

6.FINANCIER VOTRE TRAVAILLE

Tenter d'obtenir de l'argent est un problème qui revient sans cesse. Si vous parvenez à mettre votre projet sur les rails, il vous faudra alors, à un moment ou à un autre, penser à l'argent nécessaire pour le faire grandir ou, simplement, pour lui permettre de continuer. Il se peut que vous ayez l'occasion de répondre à des offres d'un fonds qui soutient des objectifs particuliers. Vous pouvez également vous tourner vers vos autorités locales ou vers l'UE pour leur demander des subventions. Ce chapitre ne prétend pas expliquer en détail ce que cherche chaque bailleur de fonds, mais souhaite vous inculquer certains principes valables pour vous aider à introduire des demandes de subventions claires. Il explique ensuite, en termes simples, la différence entre capital et revenus et décrit d'une façon générale la manière de rédiger un projet d'entreprise.

Le jeu de l'obtention de subventions consiste, en partie, à connaître les possibilités existantes qui pourraient profiter à votre organisation. Pour ce faire, il faudra établir de très bons contacts ou avoir un bon ami indispensable qui vous tiendra au courant. Revenez sur le chapitre consacré à l'organisation de votre travail pour vous remettre ces questions en mémoire.

INTRODUIRE DES DEMANDES DE SUBVENTIONS

L'une des raisons pour lesquelles bon nombre de demandes échouent vient du fait qu'elles ont été introduites trop tard. Vous devez songer à introduire une demande bien avant d'avoir besoin d'argent. Cela signifie que la planification à long terme est très importante.

Le processus de demande passe par plusieurs étapes, chacune étant assortie d'un calendrier propre:

- Vous faire connaître à d'éventuels partisans et apprendre à les connaître.
- Se montrer crédible vis-à-vis d'un bailleur de fonds, de manière à ce qu'il soit heureux de vous offrir une véritable subvention, plutôt qu'un don symbolique.
- Élaborer vos idées en matière de collecte de fonds et remplir une demande écrite. Cela peut impliquer un processus de discussion avec d'éventuels bailleurs de fonds.
- Introduire une demande officielle.
- Evaluation de la demande et des recommandations à un comité faites par une équipe de responsables.
- Décision dans un comité.
- Communication de la décision, qui peut nécessiter l'acceptation de conditions particulières avant tout transfert d'argent.

La bonne idée !

Souvent, les bailleurs de fonds veulent subventionner quelque chose de différent. Il se peut qu'ils utilisent le terme "novateur" dans leurs déclarations. Or, qu'entend-on par novateur ? Voici quelques réflexions à propos de la façon dont vous pouvez convertir une idée concrète en quelque chose de légèrement différent.

Une bonne idée:

- a un air de fraîcheur ou semble intéressante et capture l'imagination;
- est ou semble évidente dès le départ, même si personne n'y avait songé auparavant;
- a un titre accrocheur;
- paraît ou est novatrice;
- est actuelle – elle répond aux modes, à la pensée et aux préoccupations du moment;
- est différente – elle se distingue de la foule des demandes plus ordinaires;
- se présente sous un aspect différent qui attire différentes sources de financement (un large attrait);
- propose de rentabiliser l'argent investi ou met en place un effet de levier (un faible apport en argent génère de multiples résultats);
- complète les dispositions existantes et vient s'y ajouter ou implique une collaboration avec d'autres organismes;
- a des objectifs mesurables et des résultats précis qui doivent, sans conteste, apporter un avantage;
- est réaliste et réalisable.

Trois outils pour améliorer une demande

Les moyens existent pour améliorer votre demande. En voici quelques-uns :

1. Un crayon rouge, pour supprimer les mots, les expressions, les phrases et les paragraphes inutiles qui n'ajoutent rien au sujet qui vous préoccupe.
2. Un surligneur pour prendre note des points qui ne sont pas clairs ou mal expliqués, ou pour lesquels un complément d'information est nécessaire.
3. Un crayon pour prendre des notes.

