



Fédération
des acteurs de
la solidarité

Mobiliser le financement privé au service du projet social



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*





« Comment financer son action et ses projets ? Aucune association n'échappe à cette question, rappel implacable à la réalité des besoins matériels. Profondément animée par la volonté d'une société inclusive, où tout le monde participe pour que personne ne soit exclu, la Fédération est particulièrement attachée à ce que le financement des activités de ses adhérents soit assuré par la puissance publique, en particulier l'Etat, garant de l'intérêt général et de l'expression de la solidarité nationale. Elle doit y rester attachée et, sans cesse, le rappeler aux élus de la République et aux électeurs.

Cette conviction ne doit pas nous priver toutefois d'une réflexion sur le recours à d'autres financements privés, des activités de lutte contre l'exclusion. Ceux-ci représentent eux aussi l'expression d'une solidarité, l'envie d'une partie de la société de s'impliquer. Ils apportent bien sûr des moyens supplémentaires, pouvant s'ajouter aux financements publics, pour mieux financer les actions des adhérents. Enfin, ils peuvent représenter une première étape pour créer un lien avec des acteurs susceptibles d'apporter d'autres ressources et des perspectives de partenariats riches pour les associations de solidarité. Les rejeter en bloc, comme cela est parfois arrivé dans notre secteur, serait ainsi une erreur. Les outils et les financeurs privés étant multiples et très différents, les accepter en bloc, au nom de la modernité ou de la gestion des déficits publics, en serait toutefois aussi une.

Savoir repérer les financements privés adaptés à ses projets, savoir sélectionner ses partenaires et construire avec eux une relation dans la durée, profitant à tous, pouvoir identifier leur complémentarité avec les financements publics : loin de tout réflexe binaire et manichéen, voilà ce qu'il nous faut déployer au sein des associations du réseau, pour transformer l'envie d'agir de financeurs privés en solutions de lutte contre l'exclusion. Le guide que vous allez lire, et les outils qui l'accompagnent, répond à cet objectif. Il apporte des éléments de connaissance et de définition, d'analyse aussi, pour pouvoir se situer dans cet environnement financier ; il apporte aussi des conseils concrets et opérationnels, assis sur des retours d'expérience d'adhérents, pour vous aider à lancer un projet de recours aux financements privés dans votre association. Il fournit enfin une base de réflexion riche à la fédération, pour l'aider à mieux accompagner dans le temps ses adhérents à répondre à cette fameuse question : comment financer son action et ses projets ? Damian Mathey, élève de l'Ecole nationale d'administration, stagiaire au sein de la fédération en juin et juillet 2017, en est l'auteur. Qu'il en soit, comme tous les adhérents et partenaires qui ont partagé avec lui leur expérience et leur expertise, chaleureusement remercié.»

Louis Gallois

Editorial	3
Les financements privés permettent de retrouver de l'agilité et des capacités pour investir et innover	6
Organisation du document	11
I. Pour répondre aux besoins économiques et financiers des adhérents de la fédération : des dispositifs privés en développement	12
A. Connaître et comprendre les notions clés de définition globale et d'analyse financière	12
1. <i>Le modèle économique de l'activité des acteurs de la solidarité peut s'ouvrir au financement privé selon deux axes : (i) le recours au mécénat privé (entreprises, particuliers) ; (ii) la production et la vente de biens et services générant une marge pour financer l'activité d'intérêt général.....</i>	<i>12</i>
2. <i>Pour étudier la pertinence des outils financiers ouverts aux associations, il convient en premier lieu (i) de rappeler les notions nécessaires à leur analyse financière (passif et actif) pour, en second lieu, (ii) en définir les besoins.</i>	<i>15</i>
3. <i>Pour aller plus loin</i>	<i>20</i>
B. Les partenaires financiers privés de l'économie sociale et solidaire	21
1. <i>Les banques</i>	<i>21</i>
2. <i>Les financeurs solidaires connaissent un développement soutenu depuis plusieurs années et agissent dans un cadre réglementaire et éthique (entériné notamment par l'obtention de label) qui garantit aux associations la portée réellement sociale de leurs actions</i>	<i>22</i>
3. <i>Le mécénat des fonds, entreprises et fondations d'entreprises</i>	<i>26</i>
4. <i>Ressources pour aller plus loin.....</i>	<i>29</i>
C. Panorama des différents outils financiers	29
1. <i>Pour répondre aux besoins de trésorerie à court terme : les dispositifs ordinairement mis en œuvre par les acteurs bancaires (solidaires ou non)</i>	<i>30</i>
2. <i>Pour répondre aux besoins de fonds de roulement et d'investissement: les dispositifs de crédit moyens et longs termes et les subventions.....</i>	<i>31</i>
3. <i>Pour répondre aux besoins de constitution de fonds propres (donc de fonds de roulement, de développement, et d'investissement à long terme) : les dispositifs de mise à disposition de fonds propres ou quasi fonds propres pour les associations.....</i>	<i>34</i>
4. <i>Les Contrats à impact social (Social Impact Bonds).....</i>	<i>35</i>
5. <i>Des ressources pour aller plus loin.....</i>	<i>37</i>

II. Des pistes à explorer pour les adhérents de la Fédération	39
A. En matière de modèle économique, le financement public doit rester une part essentielle des ressources	39
1. <i>Le financement privé (entendu comme le recours aux financements par les entreprises et les fondations) ne saurait répondre à l'ensemble des besoins de financement des associations</i>	<i>39</i>
2. <i>En outre, le recours à la générosité du public, davantage susceptible de soutenir l'activité ordinaire d'une association, n'est accessible qu'à des acteurs disposant d'une notoriété importante, souvent au niveau national.....</i>	<i>40</i>
3. <i>Enfin, le mécénat de compétence ou le développement de partenariats peut être un levier important pour l'action des associations.....</i>	<i>40</i>
B. En matière de besoin de fonds de roulement, la recherche de fonds privés est en revanche pertinente pour l'obtention de subventions d'investissement et d'outils financiers pour retrouver des marges de manœuvre et financer des expérimentations	40
1. <i>Les subventions d'investissement des entreprises et fondations d'entreprises constituent une amorce aux projets de développement de l'activité ou de création de nouveaux dispositifs</i>	<i>40</i>
2. <i>Les adhérents de la Fédération pourraient davantage mobiliser les outils financiers pour répondre à leurs besoins de fonds de roulement</i>	<i>41</i>
3. <i>Le modèle le plus pertinent apparaît être une complémentarité des financements privés pour amorcer la nouvelle activité, la transformation d'activité ou le changement d'échelle avec certaines garanties quant au modèle économique cible (notamment par l'obtention de financements privés).</i>	<i>43</i>
III. Quels sont les leviers dans le réseau pour réussir le recours aux financements privés ?	44
A. Retour d'expériences des adhérents dans la recherche de fonds privés.....	44
B. Proposition de méthode et démarche pour la recherche de financements privés	47
1. <i>PHASE 1 – La définition du projet de recherche de financements.....</i>	<i>47</i>
2. <i>PHASE 2 – La recherche de financements privés.....</i>	<i>50</i>
3. <i>PHASE 3 – La relation après obtention des financements privés</i>	<i>50</i>
<u>Annexes</u>	<u>51</u>
Annexe A – Liste des entretiens réalisés	52

