme indicateurs en fonction de leur défi
- ✓ Les explications ci-dessus peuvent à la fois vous aider à déterminer de « bons » indicateurs mais aussi vous donner une idée du **niveau de détail** attendu
- ✓ Ne vous comparez pas aux exemples, votre organisation et votre défi sont uniques et nécessitent des **indicateurs personnalisés**. Les exemples sont là pour vous aider si besoin, votre accompagnateur aussi.

Concrètement

Le dashboard se présente sous la forme d'un **document Word** et d'un **tableau Excel**.

- Le **document Word** contient les informations générales sur l'organisation, son défi, ses besoins et priorités en termes de consultance, puis un espace où vous pouvez commenter l'évolution des indicateurs et fournir des informations complémentaires sur des événements, des nouvelles importantes ou des points d'attention particuliers.
- Le **tableau Excel** – qui reprend les éléments du document Word de manière résumée - est composé de 3 onglets :
 - un onglet « **Carte ID** » reprenant des informations générales sur le soutien ainsi que les indicateurs choisis,
 - un onglet « **Impact** » où vous mettrez à jour les indicateurs de l'organisation,
 - un onglet « **soutien** » répertorie les conventions signées, les montants octroyés par le Fonds Venture Philanthropy (tranches) et les montants dépensés ainsi que leur utilisation.

A faire :

Votre dashboard doit être complété et tenu à jour.

Nomenclature :

- **Dashboard initial** (avant que la convention ne soit établie) : Année sélection-C30200-F001 (n° du dossier candidature)-Nom organisation-DBI (pour dashboard initial)-date dashboard initial.
Ex : 2020-C30200-F001-DuoforaJob-DBI-15-10-2019
- **Dashboard semestriel** (une fois la convention établie): N°convention-Nomorganisation-DB(pour dashboard)-date dashboard (15/03 ou 15/09)
Ex : 2020-C30200-208182-DuoforaJob-DB-15-03-2020

Tous les 6 mois, le 15 mars et le 15 septembre de chaque année, il doit être envoyé au secrétariat du FVP : saudoyer.d@kbs-frb.be

Faites le valider au préalable par votre accompagnateur.rice !

Convention

La convention est un contrat qui va permettre de « fixer » sur papier l'objectif du soutien et d'ainsi aligner toutes les parties sur le travail à réaliser. La convention est liée au dashboard. Concrètement : sans convention, il n'y a pas d'accord entre votre organisation et le Fonds Venture Philanthropy et sans dashboard, il n'y a pas de convention.

La convention est indispensable pour que vous puissiez bénéficier du soutien financier du Fonds.

Attentes du Fonds Venture Philanthropy et étapes concrètes

- Complétez le **dashboard initial**.
- Une fois celui-ci transmis au secrétariat, vous recevrez une demande par email d'envoyer un document RIB (Relevé d'Identité Bancaire) au service « Grants » de la Fondation Roi Baudouin.
- Quand le RIB aura été envoyé au service Grants, vous recevrez une convention et le formulaire de demande de paiement de la 1^{ère} tranche **via le système DocuSign. C'est la personne indiquée comme 'signataire de la convention' dans votre dossier de candidature qui recevra cet e-mail.**
- Signez la **convention** et la 1^{ère} demande de paiement et renvoyez-la via DocuSign
- Vous recevrez les demandes de paiement des tranches suivantes par e-mail. A chaque demande de tranche, vous devez compléter le formulaire de tranche correspondant et le renvoyer par mail à l'adresse invoice@kbs-frb.be, avec votre accompagnateur et saudoyer.d@kbs-frb.be en copie.
- Les demandes de paiement doivent être envoyées **au fur et à mesure et en fonction de vos besoins liés aux objectifs du partenariat, en concertation avec votre accompagnateur.**
- En cas de problème technique lié au système DocuSign, n'hésitez pas à contacter le secrétariat du Fonds (saudoyer.d@kbs-frb.be)

Astuces concernant votre convention:

- ✓ Ne tardez pas à signer votre convention. Au plus tôt elle est renvoyée au Fonds Venture Philanthropy, au plus vite vous bénéficiez du soutien financier. Nous demandons que la convention soit signée dans les trois à six mois suivants la sélection
- ✓ Notez également que le premier versement s'effectuera dans un délai de 30 jours après la réception de la convention signée et du formulaire de demande de paiement de la 1-ère tranche complété et signé. Le soutien du Fonds Venture Philanthropy est généralement libéré en 3 ou 4 tranches.