Financement par l'UE

Le guide de financement de la recherche de la Commission européenne expose dix règles d'or pour les candidats souhaitant obtenir des subventions dans le domaine de la recherche scientifique. Néanmoins, ces principes peuvent s'appliquer à toute demande introduite auprès de l'UE ou de toute autre organisation.

Critères de sélection : Faites très attention aux critères de sélection énumérés dans les documents. Si votre proposition ne répond pas à tous les critères, peut-être faut-il lui laisser le temps de mûrir et attendre que le moment soit venu de demander des subventions auprès de cette institution.

Conseil : Demandez conseil avant d'introduire votre demande. Voyez notamment si votre projet s'inscrit dans la lignée de l'objectif général du programme.

Financement : Veillez à pouvoir financer votre part du projet. Dans les projets subventionnés par l'UE et par bon nombre d'autres bailleurs de fonds, il vous sera demandé d'assurer un financement équivalent, même si, parfois, cela peut se faire sous la forme d'un paiement en nature, à l'instar d'heures de travail ou de l'utilisation de ressources existantes.

Forme : Assurez-vous d'introduire la demande sous la forme qui convient. Cela permettra d'accélérer le traitement au sein de la commission et garantit l'anonymat lors de la procédure de sélection.

Délais : Des invitations à soumettre des propositions de projets paraissent régulièrement. Inscrivez votre projet sur des listes de diffusion et des sites web de recherche ou faites appel à vos amis indispensables pour les trouver.

Date de clôture : La date de clôture doit être strictement respectée. Pour la Commission, la proposition doit être en leur possession à la date indiquée. Certains bailleurs de fonds sont prêts à accepter des propositions postées le jour de cette date de clôture, mais veuillez vérifier ce que votre bailleur de fonds va accepter. L'on estime qu'environ dix pour cent de toutes les propositions sont automatiquement rejetées parce qu'elles arrivent trop tard.

Présentation : La présentation de votre proposition doit être claire, attrayante et facilement compréhensible. Parmi les nombreuses candidatures examinées, seules seront retenues celles qui sont tout à fait convaincantes. N'oubliez pas un résumé clair et succinct, qui permet aux évaluateurs de se faire une idée générale et une première impression sur la qualité de la proposition.

Exhaustivité : Assurez-vous que vous remettez tout ce qui est demandé. Compte tenu du nombre de candidatures, il est peut probable que les institutions aient le temps ou la volonté de demander les éléments manquants. Dès lors, les demandes incomplètes n'ont que peu de chances d'aboutir.

Signatures : Dans le cadre d'un appel d'offres de l'UE, tous les partenaires doivent donner leur accord et signer pour indiquer qu'ils ont accepté de participer. Lisez attentivement toutes les explications concernant les signatures. Il se peut qu'elles recèlent des instructions particulières.

Copies : Pour des questions d'efficacité, la Commission demande souvent cinq exemplaires qui sont ensuite distribués aux différents évaluateurs et aux départements compétents de la Commission.

Sur la page suivante, vous trouverez un guide sous forme de graphique pour demander des subventions auprès de l'UE. Celui-ci se fonde sur la propre expérience d'EuroFEM.