Les financements privés permettent de retrouver de l'agilité et des capacités pour investir et innover

Les entretiens menés auprès d'adhérents du réseau et des personnes qualifiées (physiques ou morales) externes (20 entretiens sur juin-juillet 2017) ont permis les constats suivants.

- ***Les missions d'intérêt général portées par les acteurs de la solidarité, leur engagement, et leurs méthodes d'action reposant sur l'inconditionnalité de l'accueil, l'autonomie, l'expertise dans l'accompagnement et la connaissance des territoires, des publics et de leurs besoins, en font des partenaires indispensables de la puissance publique et, à ce titre, celle-ci doit continuer à assumer le financement de leur cœur d'activités.***

Ce principe a été rappelé avec force par l'ensemble des interlocuteurs quelle que soit la taille des structures interrogées. Le financement public est l'expression de la solidarité nationale vis-à-vis des personnes en situation de grande exclusion.

En outre, si les acteurs privés sont aujourd'hui de plus en plus investis, les modalités de leur engagement ne permettraient pas de répondre à l'ensemble des besoins et des publics. D'une part, les volumes des financements privés, quoique très importants, ne rivalisent pas avec ceux collectés *via* l'impôt. D'autre part, les acteurs privés ciblent leurs interventions sur des publics et des projets particuliers :

- **publics** : ils sont souvent attachés par leur histoire, leurs activités, et leurs méthodes à certains publics. Ainsi, les entreprises de conseil qui recrutent beaucoup de jeunes diplômés voudront souvent se concentrer sur les jeunes. Autre exemple, les assureurs cibleront davantage les publics proches de leurs activités (seniors, personnes en situation de handicap) ;
 - **projets** : les acteurs privés se positionnent de plus en plus majoritairement sur les projets innovants ou de changement d'échelle. Ils souhaitent en effet d'une part pouvoir revendiquer un impact de leurs interventions et que celles-ci ne soient pas fondues parmi l'ensemble des financements. À cet effet, soutenir des projets innovants ou de changement d'échelle permet de plus facilement identifier leurs actions et ses effets. Le gain de notoriété est plus important.
- ***Toutefois, les évolutions des modalités de financement public fragilisent les modèles économiques des adhérents, restreignent leurs capacités d'innovation et de développement, et interrogent leurs modèles associatifs.***

Trois évolutions majeures sont à l'œuvre dans le financement public :

- **en premier lieu, le nécessaire redressement des comptes publics en raison des niveaux élevés de déficit et d'endettement contraint les capacités de financement de l'État et des pouvoirs publics. S'il convient de modérer aujourd'hui le constat d'une baisse des financements en fonction des politiques publiques considérées, l'atomisation des financements en raison du développement de la logique d'appel à projet induit des coûts de gestion croissants pour les adhérents de la Fédération.** D'une part, si les financements ne diminuent pas sur les activités d'hébergement / logement, les activités d'insertion par l'activité économique ou de protection de l'enfance connaissent des baisses marquées s'agissant des financements des collectivités locales (en particulier des départements qui font face à des baisses de dotation et des difficultés de financement de leurs prestations légales). Ensuite, face à l'accroissement des besoins, il convient de souligner, un constat d'une baisse global des financements à la place ou au poste malgré les hausses d'enveloppes globales sur certains secteurs. D'autre part, toutes les structures interrogées signalent un accroissement du nombre de subventions (au sens large) avec des financements plus faibles, plus courts dans le temps et plus ciblés sur certains publics ou dispositifs. Ainsi, le nombre de lignes budgétaires varie de 40 à 120 lignes différentes selon les adhérents. Quelle que soit leur taille, toutes soulignent l'accroissement désormais presque insoutenable des coûts de gestion induits. Ce sont des moyens humains qui doivent être dégagés pour : (i) organiser une veille sur les appels à projet ; (ii) préparer et conduire les négociations ; (iii) piloter les projets et rendre des comptes au cours du projet ; (iv) préparer le renouvellement des subventions. En terme réel, les associations disposent donc de moins de moyens pour réaliser leurs activités d'accompagnement.

En outre, la démultiplication de ces lignes fragilise la gestion de trésorerie des associations avec des délais de paiement conséquents et parfois imprévisibles ;

