



Fédération
des acteurs de
la solidarité

Mobiliser le financement privé au service du projet social

Comment faire ?

Mobiliser le financement privé au service du projet social

Comment faire ?

La Fédération a engagé durant l'été 2017 un travail d'analyse des conditions dans lesquelles le recours de ses adhérents aux financements privés était pertinent et possible. Ce travail a débouché sur la réalisation d'un guide, ***Soutenir l'activité et l'innovation des acteurs de la Solidarité par l'apport de financements privés***, et de 3 fiches techniques. Le guide vise à apporter un regard global et pédagogique sur l'ensemble du sujet, les fiches ont une portée plus ciblée et opérationnelle, pour apporter des éléments favorisant l'action rapide des adhérents.

Cette fiche présente les différents besoins de financement que peuvent rencontrer les adhérents et les outils et acteurs qu'ils peuvent mobiliser pour y répondre.

I. Le recours au financement privé : à qui s'adresser et pourquoi ?

Notes liminaires : les finalités et les acteurs du recours au financement privé sont détaillés dans les fiches « Mobiliser des financements privés pour gagner en autonomie et capacité à expérimenter » et « Les besoins de financements et les solutions auprès des acteurs privés ». Les éléments ci-dessous en constituent une brève synthèse.

La méthode proposée ici décrit donc la recherche de financements pour un projet innovant auprès de mécènes. Elle constitue une illustration de la mise en œuvre des « facteurs clés de succès » d'une telle recherche et non une « feuille de route » à appliquer en l'état. Elle doit être déclinée à chaque contexte et chaque structure.

■ **Pour l'obtention de subventions d'investissement auprès des mécènes privés : entreprises, fondations, fonds de dotation.**

Toutefois, les facteurs clés de succès sont communs à l'ensemble des projets de recherche de financements (ou même de partenaires hors financements) privés.

■ **Pour financer la trésorerie le besoin en fonds de roulement et les investissements** par des outils bancaires et financiers pour retrouver de la capacité à agir et innover, **par la mobilisation d'outils financiers (prêts, prêts participatifs, billets à ordre, etc.) auprès de banques, de banques solidaires, ou de financeurs solidaires (tous privés).**

II. Les facteurs clés de succès : retour des adhérents

Les expériences de recherche de financements privés par les adhérents de la Fédération des acteurs de la solidarité présentent certains traits communs qui permettent d'identifier trois des facteurs clés de succès :

1. Facteur stratégique

Un fort consensus interne (à tous les niveaux) sur l'opportunité de la recherche de financements privés et une réflexion approfondie sur les objectifs et la stratégie.

RETOUR D'EXPÉRIENCE : **ADALÉA**

Adaléa est une association structurée autour de 4 pôles d'activité : Accueil, Ecoute et Veille sociale ; Logement Hébergement ; Emploi Formation ; Ateliers d'insertion dans la région Bretagne. Son budget est de 6 M € par an, une part très marginale (de l'ordre de 1%) de celui-ci est tirée des subventions privées. Face à la rigidification des financements publics, laissant de moins en moins de marges de manœuvre pour financer des expérimentations, Adaléa a décidé de développer le recours à des mécènes privés.

La recherche de financements privés

Cette orientation stratégique, désormais inscrite dans son projet associatif, est le produit d'une réflexion en amont approfondie et constitue un véritable investissement pour l'association :

- tout d'abord, une consultation préalable des parties-prenantes internes a été menée (conseil d'administration, salariés) pour identifier les complémentarités avec les sources de financement usuelles et non en substitution. Plus généralement, ce travail a permis de lever les réticences, poser certaines limites et impliquer l'ensemble de la structure ;
- ensuite, un premier temps d'entretien et de définition de la méthode et du dispositif a été conduit. Des rencontres ont été organisées avec des associations, des financeurs, et des intermédiaires avec les mécènes pour définir la meilleure stratégie. À l'issue de ces travaux, plusieurs principes ont été dégagés : (i) être accompagné ; (ii) avoir une personne dédiée en interne à la mise en œuvre de cette stratégie ; (iii) privilégier une recherche locale (en raison du risque de « saturation » des mécènes d'envergure nationale) et à partir du réseau de partenaires existants de l'association ;
- enfin, un second temps de mise en œuvre avec un investissement sur 18 mois permettant notamment de financer un poste de chargé de mission dédié, le développement d'outils de communication spécifiques et enfin, un accompagnement par un cabinet de conseil en recherche de financements privés. La stratégie consiste à procéder en deux phases :

(i) une phase de test des messages et des outils de communication auprès des partenaires privés actuels (banques, fournisseurs) ; (ii) en fonction des résultats obtenus, une seconde phase de généralisation de la recherche de financements privés.