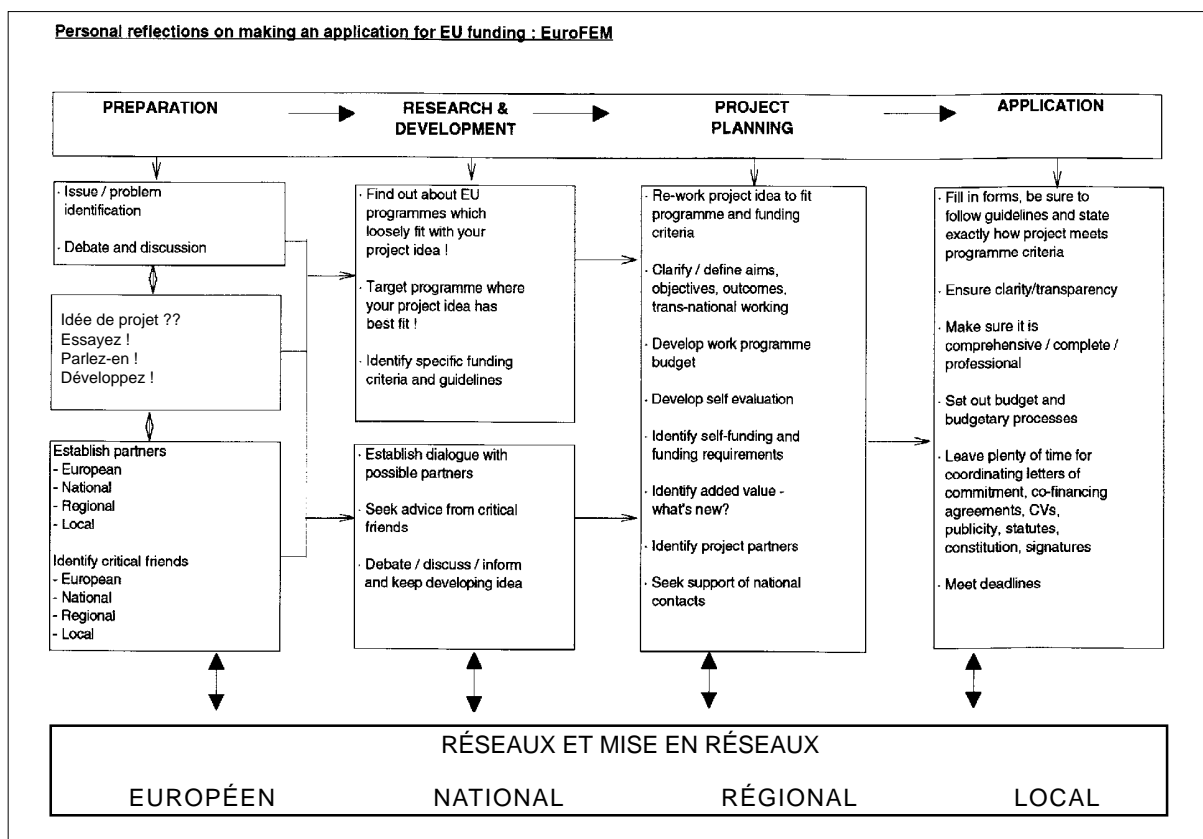


Figure 20. Demande introduite par EuroFEM

Il se peut que vous cherchiez à financer un projet spécifique qui assurera la promotion des objectifs de votre groupe ou qui vous permettra d'explorer des sujets de préoccupation importants, voire nouveaux. Dans ce cas, un **projet susceptible d'être subventionné** doit être :

- spécifique – l'un ou l'autre élément identifiable des dépenses ou du travail de l'organisation.
 - important – à la fois pour l'organisation et pour la cause ou le besoin qu'elle sert. Le fait d'avoir des répercussions à long terme constitue un avantage supplémentaire.
 - efficace – les résultats doivent en valoir la peine et apporter un avantage non-négligeable.
 - réaliste – le travail proposé doit être réalisable.
 - rentable – le travail doit être rentable pour le bailleur de fonds.
 - actuel – il doit (si possible) porter sur des questions et des préoccupations actuelles.
 - pertinent – il doit être pertinent pour le bailleur de fonds et pour ses préoccupations en matière de financement.
 - conçu sur mesure – il ne doit être ni trop ambitieux ni trop restreint pour obtenir le soutien d'un bailleur de fonds.
- Il se peut qu'un projet de grande envergure doive être scindé entre plusieurs organismes de subvention.

Référence :

Commission européenne (1996) *Financement des recherches par la CE : Guide à l'usage des candidats*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.

ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET

Fondamentalement, la plupart des organisations envisagent de gérer probablement un petit budget capital et un budget revenus plus important. Le **capital** est l'argent servant à l'achat de biens susceptibles d'être considérés comme des actifs immobilisés et d'avoir une certaine valeur de revente. Ainsi, dans un projet, vous pouvez obtenir une subvention en capital pour acquérir un ordinateur et une imprimante ou du mobilier de bureau neuf. Un type différent de projet, destiné, par exemple, à fournir des repas aux personnes âgées, pourrait obtenir une subvention en capital ou un don pour l'achat d'un minibus. Pour la plupart des petits projets, il est probable que cela représente des sommes relativement modestes. Ce qui est important, c'est que des pièces justificatives puissent prouver que le capital a été dépensé conformément à l'offre de financement.