En résumé : la **convention** et la 1^{ère} tranche de paiement doivent être renvoyées dès le début du soutien via DocuSign, après l'établissement et l'envoi du dashboard. Les demandes de paiement suivantes doivent être envoyées au moment où l'organisation a effectivement besoin du soutien financier. Les demandes de paiement sont donc envoyées au fur et à mesure de l'évolution du soutien, après concertation avec votre accompagnateur.rice. Votre accompagnateur.rice confirmera au secrétariat du Fonds Venture Philanthropy si la tranche peut être libérée. Vous devez donc remettre à votre accompagnateur.rice l'ensemble des éléments lui permettant de valider une demande de paiement (factures payées, engagements pris,...). **Consultez votre accompagnateur.rice pour plus d'informations.**

MODÈLE DE CONVENTION



Fondation Roi Baudouin

FONDATION D'UTILITÉ PUBLIQUE

Agir ensemble pour une société meilleure

Convention

(n° de convention)

Vous recevez deux exemplaires de la présente convention: un exemplaire vous est destiné, le second exemplaire doit être renvoyé, dûment complété et signé par vos soins, à l'adresse suivante: Fondation Roi Baudouin, service comptabilité, rue Brederode 21 – B-1000 Bruxelles.

Une convention est établie entre

La **Fondation Roi Baudouin**, fondation d'utilité publique ayant son siège rue Brederode 21 à 1000 Bruxelles et représentée par Luc Tayart de Borms, administrateur délégué, agissant dans le cadre de :
(nom du Fonds ou du projet de la Fondation dans lequel s'inscrit ce soutien)

et le Bénéficiaire

(nom et adresse du bénéficiaire)
titulaire du compte (compte n°)
représentée par (nom et prénom du signer)

la Fondation octroie un soutien financier au Bénéficiaire selon les modalités reprises sous les conditions générales et spécifiques, que le Bénéficiaire déclare accepter.

MONTANT et libération de l'aide financière

La Fondation s'engage à soutenir le projet du Bénéficiaire par l'octroi d'un soutien financier pour un montant total et forfaitaire, toutes charges et TVA comprises, de :

- (montant en chiffres)
- (montant en toutes lettres)

Ce montant sera affecté à la réalisation de :

- 'Titre du projet'
- 'Courte description du projet'

Ce montant sera versé par la Fondation sur le compte mentionné ci-dessus en 3 tranches, selon les modalités suivantes :

- 1) montant tranche 1
- 2) montant tranche 2
- 3) montant tranche 3

Annexes :

Conditions générales :

- La première tranche sera versée par la Fondation dans un délai de 30 jours dès réception de la présente convention signée, du dashboard de l'organisation (indicateurs qualitatifs et quantitatifs) et du formulaire de demande de paiement dûment complété et signé. Ces documents doivent impérativement parvenir à la Fondation dans un délai de quatre mois à dater de l'envoi de la convention, sous peine d'annulation de la présente convention.

- La seconde tranche sera versée sur présentation du formulaire de demande de paiement dûment complété et signé et après approbation de la demande de paiement par le secrétariat du Fonds Venture Philanthropy de la Fondation.
- La troisième tranche sera versée sur présentation du formulaire de demande de paiement dûment complété et signé et après approbation de la demande de paiement par le secrétariat du Fonds Venture Philanthropy de la Fondation.