Analyse

Étant donné la nécessité d'investir des moyens importants sur 18 mois sans garantie de succès, le consensus construit en amont et l'orientation claire (matérialisée par l'inscription de la recherche de financements privés dans le projet associatif) sont nécessaires. En effet, la recherche de financements privés est une évolution « culturelle » importante pour l'association, qui pour certains de ses membres pourrait être une trop grande prise de distance avec le modèle associatif traditionnel. En outre, les fonds nécessaires à cette recherche de financements privés auraient pu être employés à d'autres usages et, partant, susciter des tensions au sein de l'association. De plus, l'implication des dirigeants et les arbitrages à rendre nécessitent l'inscription de la recherche de financements privés dans les objectifs stratégiques de l'association.

2. Facteur organisationnel

Un investissement en moyens humains important et dans la durée.

RETOUR D'EXPÉRIENCE : **LA SAUVEGARDE DU NORD**

La Sauvegarde du Nord (région Hauts-de-France) est une association de lutte contre l'exclusion, spécialisée à l'origine sur le champ de l'enfance, de 1 500 salariés et au budget de 76 M € en 2016. Ses activités sont organisées en 5 champs d'expertise : inclusion sociale ; protection de l'enfance ; handicap ; addictologie ; santé. Elle accompagne 37 000 personnes par an.

La création d'un fonds de dotation

Le fonds de dotation de la Sauvegarde du Nord est créé en juin 2013. En 2017, il a permis de collecter près de 1,6 M € auprès de 50 à 60 mécènes privés (entreprises) depuis sa création. Les dotations s'échelonnent de 5 000 à 150 000 €. Ce fonds permet de financer des expérimentations de la Sauvegarde du Nord. Les projets sont proposés par les différents pôles et services de l'association.

Création et fonctionnement

La phase de création du fonds a duré six mois. Elle a mobilisé une chargée de mission junior à temps plein ainsi que le Directeur général de la Sauvegarde du Nord. La rédaction et le dépôt des statuts (processus similaire à celui d'une association loi 1901) ont été simples et rapides. L'effort a été surtout porté sur : les discussions internes pour bâtir un consensus entre les différentes parties prenantes ; les objectifs donnés au fonds ; l'identification des mécènes potentiels et la définition de la stratégie d'approche et de la communication à mettre en œuvre.

Aujourd'hui, le coût de fonctionnement du fonds de dotation s'établit entre 50 000 et 60 000 € par an, essentiellement en rémunération d'un poste de chargé de mission et du temps consacré par le Directeur général de la Sauvegarde du Nord.

Analyse

La création du fonds de dotation et sa gestion nécessitent une chargée de mission à plein temps ainsi que l'implication du Directeur général de la Sauvegarde. En effet, au-delà de la charge de travail induite par l'administration du fonds, la sollicitation des mécènes, la négociation avec eux, et les échanges ultérieurs (avant de nouvelles sollicitations) reposent avant tout sur une relation bilatérale avec une personne référente au sein de l'association. Des tensions au sein de l'association. De plus, l'implication des dirigeants et les arbitrages à rendre nécessitent l'inscription de la recherche de financements privés dans les objectifs stratégiques de l'association.

3. Facteur relationnel

La construction de relations partenariales avec les financeurs fondées sur une connaissance mutuelle des attentes et engagements de chacun et une communication régulière de la part de l'association.

RETOUR D'EXPÉRIENCE : **LES JARDINS DE LUCIE**

Les Jardins de Lucie (structure d'IAE en région Auvergne-Rhône-Alpes) génèrent des recettes d'exploitation par la vente de leur production maraîchère et de leurs produits transformés. S'agissant de l'activité de produits transformés, qui a été développée après la création de l'association en complément de l'activité maraîchère initiale, il convient de souligner qu'elle a été conçue notamment sur le fondement d'échanges avec les partenaires privés de la structure. En effet, plusieurs options s'offraient à l'association pour développer son activité (notamment développer une activité traiteur). Les partenaires privés ont notamment indiqué que d'une part l'activité traiteur nécessitait des compétences spécifiques complexes très différentes du cœur de métier de l'association et sans débouchés assurés et que, d'autre part, faisait défaut dans l'écosystème d'entreprises du territoire une offre qualitative, issue de l'agriculture biologique et locale de produits transformés. Aussi, c'est avec le soutien des acteurs privés (via certaines garanties de débouché) que le projet de développement a pu être mis en œuvre.