Le budget d'une petite organisation bénévole britannique laisse apparaître une petite subvention de 700 GBP destinée à l'achat d'une photocopieuse.

La face la plus complexe de l'établissement d'un budget porte sur les **revenus**, à savoir, le paiement des salaires ou les dépenses afférentes aux projets n'ayant pas de personnel rémunéré; les coûts généraux de fonctionnement du projet, tels que loyer, chauffage, éclairage, fournitures de bureaux et ce que l'on appelle les articles consommables. Si vous examinez le budget, vous remarquerez que la majeure partie des dépenses relatives à ce projet portent sur les salaires et les dépenses des responsables bénévoles. Tout le reste ne porte que sur des sommes relativement restreintes qui permettent au projet de continuer à fonctionner.

En introduisant une demande de financement, il importe de présenter un budget clair et complet. L'on oublie trop facilement l'assurance de l'ordinateur et toutes les petites rubriques qui, mises ensemble, représentent des dépenses assez élevées.

À la lecture du budget ci-dessous, vous constaterez que pour pouvoir conserver le contrôle du budget, les responsables ont tenté de scinder les dépenses en 12 tranches mensuelles. Il s'agit d'une bonne façon d'affecter le budget pour une nouvelle organisation où il n'existe encore aucun schéma de dépenses. Lorsqu'une dépense concerne un paiement annuel, celui-ci peut être inscrit dans la colonne mensuelle y afférente. Un exemple en serait une assurance annuelle payée, dans le cas présent, en avril.

Tous les projets doivent trouver une personne ayant des compétences dans le domaine financier. Il peut s'agir soit d'un travailleur rémunéré capable de tenir la comptabilité, soit d'un membre du comité. Au Royaume-Uni, il n'est pas rare que des comptables ou des bureaux comptables offrent leurs services gratuitement à de petits projets. Bon nombre de professionnels voient dans cette démarche une manière de "rendre quelque chose à la communauté". Il se peut que cet état d'esprit existe également où vous vous trouvez. Des comptables à la retraite soucieux de conserver une certaine activité constituent également une bonne source d'expertise.

Budget for West End Community Wardens - Lottery extended Service						
Item	Total	Apr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Aug-98
Balance brought forward	6,576					
Interest on Savings Account	74	74				
Donations	0					
Lottery Revenue Grant	14500	3625			3625	
Lottery Capital Grant	700	700				
Other Funding						
Total Income	15,274	4,399	0	0	3,625	0
Co-ordinator's Salary	8000	667	667	667	667	667
Co-ordinator's N.I.	400	33	33	33	33	33
Co-ordinators Travel	288	24	24	24	24	24
Admin. Assistant Salary	4160			416	416	416

Figure 21. Exemple de plan budgétaire

RÉDIGER UN PROJET D'ENTREPRISE ET UN PLAN DE MARKETING

Parler de projet d'entreprise et de marketing peut sembler intimidant, mais il s'agit en fait d'outils qui vous aident à évaluer la situation présente et à venir de votre organisation; élaborer des objectifs à court et à long terme; définir un cadre d'action pour atteindre ces objectifs et fixer les critères pour mesurer les résultats.

Du reste, les personnes qui envisagent de subventionner une organisation demandent souvent un projet d'entreprise, de sorte qu'il est important que vous réfléchissiez soigneusement à votre projet.

Les phases de l'établissement d'un projet d'entreprise

Avant de commencer, procéder à ce que les anglo-saxons nomment une analyse SWOT de votre organisation (acronyme signifiant points forts, points faibles, occasions et menaces). Ce type de démarche vous aide à mieux vous concentrer sur vos objectifs et sur la rédaction du projet. Vous pouvez aussi vous poser les questions suivantes:

- que fait votre organisation ?
- quels en sont les bénéficiaires ? Avez-vous des clients (des personnes qui achètent un service) ?
- quelle est votre principale capacité ?
- quel est votre principal point faible ?
- quels sont les résultats obtenus récemment par votre organisation ?
- vos finances sont-elles saines ?
- qui tentez-vous de convaincre ?