- **en deuxième lieu, les exigences imposées dans la mise en œuvre de ces financements (en matière de gestion, de justificatifs et de *reporting* notamment) ont plusieurs conséquences sur les modèles économiques et associatifs des adhérents :**
 - **s’agissant du modèle économique :** (i) des coûts de gestion supplémentaires ; (ii) des difficultés à faire financer des frais de structure ce qui pénalise les associations ; (iii) des difficultés à se constituer des fonds propres en sécurité ou pour financer des investissements en raison de la reprise des excédents par les autorités d’attribution ; (iv) un risque de reversement des fonds si les exigences réglementaires ne sont pas respectées. Le reddition de compte (*reporting*) est légitime mais doit s’inscrire dans un véritable dialogue de gestion sur les objectifs et les moyens et non dans la seule logique de multiplication des contrôles et des exigences ;
 - **s’agissant du modèle associatif** (fondé sur des principes d’autonomie et d’adaptation souple aux besoins) : (i) une baisse de l’autonomie et de l’initiative : la dotation globale de financement aux associations leur permet de développer plus aisément des expérimentations car elles disposent de marges de manœuvre dans l’emploi des fonds. En revanche les appels à projet, qui représentent une part de plus en plus conséquente des recettes des adhérents, déterminent de plus en plus les actions à mettre en œuvre ; (ii) une rigidification des activités : corollaire de la moindre autonomie, les subventions n’étant pas fongibles et les excédents de gestion repris, les associations peuvent plus difficilement reconfigurer leurs activités pour s’adapter aux besoins, les fonds étant fléchés sur des besoins et des dispositifs particuliers, déterminés à priori ;
- **en troisième lieu, face aux difficultés des associations de petites tailles, les pouvoirs publics semblent de plus en plus favoriser les structures de grande taille, capables d’une part d’économies d’échelle et d’autre part de dupliquer rapidement des dispositifs pré existant et éprouvés.** Toutefois, c’est ignorer l’expertise des associations locales en matière de besoins territoriaux et de réseau relationnel – notamment avec les élus et la société civile.

- ***En parallèle, la plupart des interlocuteurs rencontrés identifient une véritable opportunité de développement des relations avec les acteurs privés. Ils constatent un intérêt des entreprises et des fondations pour leurs activités et des propositions spontanées de collaboration.***

Ainsi, plusieurs interlocuteurs ont indiqué un véritable intérêt exprimé par des mécènes privés même si celui-ci ne s’avère pas toujours bien orienté (en matière d’actions ou de publics). Cette opportunité est visible dans l’évolution très forte du mécénat d’entreprise (direct ou *via* une fondation). Ainsi, en 2015, les entreprises ont consacré 3,5 Md d’euros, en progression de 25% par rapport à 2014¹.

- ***Dans la logique du développement de l’économie sociale et solidaire, les mécènes privés expriment un véritable souhait de s’impliquer davantage dans le champ social mais selon des modalités et des conditions qui leurs sont propres.***

Les entretiens ont montré certaines logiques communes à la plupart des mécènes :

- **le ciblage de public et de secteurs particuliers**, comme déjà évoqué, les mécènes privés souhaitent en général soutenir des actions en rapport avec certains publics (jeunes, seniors, handicapés, femmes, etc.) et certains dispositifs en lien avec leur image, leur savoir-faire et leur histoire. Ainsi la fondation Chanel soutient des projets améliorant la situation économique et sociale des femmes avec un accent particulier sur le développement de leur indépendance et leur autonomie. Ces orientations héritent de l’histoire de Gabrielle Chanel. Il s’agit ici de comprendre que les orientations des entreprises et des fondations procèdent de l’identité des entreprises et non d’une volonté de disqualifier certains publics ;

¹ « [Le Mécénat d’entreprise en France](#) » enquête ADMICAL et CSA research, parue en mai 2016.

- la **préférence pour des expérimentations et des projets de changement d'échelle / développement d'activité**, les mécènes choisissent le plus souvent de s'impliquer dans des projets courts à forte valeur ajoutée en matière de changement ;
- la **volonté d'être impliqué et de s'engager concrètement** dans les actions qu'ils soutiennent. Aujourd'hui, beaucoup de mécènes souhaitent, d'une part, un reporting et une mesure d'impact pour pouvoir vérifier l'usage de leurs fonds et communiquer, en interne et en externe, sur leurs actions. Ce souci apparaît largement légitime mais induit des coûts de gestion à l'instar du financement public. D'autre part, de plus en plus de mécènes souhaitent dépasser la simple logique de portefeuille pour co-construire, voire co-animer les dispositifs. En outre, beaucoup d'entreprises font aujourd'hui du mécénat de compétence un véritable outil de ressources humaines et proposent la mise à disposition de leurs ressources humaines ;
- dans la logique du point précédent, la **possibilité de développer des partenariats avec des associations**. Au-delà du simple financement, il est possible de monter des partenariats sur les activités des associations pour leur offrir de nouveaux leviers. Ainsi, les Compagnons Bâisseurs d'Aquitaine ont développé un partenariat avec Suez qui leur donne un accès direct à ses clients dans le cadre de ses marchés pour la collecte de déchets et rebus de chantier. Les matériaux ainsi collectés sont réutilisés par les compagnons pour leurs chantiers d'auto-réhabilitation ou d'insertion par l'activité économique. TAPAJ, programme de réinsertion dans l'emploi de jeunes à la rue, a construit des partenariats avec des grandes entreprises comme le groupe Auchan. Ces entreprises fournissent ainsi des marchés et des commandes aux acteurs du programme TAPAJ pour permettre aux jeunes qui le souhaitent de s'impliquer dans un travail rémunéré qui s'inscrit dans un parcours de réinsertion.

Les considérations fiscales, souvent évoquées comme facteur d'implication des entreprises, semblent en réalité venir désormais en second rang, même si elles ont contribué au développement du mécénat. Les grandes entreprises en particulier disposent de nombreux autres leviers en la matière. Il s'agit davantage pour les entreprises d'accompagner une évolution globale de la société, de leurs partenaires et de leurs employés. Autrement dit, il s'agit notamment d'enjeux de notoriété, de communication et de gestion de ressources humaines.

- ***L'enjeu est donc de comprendre leurs attentes pour cibler les partenaires les plus pertinents et bâtir avec eux des relations dans la durée. Si ces conditions sont réunies, de véritables partenariats peuvent s'instaurer au bénéfice de l'association qui retrouvera ainsi des capacités à innover et à consolider son modèle.***

Il s'agit de bien comprendre les attentes des mécènes, d'identifier les acteurs avec lesquels un véritable partenariat pourra s'instaurer. Répondre à des appels à projet tous azimuts entraîne un risque d'échec très important ou de s'engager dans une relation qui ne conviendra à aucune des deux parties. En revanche, un potentiel partenaire, avec lequel des échanges préalables auront permis d'identifier des sujets d'intérêt commun et des attentes acceptables pour chacun, acceptera d'autant plus facilement de financer des projets de l'association. Au contraire, si une entreprise souhaite impliquer ses salariés et que l'association n'identifie pas d'activités cohérentes avec leurs savoir-faire à confier à ces personnes ou ne dispose pas des moyens humains pour les encadrer, mieux vaut renoncer.