Relations avec les financeurs

S'agissant du financement, au début du projet, l'association a sollicité plusieurs financeurs sur la base de réponses à appel à projet, avec un résultat très faible. Au contraire, c'est en développant un **réseau relationnel autour du projet, fondé sur un travail de conviction et de négociation dans la durée**, que les financements ont pu être obtenus. En effet, aussi bien les banques que les financeurs publics et privés qui ont soutenu le projet, avaient besoin au préalable à la fois d'en maîtriser les détails et l'équilibre budgétaire, de comprendre plus généralement l'activité des Jardins de Lucie et enfin, de connaître les dirigeants de l'association pour pouvoir accorder leur confiance.

Après la conclusion positive des négociations initiales, la relation a continué de s'entretenir. Les financeurs ont été associés au comité de pilotage du projet et ont été tenus régulièrement informés des avancées de celui-ci par des newsletters et communications dédiées. De plus, des événements ponctuels ont pu être organisés (visites des locaux notamment). Ces relations se sont avérées précieuses lorsque des renégociations ou des emprunts supplémentaires ont été nécessaires (pour prolonger dans le temps les prêts existants ou répondre au besoin de fonds de roulement).

Analyse

La construction et l'entretien de relations avec les financeurs (mécènes, banques, ou financeurs solidaires) avant de négocier est décisive dans l'obtention des financements. En effet, les financeurs, aux moyens limités et aux critères de sélection précis (publics, types de projet) allouent leurs fonds aux projets qu'ils maîtrisent, qui répondent à leurs attentes et dont ils connaissent les porteurs. C'est aussi plusieurs avantages pour l'association : (i) des partenariats plus équilibrés (mieux connaître les financeurs permet de comprendre leurs attentes, de les sélectionner en conséquence, et de fixer le cadre de la relation) ; (ii) de bénéficier du regard et des savoir-faire de partenaires privés (financeurs solidaires, entreprises, ou fondations) ; (iii) d'obtenir des financements supplémentaires ou des délais de remboursement.

III. Proposition de méthode

■ PHASE 1 - La définition du projet de recherche de financements

TEMPS 1 - RÉFLÉCHIR AU MODÈLE ASSOCIATIF ET AU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA STRUCTURE AVEC L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Ce premier temps est fondamental et conditionne la suite du projet de recherche de financements. Il s'agit tout d'abord de définir dans quelles orientations doit s'inscrire la recherche de financements privés.

QUEL EST LE PROJET ASSOCIATIF ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA STRUCTURE, SES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ?

Il s'agit de vendre aux partenaires un « produit » qui est le métier, les compétences et le savoir de la structure (en totalité ou sur certaines expérimentations). Sans être clair sur ces fondamentaux, la recherche de financement risque d'être mal orientée et moins pertinente et, en conséquence, un échec.

QUELS SONT LES BESOINS FINANCIERS DE LA STRUCTURE ?

S'agit-il de répondre à des difficultés de trésorerie ?

Si elles sont structurelles (structure qui n'est pas à l'équilibre annuellement et connaît un déficit récurrent en fin d'exercice), cela indique un manque de recettes de fonctionnement et, dans ce cas de figure, la recherche de financements privés ne saura très certainement pas répondre à ce besoin et il est nécessaire de redéfinir le projet associatif (revu des activités, de l'organisation, de la stratégie). Dans ce cas un accompagnement préalable par le DLA ou un cabinet de conseil (sous réserve de fonds propres suffisants) paraît davantage pertinent. Les financeurs privés (notamment les réseaux comme France Active) proposeront cette solution plutôt que d'accorder des financements.

Si elles sont ponctuelles (structure à l'équilibre mais dont les versements de subventions publiques ne sont pas encore intervenus), il s'agit d'identifier les partenaires bancaires classiques ou solidaires ou les financeurs qui seront susceptibles d'aider à la constitution de fonds propres.

S'agit-il de trouver de nouvelles recettes d'exploitation ?

Dans ce cas et eu égard à la difficulté de bénéficier de subventions d'exploitation, il est possible d'envisager ?

L'appel à la générosité du public. Il s'agit toutefois d'être prudent dans le développement de ce canal de financement : il reste réservé à des structures disposant d'une grande notoriété et de compétences en matière de communication que ce soit au niveau national (campagne de collecte traditionnelle, streetmarketing, ...) ou local (crowdfunding).