Conditions spécifiques :

1. L'annexe "dashboard initial" fait partie intégrante de la convention;
2. L'organisation s'engage à faire parvenir à la Fondation un état actualisé du dashboard (dashboard) ci-joint 2 fois par an, aux échéances suivantes : 15/03, 15/09.
3. D'éventuelles évolutions ou changements importants au sein de l'organisation doivent être communiqués à la FRB.
4. Pour le choix du consultant, l'organisation s'engage à demander au minimum deux offres par mission. Ces offres sont transmises à la Fondation, avec argumentation du choix souhaité. La décision est ensuite prise en concertation avec la FRB.
5. L'organisation s'engage à remettre à la Fondation un rapport de fin de mission à l'issue de l'accompagnement.
6. Durant les deux années qui suivront la fin du soutien, l'organisation s'engage à encore informer la Fondation sur le niveau des indicateurs, et ce à deux reprises (soit une fois par an).
7. Si au cours de la convention, le directeur de l'organisation venait à quitter l'organisation, la convention sera d'office suspendue. Les modalités de la collaboration seront alors réexaminées : cela pourra conduire soit à mettre fin au contrat, soit à continuer la collaboration moyennant certaines conditions spécifiques définies entre la Fondation et l'organisation.

Fait en deux exemplaires originaux à Bruxelles, le (date), chaque partie déclarant avoir reçu le sien.

(Bénéficiaire)

Luc Tayart de Borms
Fondation Roi Baudouin

En cas de problèmes ou de questions, vous pouvez toujours contacter (nom et e-mail de la personne en charge de ce dossier au sein de la Fondation).

Phase 2 : renforcement structurel

Consultance

En vue de sélectionner un consultant, nous vous demandons de rédiger et diffuser un appel d'offres.

Un appel d'offre est un document destiné aux consultants qui pourraient vous proposer leurs services pour aider votre organisation à atteindre ses objectifs.

A la manière d'une offre d'emploi, on y trouvera des informations sur l'organisation, les défis à relever, ses besoins, des informations concernant la mission (le travail demandé, le résultat attendu) ainsi que des éléments sur le profil du consultant recherché.

Les candidats consultants (individus ou entreprises) peuvent ainsi adapter leurs services pour qu'ils correspondent au mieux à vos attentes.

De votre côté, ce document vous permet de récolter les différentes offres, de les comparer entre elles au niveau de la méthode proposée, du prix, de la période, etc., et de choisir celle qui vous convient le mieux.

La rédaction d'un appel d'offre et la réception d'offres écrites permet d'avoir sur papier, de manière claire, réfléchie et structurée, les attentes de chaque partie. Vous pouvez ainsi vous assurer que la proposition répond bien à vos attentes.

Rédaction de l'appel d'offres

Introduction

- Résumé du projet de consultance
- Présentation de l'organisation : Décrivez brièvement votre organisation, expliquez son but, sa mission et ses activités.
- Défis : Quels sont les défis auxquels votre organisation est confrontée ?
- Objectifs : Quels sont les objectifs que vous poursuivez avec cette mission de conseil ?

La mission

- Description de la mission : décrivez ce que vous attendez du consultant, la mission qu'il/elle devra accomplir, le travail à effectuer, les questions pour lesquelles vous attendez une réponse, etc.
- Résultats : quels sont les résultats concrets attendus. Précisez également les rapports souhaités (cela peut aller de rien du tout, une simple photo de post-it collés sur un tableau ou un rapport écrit détaillé).
- Critères et conditions :
 - Expertise recherchée
 - Période de réalisation de la mission
 - Aspects à prendre en compte par le consultant en termes de coopération : par exemple, implication éventuelle du personnel dans le processus)

Modalités

- Prix : demandez le prix total, ainsi que le taux journalier du consultant
- Planning : demandez un planning détaillé comprenant le nombre de jours et la période de réalisation de la mission, avec des échéances claires
- Date limite de remise de l'offre

- CV des consultants
- Références de missions similaires

Contact avec l'organisation avant la remise de l'offre

- Vous pouvez indiquer la personne à contacter au sein de l'organisation par le consultant en cas de questions
- Vous pouvez indiquer des créneaux horaires dans l'offre pour ces rendez-vous individuels
- Vous pouvez proposer une session de questions-réponses collective à une date précise

Astuces pour la rédaction de votre appel d'offre :

- ✓ **Pas de travail inutile** : n'hésitez pas à réutiliser les textes que vous avez rédigés dans votre dossier de candidature notamment pour décrire votre organisation et vos besoins ;
- ✓ Un appel d'offre de **2 à 5 pages** suffit ; gardez à l'esprit de ne pas dépenser trop de temps pour une « petite » mission et accordez plus de temps pour les appels d'offre pour les missions plus importantes/stratégiques/chères.
- ✓ Plus votre offre est **claire et précise**, plus l'apport du consultant vous sera utile. C'est pourquoi c'est important de prendre le temps de rédiger un appel d'offre de qualité.