- ***Ainsi, le développement des financements vers le secteur privé constitue aujourd'hui une véritable opportunité pour les acteurs de la solidarité de retrouver des marges de manœuvre pour innover et consolider les modèles économiques et associatifs.***

Il convient donc d'envisager le recours au financement privé pour ce qu'il est réellement, c'est-à-dire :

- un moyen pour financer des projets innovants et pour retrouver des marges de manœuvre ;
- l'occasion à la fois de mettre en valeur les savoir-faire et l'image de l'association et d'acquérir de nouvelles compétences, de bénéficier de nouveaux regards de la société civile ;
- une possibilité de rassembler la société civile autour des enjeux de la lutte contre l'exclusion et de sensibiliser au-delà de l'écosystème de la Fédération. Il s'agit également d'ouvrir le monde économique aux valeurs de l'économie sociale et solidaire portée par les associations (engagement individuel, démocratie de fonctionnement, impact social).

- ***Il s'agit donc d'une véritable additionnalité des financements publics et privés et non d'une substituabilité. Les mécènes ne sont pas en mesure de soutenir le cœur d'activité des acteurs de la solidarité et cela n'est pas souhaitable.***
- ***Au-delà du mécénat, le développement d'acteurs financiers constitue également une véritable opportunité pour les adhérents de la fédération pour financer des investissements ou retrouver des marges de manœuvre en trésorerie.***

La recherche de financements privés dépasse le simple cadre du mécénat. Elle couvre également tous les outils financiers disponibles auprès des acteurs bancaires classiques ou des financiers solidaires (au sens le plus large : banques « solidaires », fonds d'investissement solidaires, acteurs intermédiaires entre la banque et le financeur comme France Active).

Ces outils ont essentiellement deux vocations :

- répondre au besoin de fonds de roulement des associations ;
- financer des projets d'investissements par l'emprunt ou le renforcement des fonds propres.

Il s'agit tous de produits remboursables qui ne sauraient financer l'activité courante d'une association. Aucun financeur n'avancerait de fonds pour une structure qui ferait face à des difficultés économiques structurelles.

- ***Si certains produits financiers ne paraissent pas adaptés aux adhérents de la fédération, d'autres paraissent particulièrement pertinents (aussi bien en matière de conditions et de coûts que de principes qui les fondent), dès lors que les modèles économiques des projets à financer sont suffisamment solides.***

Parmi ces produits, certains ont des exigences de taux d'intérêt qui paraissent aujourd'hui trop importantes au regard de la situation et des besoins financiers des adhérents. Ils sont davantage adaptés à des entreprises sociales dans le champ large de l'économie sociale et solidaire (qui sont en mesure de dégager un rendement économique). Ainsi des fonds comme NOVESS paraissent moins pertinents pour la plupart des adhérents de la fédération.

En revanche, certains acteurs ou instruments paraissent particulièrement pertinents dès lors qu'ils réunissent les conditions suivantes :

- des « tickets » (montant moyen des fonds avancés) correspondant aux besoins des adhérents : de quelques milliers à quelques dizaines de milliers d'euros ;
- des durées longues avec, le cas échéant, des différés de remboursement ;
- des taux d'intérêts bas (inférieurs à 2%) justifiés par les coûts de gestion et la couverture d'un risque raisonnable.

Ces produits sont souvent bâtis sur de l'épargne solidaire (salariale ou non). Cela signifie que des personnes (non fortunées) ont choisi volontairement de placer leur épargne dans des produits qui financent des acteurs de l'ESS, au détriment d'intérêts plus importants qu'ils auraient pu obtenir sur des produits classiques.

Ces conditions sont cohérentes avec la défense de l'intérêt général portée par les acteurs de la solidarité. Il ne s'agit pas ici de la seule recherche de profits mais de l'apport d'un soutien aux actions d'acteurs comme ceux de la fédération.

- ***Toutefois, le développement de la recherche de financements privés nécessite un engagement individuel et collectif au sein de chaque association volontaire en termes : d'orientation stratégique de la structure, d'organisation de dispositif dédié et de mise en œuvre qui nécessite un véritable investissement.***

La recherche de financements privés sous toutes ses formes nécessite un véritable investissement en moyens humains et donc financiers. Les entretiens ont montré que les expériences réussies reposent sur un véritable engagement partagé de l'ensemble des parties prenantes de l'association : administrateurs ; dirigeants ; salariés ; adhérents ; bénévoles. Elle nécessite en outre du temps dédié et des compétences particulières ainsi que le développement d'outils de communication et de gestion de la relation. A défaut, les coûts engendrés par la recherche de financements privés dépasseraient les fonds collectés, résultant en un retour sur investissement négatif pour l'association et un risque d'image pour la structure auprès de ses partenaires.

De la même façon, le recours à des outils financiers nécessite une bonne maîtrise de ces outils et de la nécessité du remboursement. Ils doivent donc être sollicités dans le cadre de projets dont le modèle économique est équilibré, avec certaines garanties quant aux recettes ou fonds qu'il permettra de collecter une fois arrivé à maturité.

Organisation du document

Le document est organisé en trois parties et une annexe :

- **partie n°1** : panorama des besoins de financements, des acteurs du financement et des services qu'ils proposent ;
- **partie n°2** : identification des besoins plus particuliers aux adhérents de la Fédération et des outils les plus pertinents parmi ceux exposés précédemment ;
- **partie n°3** : les forces et points d'attention des adhérents dans la mobilisation des financements privés ainsi qu'une proposition de méthodologie pour recourir au mécénat ;

Pour favoriser un accès rapide aux informations les plus opérationnelles, recherchées par des adhérents déjà sensibilisés au sujet, 3 fiches techniques ont également été réalisées et sont accessibles directement, indépendamment du rapport. Elles portent respectivement sur :

- les raisons justifiant la recherche de financements privés pour les adhérents du réseau
- l'identification des principales solutions aux différents besoins de financement rencontrés par les associations et le recensement de partenaires pouvant être des acteurs ressources pour les mettre en œuvre
- des conseils méthodologiques pour structurer une action de recherche et de construction de partenariat avec des acteurs et financeurs privés

Ces fiches sont accessibles sur le site Internet de la Fédération.