L'appel à la générosité du public. Il s'agit toutefois d'être prudent dans le développement de ce canal de financement : il reste réservé à des structures disposant d'une grande notoriété et de compétences en matière de communication que ce soit au niveau national (campagne de collecte traditionnelle, streetmarketing, ...) ou local (crowdfunding).

S'agit-il de financer une expérimentation, un changement d'échelle, une refonte de la structure ?

Dans ce cas le recours à des fonds d'entreprises ou de fondations et des réseaux bancaires ou d'investisseurs solidaires paraît pertinent sous réserve de leur assurer l'équilibre économique (qui garantit le remboursement à terme).

S'agit-il de trouver de nouvelles recettes d'exploitation ?

Dans ce cas et eu égard à la difficulté de bénéficier de subventions d'exploitation, il est possible d'envisager ?

L'appel à la générosité du public. Il s'agit toutefois d'être prudent dans le développement de ce canal de financement : il reste réservé à des structures disposant d'une grande notoriété et de compétences en matière de communication que ce soit au niveau national (campagne de collecte traditionnelle, streetmarketing, ...) ou local (crowdfunding).

L'appel à la générosité du public. Il s'agit toutefois d'être prudent dans le développement de ce canal de financement : il reste réservé à des structures disposant d'une grande notoriété et de compétences en matière de communication que ce soit au niveau national (campagne de collecte traditionnelle, streetmarketing, ...) ou local (crowdfunding).

QUEL EST LE PROJET ASSOCIATIF ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA STRUCTURE, SES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ?

Comme déjà énoncé, l'investissement en moyens humains (au niveau des permanents comme des conseils d'administration) et financiers est important. En outre, le recours au privé nécessite un temps d'explication sur les aspects éthiques. En effet, beaucoup d'adhérents (administrateurs, salariés, adhérents, bénévoles) ont choisi de s'impliquer dans un modèle associatif pour ses valeurs perçues comme antagonistes avec le secteur marchand. Aussi, ce travail sur les préconceptions mais aussi, et surtout, sur les règles déontologiques à mettre en place (ce que l'association est prête à accepter ou non dans sa relation partenariale) est important.

Le financement par l'emprunt ou un apport en quasi fonds propres peut susciter des réticences en raison du taux d'intérêt à verser qui est une valeur détournée de l'activité de l'association. En réalité, il convient de rappeler que dans le cadre de fonds solidaires à bas rendement ou de prêts bancaires aux taux actuels, il s'agit surtout de rémunérer la gestion et le risque pris. En particulier s'agissant d'acteurs comme ECOFI, France Active, Garigues, etc. les investisseurs sont en réalité des particuliers qui ont choisi de renoncer à une partie des gains que pourrait leur rapporter leur épargne en étant placée. S'agissant des entreprises et fondations, il s'agit de comprendre, sans naïveté, qu'elles pourraient employer ces fonds à d'autres usages, malgré les incitations fiscales. Il s'agit avant tout de définir le type de partenaire à cibler en fonction de leurs objectifs et orientations dans les actions qu'elles souhaitent mener et la nature des contreparties qu'elles peuvent demander (communication, implication dans la gestion des dispositifs, intervention de leurs salariés).

Cette période de 2 à 3 mois peut être rythmée par des réunions de travail et de co-construction avec chacune des parties prenantes et aboutir à l'adoption d'une orientation claire, inscrite dans le projet associatif le cas échéant. Il convient en particulier de s'assurer de l'implication des dirigeants (salariés et conseil d'administration) de l'association.

TEMPS 2 - L'ACQUISITION DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE

Ce deuxième temps, qui commence en parallèle du précédent, consiste essentiellement à se former à la technique de recherche de financements privés. Elle peut prendre notamment deux formes.

LA RENCONTRE AVEC DES PERSONNES QUALIFIÉES DANS LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS POUR BÉNÉFICIER DE LEURS EXPÉRIENCES ET DE LEURS CONSEILS SUR LA STRUCTURE. IL S'AGIT ICI :

De solliciter des entretiens avec des associations équivalentes qui ont déjà mis en œuvre cette recherche de financements privés, des associations ou cercles de financeurs et d'entreprises (locaux, clubs d'entreprises locaux et nationaux, en particulier la Fondation de France, le Centre français des fonds et fondations, l'association française des fundraisers), des cabinets de conseil spécialisés dans la recherche de financements (mécénat), des financeurs solidaires comme France Active ou le Crédit Coopératif.