1. Définir le contexte

Décrivez

- le contexte dans lequel évolue votre organisation – ce que vous faites
- quand cela a commencé, à qui s'adresse ce service / pour qui cela existe-t-il
- un résumé succinct des résultats passés – nombre de bénéficiaires, taux de financement, résultats
- tout élément important ou fondamental dont pourrait dépendre toute réussite future.

2. Définir les objectifs

Élaborez un ensemble d'objectifs à court terme qui aideront à mesurer les progrès accomplis vers un objectif à plus long terme. À ce stade, vous vous efforcerez de chercher des éléments mesurables.

3. Mener une analyse de marché

Persuadez votre lecteur (qui peut être un bailleur de fonds potentiel) qu'il existe un important marché pour ce que vous faites / pour les services que vous proposez. Pour ce faire, il convient de reprendre :

- des renseignements à propos des usagers actuels et potentiels du service;
- les noms des concurrents, le cas échéant;
- des éléments pouvant influencer le projet, comme les tendances économiques, une nouvelle législation, la politique actuelle de l'UE ou des facteurs sociaux.

4. Le plan de marketing

Décrivez la stratégie que vous utilisez pour établir le contact avec les utilisateurs en expliquant :

- l'image que vous voudriez faire passer de votre organisation;
- une description des documents publicitaires;
- les principales caractéristiques de votre service.

5. Le plan d'exploitation

Concentrez-vous sur tous les aspects de recherche, de mise au point et de fourniture de votre service. Une organisation qui vise à développer la confiance des femmes peut parler des méthodes utilisées dans les ateliers, des moyens mis en œuvre pour y parvenir, du mode d'évaluation, des résultats mesurés, ou encore, de l'utilisation du suivi d'informations.

6. Le plan financier

Si vous demandez de l'argent, dites exactement ce dont vous avez besoin. Expliquez les dépenses passées, présentes et futures, en reprenant les coûts de lancement, les comptes de résultats et les bilans. Ce que cherche le lecteur, c'est votre capacité à gérer votre argent et à prévoir des réserves raisonnables pour parer à toute éventualité.

7. Faites la preuve de l'engagement et des capacités des dirigeants.

Il se peut que vous formiez à vous seule l'équipe de direction, mais vous devez exposer vos points forts et vos compétences. S'il y a plus d'une personne ou que vous travaillez au sein de l'une ou l'autre forme de comité de direction, vous devez fournir un organigramme qui explique les diverses responsabilités. S'il existe des points faibles, expliquez les moyens qui seront mis en œuvre pour y remédier.

8. La propriété de l'organisation

Comment l'organisation est-elle constituée ? S'agit-il d'un partenariat, d'une société anonyme ou d'une œuvre de bienfaisance reconnue. Indiquez qui sont les bailleurs de fonds et combien ils investissent.

9. Risques et problèmes

Soyez toujours honnête à propos des facteurs négatifs. Ce que le lecteur veut savoir, c'est dans quelle mesure vous êtes consciente de l'évolution probable et comment vous ferez face à tout retournement de situation.

10. Conclusion

Concluez sur l'impression que vous souhaitez laisser. Résumez l'orientation stratégique, les points forts et les avantages uniques. Donnez un calendrier des changements / des événements destinés à consolider votre organisation.

11. Note de synthèse

Rédigez-la en dernier mais placez-la en tête du document. En deux pages, au maximum, expliquez :

- les caractéristiques uniques de votre organisation / service;
- votre orientation actuelle, à moyen et à long terme;
- les avantages que les gens ont tirés de votre service;
- les qualités et les compétences des personnes qui ont rendu cela possible;
- un état financier, le capital qui est nécessaire.