I. Pour répondre aux besoins économiques et financiers des adhérents de la fédération : des dispositifs privés en développement

A. Connaître et comprendre les notions clés de définition globale et d'analyse financière

La « recherche de financements privés » couvre en réalité deux besoins très différents qu'il convient de distinguer :

- (i) concevoir un **modèle économique** équilibré s'appuyant sur des ressources privées **pour pérenniser l'activité** ;
- (ii) disposer **d'outils de financements privés** de la trésorerie, du besoin en fonds de roulement et des investissements pour **restaurer des marges de manœuvre et soutenir l'innovation**.

1. Le modèle économique de l'activité des acteurs de la solidarité peut s'ouvrir au financement privé selon deux axes : (i) le recours au mécénat privé (entreprises, particuliers) ; (ii) la production et la vente de biens et services générant une marge pour financer l'activité d'intérêt général.

Le modèle économique est la manière dont un adhérent de la Fédération tire des revenus de son activité courante directement (par des recettes tirées de la vente de biens et services) ou indirectement (par le recours à des fonds publics via les dotations ou subventions ou privés via le mécénat).

a. Le recours au mécénat privé (ponctuel ou partenarial de long terme) comme recette d'exploitation prend trois formes : (i) monétaire ; (ii) compétence ; (iii) nature.

• La forme la plus usuelle du mécénat privé pour soutenir l'activité des associations est monétaire

Il s'agit ici d'attirer des fonds privés sous forme de subvention d'exploitation de la part d'entreprises ou d'attirer des dons, donations et legs. Il convient de noter qu'il est difficile d'attirer régulièrement et de manière prévisible des subventions privées ou des dons pour financer l'activité courante. Les entreprises ou Fondations privées sont aujourd'hui attachées à financer des actions précises et le plus généralement innovantes pour amorcer de nouveaux dispositifs.

L'appel à la générosité du public est quant à lui davantage réservé à des structures de taille importante, à la notoriété reconnue, et capables de réaliser un investissement initial très important (de l'ordre de 500 000 à 1 M d'euros sur la base des entretiens réalisés, notamment auprès du Crédit Coopératif ou du Samu Social de Paris) qui ne sera rentable qu'au bout de plusieurs mois (3 ans). Ainsi, les moyens sollicités sont très conséquents et présentent un haut niveau de risque de non atteinte des objectifs (et donc de coûts pour les associations).

Le recours au crowdfunding sous forme de don est une forme plus accessible de l'appel à la générosité du public. Toutefois, il **constitue davantage une première étape dans une logique de financement par les dons ou un moyen pour financer un investissement** (expérimentation, acquisition ou renouvellement de matériel ou d'équipement) **qu'un moyen de pérennisation de l'activité courante**. Cela reste toutefois un dispositif intéressant, qui permet d'initier une démarche de recherche de financement privé, de développer des outils et une organisation à cet effet et de tester une notoriété.

Une possibilité, mais qui n'a pas été observée lors des entretiens parmi les adhérents du réseau, serait de construire un partenariat de longs termes avec de grands donateurs (entreprises, fondations, particuliers). Les partenariats sont davantage possibles en nature ou en compétence.

- **Le mécénat de compétence, entendu au sens large, peut prendre des formes très diverses**

Il peut s'agir d'actions ponctuelles pour répondre à des besoins identifiés des structures ou de collaborations institutionnalisées. Cette forme de mécénat peut être particulièrement intéressante dès lors qu'il répond à des besoins précis et est correctement calibré au regard des besoins.

Le risque pour les adhérents est d'obtenir des mises à disposition trop courtes pour avoir un réel effet ou des compétences sans réel emploi. Par exemple, les opérations organisées sur une demi-journée ou une journée sont davantage intéressantes pour les entreprises en matière d'image et d'animation de leurs ressources humaines (travail sur la cohésion d'équipe et motivation des salariés en leur proposant des projets différents) que pour les associations, qui mobilisent à cet effet des ressources humaines et des locaux pour une activité très réduite.

En revanche, lorsque les compétences sont en adéquation avec les besoins, cela peut se révéler une vraie ressource par les coûts évités induits.

Exemple de mécénat de compétence – Les Jardins de Lucie

*Ainsi, l'association **Les Jardins de Lucie** (structure d'IAE en Auvergne-Rhône-Alpes, membre des jardins de Cocagne, qui s'est dotée d'un outil de production de produits transformés tirés de son activité maraîchère – production de conserves, de confitures, etc.) dispose pour quelques heures par semaine d'un salarié d'Orange qui prend en charge la maintenance des équipements de téléphonie, informatiques et industriels de l'association. Les jours hommes ainsi économisés sont une véritable ressource.*

Il est possible de considérer que rentrent dans le champ du mécénat de compétence des partenariats beaucoup plus institutionnels entre acteurs privés et structures de l'ESS.

- **Le mécénat en nature consiste à collecter auprès d'acteurs privés des équipements, du matériel ou des consommables qui pourront être utilisés par l'adhérent ou mis à disposition / redistribués à ses publics.**

Comme le mécénat de compétence, il convient toutefois d'apporter une attention à la définition précise des besoins et au coût induit par la négociation et la mise en œuvre du partenariat. Ainsi, il peut être parfois moins coûteux (en ressources humaines) de négocier une subvention monétaire qui permettra d'acquérir les mêmes biens que de les collecter. Dans le cadre de l'étude, il n'y a pas d'initiative de mécénat en nature qui a pu être identifiée.

b. La production et la vente de biens et services peuvent permettre de financer des activités d'intérêt général, soit directement (i) ou indirectement (ii)

- **Les activités d'intérêt général peuvent comprendre directement une part de production de biens et services qui assurent des recettes d'exploitation privées (sur le modèle de l'insertion par l'activité économique).**

Ce modèle, souvent mis en avant dans les dernières années dans le cadre de la promotion de l'ESS, est en réalité très ancien. L'insertion par l'activité économique a ainsi toujours intégré une part majoritaire de financement par la vente des biens ou services produits par les salariés accompagnés (hors atelier et chantier d'insertion – ACI – dont la part de financement public est supérieure aux recettes privées). Il est même possible de considérer, sous certaines réserves, la participation financière requise des personnes accompagnées par les structures d'accueil, hébergement, insertion (AHI) comme une forme de recette d'exploitation « privée ».