Votre accompagnateur.rice est là pour vous aider

- En vous conseillant et vous aidant à définir les résultats que vous attendez
- En reliant votre appel d'offre pour vérifier que le document est suffisamment clair et compréhensible pour une personne extérieure
- En s'assurant que les résultats que vous attendez contribueront effectivement au renforcement structurel de votre organisation (cf. dashboard)
- En vous renseignant sur les consultants potentiels

Nombre de consultants à contacter

Pour chaque projet de consultance, un minimum de deux devis est demandé.

Sachant que certains consultants pourraient ne pas remettre d'offre, il est essentiel de contacter **au moins 4 consultants** pour obtenir au moins 2 devis. **Votre accompagnateur.rice peut vous donner les coordonnées de consultants** avec lesquels le Fonds Venture Philanthropy a déjà collaboré.

Déterminez des **critères de sélection** objectifs pour le choix du consultant avant de sélectionner celui-ci.

Sélection du consultant

A la suite de l'appel d'offre que vous avez émis, vous avez obtenu au moins deux offres - de préférence trois - de consultants différents.

- Sur base des offres reçues, invitez les 2 ou 3 meilleurs consultants à exposer leur offre lors d'un **entretien**. Cela vous permet d'évaluer l'adéquation entre le consultant et votre organisation et d'évaluer l'impact/la charge de travail pour votre propre équipe.

- Fixez **qui réalisera** la mission. Évitez notamment qu'un grand cabinet remporte le contrat avec des consultants senior et fasse ensuite réaliser la mission par des personnes moins expérimentées. Vérifiez le CV et l'expérience pertinente du contractant et indiquez que le contrat devra être exécuté par cette personne.
- Demandez des **références**, idéalement d'organisations à impact social et réalisations similaires, et appelez-les pour obtenir leur avis.
- Assurez-vous que le **briefing** soit clairement défini : Quelles sont vos attentes ? Quels sont les domaines sur lesquels il faut travailler ? À quoi devrait ressembler votre organisation après la mission ? Convenez de "livrables" clairs : ce que vous attendez, sous quelle forme et avec quel contenu, afin de pouvoir mettre fin à la mission de manière formelle.
- Déterminez clairement le **temps** que le **consultant** consacrera aux différentes étapes de la mission afin d'atteindre le résultat final. Prévoyez idéalement des demi-journées ou des journées entières.
- Déterminez clairement le **temps** que **vous ou votre équipe** consacrerez au consultant (combien de temps, à quelles étapes de ma mission). Il peut être judicieux de constituer un comité de pilotage qui suivra la mission.
- Assurez-vous que vous n'êtes pas "marié" au consultant : prévoyez des **moments d'évaluation intermédiaires** au cours desquels une décision d'acceptation ou de refus peut être prise : vous éviterez ainsi d'être coincé avec un consultant dont vous n'êtes pas satisfait.
- **Prix** de la mission : Soyez vigilant par rapport aux travaux en régie. Il est préférable de convenir d'un "prix fixe". Les taux quotidiens moyens qui circulent à la Fondation Roi Baudouin (2021) fluctuent entre 700 et 950€ hors TVA. En concertation avec votre accompagnateur.rice, vous pouvez évaluer si un taux journalier plus élevé se justifie.
- Attention aux **clauses contractuelles** du consultant : par ex., une offre comportant une clause d'annulation stricte, prévoyant que l'organisation devra payer si un workshop est annulé (par exemple, à cause du corona). A éliminer !

Après cet entretien, faites ajuster/amender l'offre sur base des discussions.

Vous êtes maintenant prêt à faire votre choix. Nous vous encourageons à délibérer en interne avec votre Conseil d'Administration, votre équipe de direction et éventuellement vos collègues. Vous êtes les mieux placés pour déterminer le consultant qui convient à votre organisation en fonction du type de mission et de vos attentes.