Cela semble peut-être effrayant, mais conservez quelques bons principes à l'esprit :

- veillez à ce que votre document ne s'éloigne pas de son objectif, soit lisible et ne compte pas plus de 25 pages. Ne vous inquiétez pas si le vôtre est beaucoup plus court.
- remaniez-le jusqu'à ce qu'il vous semble convenir.
- scindez le texte en chapitres.
- lorsque cela s'avère possible, utilisez des graphiques pour une plus grande clarté.
- consultez autant de personnes que possible. Cela peut signifier des collègues, ou votre "ami indispensable" ou un groupe d'utilisateur.
- faites appel aux professionnels qui pourraient être prêts à vous aider, à l'instar de comptables ou de votre banque.

Cinq étapes pour définir un plan de marketing

La base d'un plan de marketing se compose de lignes directrices générales et de points de contrôle. Toutefois, un plan n'a guère de valeur si vous ne le menez pas à bien en alliant efficacité et qualité. En fin de compte, c'est ce que vous faites – et non ce que vous avez prévu de faire – qui décidera de l'échec ou de la réussite.

Un plan vous aide à faire ce qui doit l'être. Les questions qui suivent peuvent vous aider à distinguer l'essentiel du superflu.

1. QUELS SONT LES BESOINS OU LES SOUHAITS QUE VOUS DÉSIREZ SATISFAIRE, ET POUR QUI ?

Définissez précisément les types de besoins et de souhaits que vous envisagez de satisfaire. S'agit-il de besoins émotionnels ou fonctionnels ? Sont-ils indispensables à la vie ou se contentent-ils d'apporter un certain confort ou de faciliter la vie ? Ont-ils une importance sur le plan social ou ne s'agit-il que d'une question d'ordre privé ?

Qui seront les utilisateurs du service ou du produit ? Où vivent-ils ? Combien gagnent-ils ? Quels genres d'emplois exercent-ils ? Quel est leur âge et à quelle étape de leur vie se trouvent-ils ? Quel est leur mode de vie ? Quelles sont leurs valeurs et leurs attitudes ? Décrivez leur situation par rapport aux types de services que vous envisagez de fournir.

2. QUELS SONT, ACTUELLEMENT, LES AUTRES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR SATISFAIRE CES BESOINS ET CES SOUHAITS ?

Décrivez vos "concurrents" ou des façons moins efficaces de satisfaire ces besoins qui sont proposées aux personnes auxquelles vous souhaitez offrir un meilleur service.

3. EN QUOI VOTRE FAÇON DE SATISFAIRE CES BESOINS ET CES SOUHAITS CONSTITUE-T-ELLE UN AVANTAGE PAR RAPPORT AUX MOYENS MIS EN ŒUVRE ACTUELLEMENT ?

En quoi votre service ou votre produit est-il supérieur à ses concurrents sur le plan de la facilité, de la réduction des coûts et/ou de la qualité ? Quels sont les points forts, les points faibles, les occasions et les problèmes de chacun des produits actuels, ainsi que du vôtre ? Quelle est l'importance de ces différences ?

4. COMMENT ALLEZ-VOUS FAIRE CONNAÎTRE VOTRE SERVICE OU VOS PRODUITS ?

Décrivez un moyen rentable pour faire connaître vos services ou vos produits, ainsi que leurs avantages pour les personnes qui constituent les acheteurs / usagers potentiels.

5. COMMENT METTREZ-VOUS VOTRE SERVICE OU VOTRE PRODUIT À LA DISPOSITION DES PERSONNES AUXQUELLES IL EST DESTINÉ ?

Expliquez comment et quand le service ou le produit sera mis à la disposition des acheteurs / usagers potentiels ? Cette solution est-elle rentable pour vous et facile pour les acheteurs / utilisateurs ?

Vous disposez donc maintenant des réponses qui formeront les pierres angulaires de votre plan de marketing. Vous devez désormais définir les actions qui seront nécessaires pour amener les acheteurs / usagers potentiels de votre service ou de votre produit à l'acquiescer. Enfin, respectez votre plan et contentez-vous de le revoir si vous êtes certaine qu'un élément ne fonctionne pas comme il le devrait.