Exemple de modèle économique reposant en partie sur des activités de production – Les jardins de Lucie

*Les **Jardins de Lucie** (structure d'IAE en 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.

Exemple de modèle économique reposant sur des activités de production – TAPAJ

*Hors du champ de l'IAE mais toutefois proche, le programme **TAPAJ** vise à offrir à des publics jeunes (18-25 ans) à la rue une alternative à la manche en leur proposant de réaliser une activité rémunérée de 4 heures par semaine. Ce travail constitue la première phase d'un dispositif permettant à ces jeunes, s'ils le souhaitent, de réaliser un travail rémunéré plus conséquent (en durée), inscrit dans un parcours d'accompagnement vers l'emploi et la sortie de la rue. Fondé sur le respect des attentes et de l'identité de ce public, ce programme est financé par la vente des biens et services produits par les personnes accompagnées (rémunération des personnes, rémunération des intervenants, frais de structure). Leur travail s'inscrit dans des chantiers négociés entre les équipes qui mettent en œuvre TAPAJ et les pouvoirs publics (dans la phase initiale) ou des entreprises partenaires (dans ses phases ultérieures combinant travail rémunéré et accompagnement). La négociation de ces chantiers prend place dans un cadre partenarial entretenu entre le programme et de grandes entreprises (Auchan, etc.).*

- **En outre, les associations peuvent mobiliser leurs ressources pour générer un revenu commercial qui financera leurs activités d'intérêt général**

Ainsi, il existe des exemples récents de dispositifs qui génèrent des recettes d'exploitation qui peuvent être orientées ensuite vers le financement d'activités d'intérêt général dissociées. Il s'agit ici de recettes tirées de la commercialisation de biens ou des services qui ne sont pas produits directement par les personnes accompagnées, à la différence de l'IAE.

Exemple de modèle économique reposant sur des activités de production – Aurore et les Grands Voisins

*L'association **Aurore** (en collaboration avec d'autres structures) met en place des sites (Archipel puis Grands Voisins) destinés à accueillir à la fois des acteurs de l'ESS (entreprises, associations, etc.), sous condition d'un loyer inférieur au marché et assurant l'équilibre financier de l'exploitation du site, et des structures d'hébergement / logement à destination de public en situation d'exclusion. Il convient de rappeler que ces sites sont toutefois temporaires car mis à disposition par la Mairie de Paris et l'Assistance Public-Hôpitaux de Paris entre le moment où leur destination première cesse et le moment où ils seront réemployés après transformation à d'autres usages (dans le cas des Grands Voisins, il s'agit de l'ancien site de l'hôpital Saint-Vincent de Paul où l'essentiel de l'activité hospitalière s'est arrêté en 2012 et qui doit être transformé en 2018 en quartier de ville). Si ce type de dispositif peut paraître exceptionnel, sa duplication est aujourd'hui à l'étude par des associations dans d'autres villes de France (ainsi à Grenoble).*

- **Il est essentiel de noter que ces initiatives : (i) s'inscrivent dans des cadres éthiques clairs ; (ii) ont été construites en partenariat avec des donneurs d'ordre public ou privé.**

À chaque fois, l'intérêt privé et collectif, social, se rejoignent autour de valeurs partagées, à rebours des interrogations, légitimes, que peuvent soulever certains modèles économiques incohérents entre l'activité commerciale effective et l'utilité sociale revendiquée. En outre, elles reposent sur des engagements, des collaborations ou des échanges entre acteurs pour définir le modèle social et le modèle économique viable, équilibrant recettes d'exploitations et dépenses d'intérêt général.

Cette activité de vente contribue à faire évoluer la société vers des modes de production plus responsables notamment sur les aspects sociaux, sanitaires, et environnementaux. Ce sont tout d'abord des biens et

services à forte valeur ajoutée sociale pour les populations, par exemple : services de proximité, agriculture biologique. Ensuite, les espaces d'accueil des clients sont des lieux d'échange et de convivialité. Enfin, les clients de ces biens et services et les partenaires issus du secteur privé lucratif sont sensibilisés à ces principes. Des espaces communs aux mondes privés lucratifs et non lucratifs se développent, montrant que des échanges commerciaux peuvent être porteurs de valeurs sociales et non en opposition avec celles-ci.

2. Pour étudier la pertinence des outils financiers ouverts aux associations, il convient en premier lieu (i) de rappeler les notions nécessaires à leur analyse financière (passif et actif) pour, en second lieu, (ii) en définir les besoins.

Sans entrer dans le détail de la gestion financière, il convient de rappeler certaines notions :

- le passif : les ressources financières de la structure ;
- l'actif : ce qu'elle possède (bâtiments, équipements, matériels, stock, reconnaissance de dette, etc.) pour réaliser son activité ;

a. Les notions d'analyse financière : passif, actif, et fonds de roulement

• Le passif : les ressources financières de la structure.

Ce sont l'ensemble des fonds que la structure a obtenu : (i) grâce à son activité (résultat de l'exercice précédent) ; (ii) définitivement de tiers (apports, dons, subventions, etc.) ; (iii) temporairement contre remboursement ultérieur (dettes).

Les ressources sont entendues ici au sens financier donc il ne s'agit pas des recettes obtenues dans le cadre de l'exploitation : vente de biens et services ; subventions d'exploitation ; dotation globale de fonctionnement ; etc.