Attentes du Fonds Venture Philanthropy

- Les organisations doivent pouvoir motiver et justifier leur choix (pourquoi telle offre plutôt qu'une autre ?) et doivent en discuter avec leur accompagnateur.rice
- Tous les devis devront être envoyés à votre accompagnateur.rice ainsi que l'offre finale qui aura été choisie

Votre accompagnateur.rice est là pour vous aider

- En challengeant votre choix
- En vous apportant son avis

- En cas d'hésitation, en vous aidant à vous poser les bonnes questions pour arriver à une bonne décision
- En se penchant sur les différentes offres que vous avez reçues et vous donner son avis sur le prix, la pertinence ou tout autre aspect.

Astuces concernant le choix du consultant :

- ✓ Veillez à bien documenter vos choix ; utilisez les informations nécessaires pour justifier votre choix
- ✓ Veillez à impliquer votre Conseil d'Administration dans la sélection des consultants pour les missions les plus importantes.

Gouvernance liée à la mission

Nous vous encourageons à travailler avec une structure de projet claire, respectant une saine gouvernance.

A cet effet, établissez une structure de projet :

- Déterminez les membres du personnel qui travailleront avec le consultant.
- Créez un groupe-projet : vous-même et ces personnes et/ou d'autres coordinateurs pouvant réaligner, si nécessaire, le projet avec le consultant.
- Créez un comité de pilotage se réunissant tous les deux mois (par ex.) et pouvant prendre des décisions liées à la mission du consultant, ne relevant pas des attributions du Conseil d'Administration.
- Les rapports d'avancement de la mission et les propositions de décisions sont transmises au Conseil d'Administration afin de respecter la gouvernance au sein de l'organisation.

Mission

La mission, c'est votre **collaboration avec le consultant** pour identifier des solutions ou recommandations en vue d'atteindre les objectifs fixés pour votre organisation. Le soutien du Fonds Venture Philanthropy peut consister en plusieurs missions qui peuvent prendre des formes diverses, être plus ou moins longues et plus ou moins chères.

Durant cette phase, le Fonds Venture Philanthropy doit rester informé de l'évolution et du bon déroulement de ces missions afin de s'assurer que son soutien est réellement utile à l'organisation et qu'il produira l'impact escompté.

Informez votre accompagnateur.rice dans les plus brefs délais lorsque quelque chose ne fonctionne pas comme prévu, tenez-le.la régulièrement au courant des étapes importantes de la mission. Si celle-ci ne se déroule pas comme prévu, votre accompagnateur.rice est là pour vous conseiller, remettre les choses sur les rails ou vous aider réfléchir à d'autres solutions.

Votre accompagnateur.rice peut participer à l'éventuel comité de pilotage qui suit le déroulement de la mission.

Astuces en cas de travail simultané de plusieurs consultants

- ✓ Si vous travaillez sur différents projets en même temps avec plusieurs consultants, assurez-vous qu'ils sont informés de leurs travaux respectifs et que leurs recommandations sont intégrées
- ✓ Idéalement, un employé au moins voire vous-même êtes impliqué.e dans tous ces projets afin de faire le lien et faire ajuster les recommandations en cas de contradiction.

Fin de mission

Après la première consultance, que peut-on encore faire avec le solde financier du soutien ?

La mission de consultance est finie, le moment est venu d'en tirer des conclusions.

L'objectif de cette étape est que chaque organisation puisse avoir une vision claire des résultats qu'a apportés la mission de consultance. Comment cette mission nous a-t-elle permis de progresser et quelles sont les prochaines étapes ?

Lorsqu'une mission se termine, **deux scénarios sont possibles** :

- Mise en œuvre de la mission (voir point suivant)
- Une nouvelle mission : Si le montant du soutien financier accordé par le Fonds Venture Philanthropy n'a pas été totalement dépensé et il existe d'autres missions sur lesquelles d'autres consultants pourraient travailler. Dans ce cas, l'organisation doit identifier une nouvelle mission et diffuser un nouvel appel d'offre, puis sélectionner un consultant, etc. (retour ci-dessus).