De participer à des salons ou à des rencontres (notamment des journées de travail qui peuvent être proposées par la Fédération des acteurs de la solidarité).

L'INSCRIPTION D'UNE OU DEUX PERSONNES DE LA STRUCTURE À DES SESSIONS DE FORMATION SUR LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS PRIVÉS.

TEMPS 3 - L'ORGANISATION CONCRÈTE DU DISPOSITIF PROJET

Le dispositif projet recherche de financements privés repose sur :

UNE ORGANISATION HUMAINE DÉDIÉE

Identification d'un porteur du projet au niveau du conseil d'administration et des cadres dirigeants, identification des compétences techniques requises (relations partenaires, marketing, communication, connaissances financières, etc.) et des personnes susceptibles de les apporter

LA FORMALISATION DES BESOINS ET DES OBJECTIFS DE FINANCEMENT

le travail effectué au temps 1 doit être traduit en un projet et des besoins de financement précis pour être en mesure d'exprimer clairement ce qui est attendu de chaque partenaire (notamment en matière de fonds)

LES OBJECTIFS ET LE CALENDRIER DU PROJET

il convient de définir à l'avance la durée de la mission de recherche de financement et ses objectifs finaux ainsi que des étapes et objectifs intermédiaires pour être en mesure de piloter la recherche de financements, de s'assurer du retour sur investissement, de remédier aux difficultés qui ne manqueront d'émerger, voire de se ménager des portes de sortie si la recherche de financements ne portait pas ses fruits

LA DÉCISION DE CRÉER OU NON UN POSTE DE CHARGÉ DE MISSION RECHERCHE DE FINANCEMENT ET DE RECOURIR À UN CABINET DE CONSEIL

Eu égard à l'ambition du projet, il s'agit ici de déterminer si l'association dispose déjà des ressources et des compétences pour mener à bien ce projet. Ainsi, cette activité supplémentaire pourrait être absorbée par les personnes déjà en poste, sous réserve de leurs compétences techniques. À défaut, il est nécessaire d'envisager un recrutement interne ou externe. Le recrutement interne, si besoin à l'aide d'une formation, peut s'avérer très pertinent puisque la recherche de financements privés nécessite à la fois une confiance entre les dirigeants de l'association et le chargé de mission et la capacité de celui-ci à parler en connaissance de cause de l'association. Le recours à un cabinet de conseil peut s'avérer, lui aussi, très pertinent. Chacun ayant ses spécialités : (i) stratégie de recherche de mécénat ; (ii) marketing / communication ; (iii) communication. Il s'agit de bien calibrer ses besoins

UNE PREMIÈRE CARTOGRAPHIE DES PROSPECTS DE L'ASSOCIATION SUR LA BASE DE SON RÉSEAU EXISTANT ET DES PREMIERS CONTACTS ÉTABLIS

Il ne s'agit pas ici d'identifier tous azimuts les partenaires potentiels mais de capitaliser sur le réseau de l'association. Autrement dit, dans ses collaborations actuelles ou dans les connaissances de ses adhérents, il existe déjà des financeurs potentiels ou des mises en relation possibles. Le banquier de l'association est ainsi une ressource potentiellement précieuse si les relations sont bonnes. Il est en mesure d'indiquer des réseaux d'entreprises ou des acteurs susceptibles d'être intéressés par l'association. Les fournisseurs ou partenaires actuels de l'association sont aussi des ressources intéressantes qui peuvent eux-mêmes devenir des financeurs ou apporter des mises en relations. Les contacts pris dans les phases d'entretien sont également essentiels dans cette étape de cartographie

LA CONSTRUCTION D'OUTILS DE COMMUNICATION DE PORTÉE GÉNÉRALE À L'ASSOCIATION ET SPÉCIFIQUES AUX PROJETS POUR LESQUELS LES FINANCEMENTS SONT REQUIS

Comme déjà évoqué, la recherche de financement est un exercice de communication sur l'association et ses projets à la fois général (construction d'une image de marque, d'une notoriété) et spécifique à la recherche de financements et aux prospects (supports adaptés). Si l'association ne dispose pas d'un site web ou d'une plaquette et de compétences en matière de communication et de marketing, c'est un investissement qui devra être envisagé

LE MONTAGE FINANCIER DU PROJET DE RECHERCHE DE FINANCEMENTS

il s'agit ici de répertorier tous les coûts

- rémunération des personnes impliquées dans la recherche de financement (même si aucun poste dédié n'est créé) ;
- le recours à un cabinet de conseil ;
- la mise en place d'outils de communication (site web, plaquette, newsletters, etc.) ;
- les frais de déplacement et de bouche ainsi que les frais d'organisation liés à des déjeuners ou des invitations de partenaires.