Il s'agit des éléments dits de **passif du bilan** de la structure. Les plus fréquents chez un adhérent de la fédération sont détaillés ici de haut (on parlera de « haut de bilan » pour les fonds propres) en bas (« bas de bilan ») selon les usages communément admis :

- **les fonds propres sont les fonds mis à disposition de la structure de manière stable** : de manière définitive ou avec un engagement de restitution à celui qui les a fournis à long terme, par exemple 7 ans (on parle alors de capital patient). Ils sont également abondés par les donations, legs, subventions d'investissement, les réserves (le cas échéant) et le résultat positif de l'année précédente (sous réserve que celui ne soit pas repris s'agissant des structures sous dotation globale de financement ou s'il est généré dans le cadre de subventions / conventions prévoyant cette reprise). Ils sont essentiellement utilisés pour :
 - subvenir aux besoins de trésorerie (nés des décalages de plus en plus fréquents entre paiements des salaires, des loyers, et des fournisseurs et encaissement des fonds publics) ;
 - couvrir les pertes liées à un exercice déficitaire et jouer ainsi le rôle de « matelas » de sécurité (même si ces fonds propres devront être reconstitués par des excédents ultérieurs) ;
 - investir pour rénover ses locaux, acquérir de l'immobilier ou des équipements, ou expérimenter de nouvelles activités. Ordinairement, les adhérents de la Fédération ne disposent pas de fonds propres importants ce qui constitue une entrave à l'investissement ;
- **les dettes ou emprunts moyens et longs termes sont les dettes supérieures à 1 an qui ont servi à financer des investissements ou qui permettent de répondre aux besoins de dépenses** (salaires, achats de petit matériel) **lorsque les ressources générées par l'activité** (soit par la vente, soit par la collecte de fonds privés ou publics) **sont perçues avec délais** (par exemple lorsqu'une partie d'une subvention publique n'est versée qu'à la fin de l'action financée ; lorsque les fonds sont versés avec des délais de paiement très importants à l'instar du Fonds sociale européen ; etc.) ;
- **les emprunts de court terme sont les dettes de moins d'un an et les dispositifs de cession de créance pour répondre au besoin de trésorerie.** Ces outils servent à gérer les décalages entre les

dépenses (qu'il faut en général décaisser tout de suite) et les recettes (qui présentent le plus souvent des délais, *cf. supra*) ;

- **les dettes aux fournisseurs** (factures non encore réglées, délais de paiement) **et les dettes fiscales et sociales** (montant encore dû à l'Etat ; charges patronales, impôt, etc.; et aux salariés : congés payés, etc.)

Résumé des éléments du passif

PASSIF	
Haut de bilan	<p>Fonds propres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ capital social / fonds associatifs (apports des associés) ; ▪ subventions d'investissement ; ▪ réserves ou provisions réglementées ; ▪ report à nouveau ; ▪ résultat ; ▪ autres Fonds propres ; <p>Provisions pour risques et charges</p> <p>Dettes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dettes financières : <ul style="list-style-type: none"> ○ emprunts moyens et longs termes ;
Bas de bilan	<ul style="list-style-type: none"> ○ emprunts courts termes ; ○ instruments bancaires de gestion de trésoreries ; ▪ dettes fournisseurs ; ▪ dettes fiscales et sociales ; ▪ autres dettes.

☐

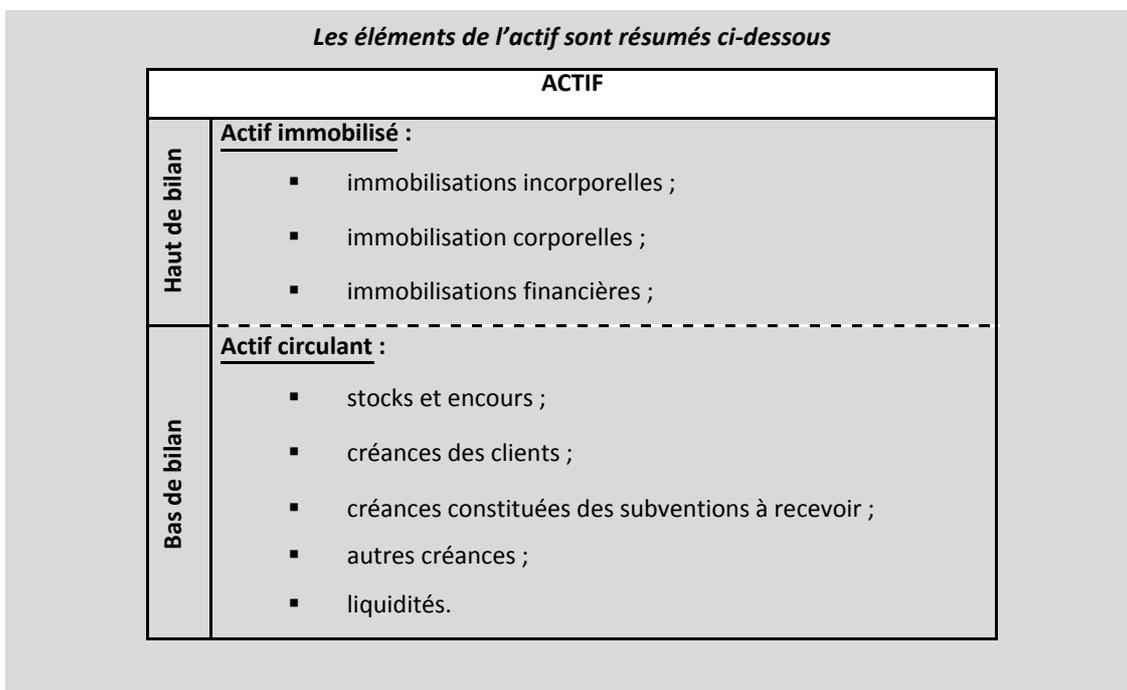
- **L'actif : ce qu'elle possède (bâtiments, équipements, matériels, stocks, créances) pour réaliser son activité**

Ce sont les éléments dits à l'**actif du bilan** de la structure (classés de haut en bas comme précédemment).

- les **immobilisations corporelles** : les bâtiments possédés en propre, les équipements, le matériel ;
- les **immobilisations incorporelles** : tout ce qui n'est pas physique mais a une valeur facilement calculable, par exemple les dépenses de développement d'activité (salaires d'un chargé de développement) peuvent être des immobilisations incorporelles si elles généreront des avantages économiques pour la structure (par exemple si ce développement va permettre d'obtenir davantage de subventions) ;
- les **immobilisations financières** : les prêts et placements financiers de la structure (ces immobilisations sont rares dans les associations)
- les **stocks et encours** : rare dans les associations (hors IAE), ce sont les matières premières, produits semi-finis, produits finis, et les marchandises (biens achetés pour être revendus en l'état

comme dans la plupart des commerces et le secteur de la distribution), stockés pour être transformés (activité de production) ou vendus ;

- **créances** : il s'agit le plus généralement des fonds publics ou privés obtenus mais qui n'ont pas encore été versés.