En résumé :

- Impliquez votre accompagnateur.rice dès le début, communiquez-lui votre appel d'offre pour obtenir son avis avant de l'envoyer aux consultants potentiels
- **Recevez et comparez au minimum 2 offres (de préférence 3)**
- Justifiez et argumentez clairement votre préférence pour une offre plutôt qu'une autre
- Consultez votre accompagnateur.rice avant de confier la mission au consultant. Votre accompagnateur.rice doit marquer son accord quant au choix du consultant pour que les fonds puissent être utilisés pour la mission
- Remettez le devis final à votre accompagnateur.rice ainsi que la date de début et la date de fin de mission prévue
- Partagez avec votre accompagnateur.rice le rapport de fin de mission de la consultance.

Mise en œuvre des recommandations

La mission a abouti à des recommandations et/ou à une solution précise que l'organisation est invitée à mettre en place en interne avec éventuellement des investissements.

Attentes du Fonds Venture Philanthropy

- L'organisation doit identifier clairement les prochaines étapes qu'elle compte mettre en œuvre et les communiquer ainsi qu'en discuter avec son accompagnateur ;
- Vous comptez réaliser des investissements liés à la consultance ? Parlez-en d'abord avec votre accompagnateur.rice.

Attention : La/les mission(s) de **consultance** doivent porter sur **minimum 50% du montant total octroyé**.

Votre accompagnateur.rice est là pour vous aider

- En vous aidant à identifier et prioriser les différentes étapes d'implémentation.

Soutiens complémentaires

Networking

- Accès au réseau de la Fondation Roi Baudouin
- Rencontre annuelle entre les organisations soutenues par le Fonds Venture Philanthropy
- Participation à des événements thématiques organisés régulièrement par le Fonds Venture Philanthropy

Intervisions

- Possibilité d'échanges de connaissances et de partage d'expériences avec les autres organisations du réseau Fonds Venture Philanthropy lors de sessions d'intervisions

Soutien à la visibilité et à la gouvernance

- Présence sur www.fondsventurephilanthropy.be;
- Soutiens spécifiques offerts de BNP Paribas Fortis Private Banking ;
- Invitation à être présent sur www.bonnescauses.be;
- Accès à l'outil d'auto-évaluation www.notregouvernance.be.

Phase 3 : Fin de soutien

Le budget du soutien a été complètement dépensé et la.les mission(s) et leur implémentation sont terminées. C'est **l'heure du bilan**, le moment pour votre organisation de réfléchir sur les résultats du soutien au cours des trois années de partenariat.

Comment votre organisation a-t-elle progressé ? Quel impact les changements ont eu sur votre organisation ? Qu'avez-vous appris ? Quelle a été votre expérience avec le ou les consultant(s) ?

Attentes du Fonds Venture Philanthropy

Le Fonds demande à chaque organisation de rédiger **un rapport final et de définir quelques indicateurs permettant d'évaluer le soutien dans les années qui le suivent.**

Votre accompagnateur.rice vous transmettra un document type « rapport de fin de soutien »

Chaque rapport contient une présentation des résultats et des leçons à retenir. Il devra être complété et renvoyé à votre accompagnateur.rice.

Votre accompagnateur.rice est là pour vous aider

- En vous envoyant le document type « rapport de fin de soutien »
- En vous aidant à avoir un regard critique sur le soutien et vous aider à vous poser les bonnes questions
- En vous aidant à structurer votre rapport
- En discutant avec vous des résultats du soutien

Document-type « rapport de fin de soutien »

Rapport de fin de soutien Résumé et enseignements du soutien de VP

L'objectif du Fonds Venture Philanthropy est de renforcer structurellement des organisations. Comme vous le savez, le Fonds fournit un soutien financier pour payer des missions de consultance et des investissements nécessaires à la mise en œuvre. D'autre part, un accompagnateur est mis à la disposition de l'organisation pendant toute la durée du soutien. Les accompagnateurs soutiennent les organisations de notre portefeuille en jetant un regard stimulant sur l'approche qu'elles proposent pour relever un défi spécifique, en les conseillant sur des phases ultérieures et en les mettant en contact avec des acteurs intéressants dans notre réseau. **C'est pourquoi les connaissances basées sur les expériences du passé revêtent une valeur inestimable pour le Fonds et sa méthode de Venture Philanthropy.**

Nous aimerions garder une trace de toutes les connaissances pertinentes qui vous ont (le plus) aidé. Ceci nous aide à en aider d'autres – à mettre rapidement des organisations sur la voie d'un renforcement structurel, à veiller à ce qu'elles ne passent pas à côté d'étapes essentielles et à établir des liens au sein de notre réseau. C'est aussi pour cette raison que la diffusion de connaissances et la volonté de les partager constituent un élément important dans notre méthodologie.