TEMPS 4 - LA CONSTITUTION DU DISPOSITIF ET LA PRODUCTION DES OUTILS

Cette phase vise à constituer l'équipe de recherches de financements (dont les recrutements le cas échéant) et à construire les outils de communication.

■ PHASE 2 - La recherche de financements privés

TEMPS 1 - *TESTER LE DISPOSITIF ET LE MESSAGE ET ENRICHIR SON CARNET DE PROSPECTS*

La mise en œuvre de la recherche de financements privés doit s'effectuer de manière itérative avec une phase initiale de test et confidentielle auprès de partenaires de confiance. C'est à cette étape que la cartographie des prospects parmi le réseau de relations de l'association prend tout son sens. En effet, pour ne pas risquer de dégrader l'image de l'association, et ainsi obérer le succès de la recherche de financements, il est possible de tester le discours et les outils auprès de partenaires en théorie bienveillants. Leurs retours et conseils seront précieux pour :

- adapter les outils et le dispositif si nécessaire, affiner les messages, revoir le dimensionnement des besoins le cas échéant (au-delà du dispositif de recherche de financements privés, il s'agit aussi de valider le projet et le modèle économique pour lesquels les financements sont requis) ;
- identifier à l'aide des partenaires rencontrés, d'autres partenaires potentiels qui constitueront les prospects dans la suite du processus.

TEMPS 2 - *IDENTIFIER LES PROSPECTS HORS DE SON RÉSEAU DE RELATION*

En parallèle du temps 1, il s'agit d'identifier les entreprises, fondations, financeurs solidaires, etc. susceptibles d'accompagner le projet. C'est aussi à ce moment qu'il faut commencer à valoriser les contacts pris en participant à des rencontres institutionnelles, des journées, des séminaires, etc. suite au rapprochement avec les cercles d'entreprises ou de financeurs déjà mentionnés.

TEMPS 3 - *DÉPLOYER LE DISPOSITIF*

Une fois les messages et outils affinés et les prospects identifiés, il s'agit de provoquer les entretiens avec les partenaires potentiels. Il s'agit ici toujours d'obtenir une rencontre bilatérale préalable avant de soumettre un dossier d'obtention de financements (que ce soit pour une subvention privée ou pour mobiliser un instrument financier). En effet, l'objectif doit rester l'efficacité et de ne candidater à des financements qu'avec un degré raisonnable de confiance dans son obtention.

TEMPS 4 - *PILOTER LE PROJET*

En parallèle de ces trois temps, il est nécessaire de piloter le projet pour s'assurer de l'atteinte des objectifs. Il existe dans le déroulé du projet un véritable effet de seuil, chaque partenaire conditionnant son soutien à l'engagement d'autres partenaires. Aussi, les premiers entretiens peuvent se révéler décevants avec des promesses assorties de conditions. Toutefois, lorsqu'un premier financement aura été obtenu, il peut se produire un effet « domino », ce premier financement catalysant les autres.

■ PHASE 3 - La relation après obtention des financements privés

Il s'agit dans cette phase de continuer à entretenir la relation avec les financeurs à la fois selon leurs attentes et, comme déjà indiqué, d'enrichir cette relation « d'attentions » supplémentaires sans toutefois se disperser.

Les entretiens montrent qu'associer les partenaires aux comités de pilotage, leur donner une information régulière sous forme de *newsletters* et les inviter à des événements (inauguration du dispositif, assemblée générale de l'association, visite de site) sont de nature à approfondir les relations et à augmenter le niveau de confiance des partenaires. C'est aussi pour l'association l'occasion de tester l'intérêt réel du financeur pour la structure et, le cas échéant, d'envisager d'autres collaborations avec lui.

Lire aussi :

Le guide *Soutenir l'activité et l'innovation des acteurs de la Solidarité par l'apport de financements privés*

La fiche : *Mobiliser le financement privé au service du projet social : Comment faire ?*

La fiche : *Mobiliser le financement privé au service du projet social : Pourquoi ?*



Cette action est cofinancée par l'Union Européenne

Dans le cadre du PON « Emploi et inclusion »



Direction générale de la cohésion sociale
Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