Nous voudrions, dans le formulaire ci-dessous, garder une trace de toutes les connaissances pertinentes qui peuvent nous aider à en aider d'autres. C'est pourquoi nous vous demandons de compléter ce formulaire d'une manière qui puisse être partagée avec d'autres. Ce formulaire servira de synthèse et il ne faut donc y indiquer que les éléments essentiels. Vous pouvez partager des informations plus détaillées en ajoutant des documents en annexe.

Un grand merci déjà pour votre collaboration !

Informations générales sur l'organisation et sur le soutien

A compléter par l'accompagnateur

Nom de l'organisation : Cliquez ici pour introduire du texte

Période du soutien : Sélectionnez date de début – Sélectionnez date de fin

Personne de contact de l'organisation : Cliquez ici pour introduire du texte

Accompagnateur : Cliquez ici pour introduire du texte

Secteur : Cliquez ici pour introduire du texte

Domaine d'action :

- Stratégie et modèle économique
- Gouvernance et modèle opérationnel
- Gestion financière
- Mesure et suivi de l'impact social
- Numérisation
- Autres : Cliquez ici pour spécifier

Description du parcours suivi

A compléter par l'organisation avec le soutien de l'accompagnateur

Résumé du défi et des résultats du soutien :

Défi :

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Quel a été l'effet du soutien sur votre impact social? :

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Aperçu des différentes phases du soutien :

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Enseignements

A compléter par l'organisation avec le soutien de l'accompagnateur

Les objectifs fixés ont-ils été atteints (cf. indicateurs qualitatifs et quantitatifs dans le dashboard) ?

Oui

Non

En partie

Remarques éventuelles

Avez-vous atteint des objectifs 'émergents', qui n'avaient pas été définis au départ, en plus/au lieu des objectifs prévus ?

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Le parcours suivi a-t-il accru l'impact que votre organisation recherche ?

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Qu'est-ce qui vous a le plus aidé ? Quels éléments du soutien renforceriez-vous ?

(en guise d'inspiration : la reconnaissance par le Fonds VP, le(s) consultant(s), l'accompagnateur VPF, le développement de vos propres éléments de connaissance (équipes), les exemples / la comparaison avec d'autres, votre plus grand niveau d'énergie, votre plus grande confiance (en vous)... ?)

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Qu'est-ce que vous changeriez ? Comment le Fonds peut-il s'améliorer ?

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Si une organisation fait face à un défi comparable, quel conseil lui donneriez-vous ?

[Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Partage de connaissances

A compléter par l'organisation avec le soutien de l'accompagnateur

Diffusion – brève description des connaissances partagées dans les documents en annexe. Ces documents peuvent être consultés par des organisations pour avoir une meilleure compréhension.

(Par exemple : guide sur la politique envers les volontaires, '7-E framework' utilisé pour une analyse des parties prenantes, processus suivi pour définir un nouveau produit, approche utilisée pour parvenir à une mission et vision nouvelle,...)

1. [Cliquez ici pour introduire du texte](#)
2. [Cliquez ici pour introduire du texte](#)
3. [Cliquez ici pour introduire du texte](#)

Liste des consultants impliqués durant le parcours :

Nom du consultant	Coordonnées du consultant (email, site web et/ou tél)	Brève description de la mission / phase dans laquelle le consultant a été impliqué	Période d'intervention
Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	
Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	
Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	
Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	Cliquez ici pour introduire du texte	



Organisations soutenues par le Fonds Venture Philanthropy

Rendez-vous sur www.venturephilanthropyfund.be/fr/organizations

pour retrouver toutes les organisations que nous soutenons déjà ainsi que les défis qu'elles relèvent.

Vous pouvez y effectuer une recherche par région et par secteur d'activités.