• **Le fonds de roulement**

Le **fonds de roulement** est la différence entre les ressources financières stables d'une structure (donc fonds propres et dettes de moyen / long terme) et les biens stables qu'elle possède (bâtiments, équipements comme des camions, du matériel informatique, etc.). Autrement dit, il s'agit de la différence entre le haut de bilan à l'actif et le haut de bilan au passif.

HAUT DE BILAN DE L'ACTIF
<ul style="list-style-type: none"> ▪ immobilisation corporelle ; ▪ immobilisation incorporelle.

HAUT DE BILAN DU PASSIF
<ul style="list-style-type: none"> ▪ fonds associatifs ; ▪ subventions d'investissements ; ▪ emprunts moyens et longs termes.

FONDS DE ROULEMENT

Lorsqu'il existe, il constitue donc un « matelas » qui permet de faire face à des dépenses à engager alors que les recettes attendues n'ont pas encore été versées (besoins de trésorerie) ou pour faire face à un exercice difficile qui se termine par un résultat négatif.

Il peut également être utilisé pour financer des investissements :

- directement en utilisant des fonds pour acquérir des équipements, financer des rémunérations dans le cadre d'une expérimentation, etc. ;
- indirectement pour emprunter auprès d'un banquier qui exige souvent l'existence de fonds propres qui permettront de pallier un modèle économique défaillant (autrement dit qui ne génère pas des recettes permettant de rembourser l'emprunt).

Illustration

Une association A qui gère un accueil de jour dispose de fonds propres (10 000 euros) d'une donation et aucun actif immobilisé. Ainsi, les bâtiments et son siège sont mis à sa disposition, son matériel de bureau et informatique est ancien et n'a plus de valeur comptable, l'essentiel de ses frais sont les salaires, les frais d'entretiens et les frais associés aux activités d'accompagnement. **Le fonds de roulement est donc de 10 000 euros.**

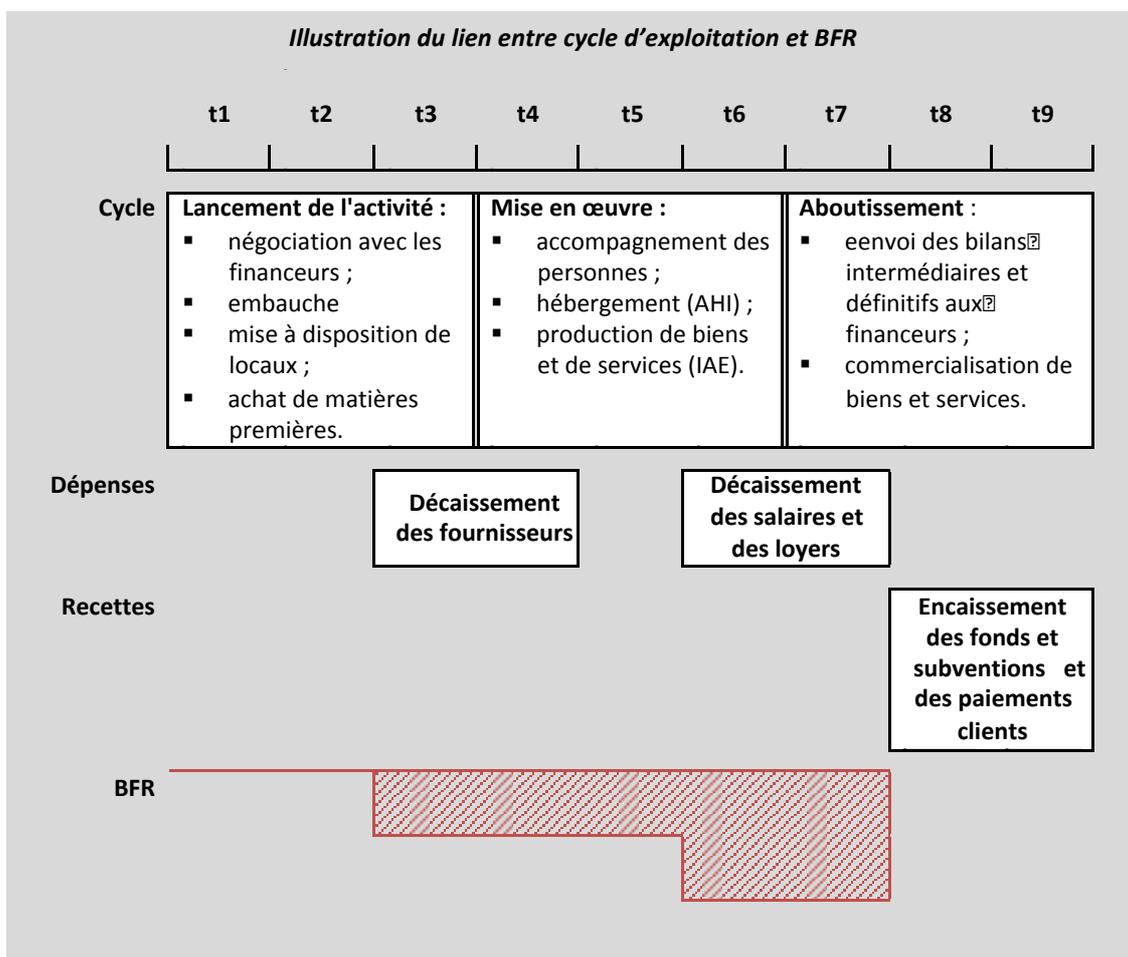
b. **Les besoins financiers des associations sont de trois ordres qu'il faut distinguer : (i) trésorerie ; (ii) besoin en fonds de roulement ; (iii) investissement.**

- **La trésorerie**

La **trésorerie** est l'ensemble des liquidités de l'association à un instant donné (essentiellement les fonds disponibles sur son compte bancaire). Elles permettent de régler les dépenses courantes (salaires, frais de fonctionnement, achat de petit matériel).

- **Le besoin en fonds de roulement**

Le **besoin en fonds de roulement** (BFR) est une notion fondamentale : ce sont les fonds nécessaires à l'association pour financer le décalage entre les décaissements (généralement au plus tôt) et les encaissements (généralement tardifs) de son cycle d'exploitation. Autrement dit, c'est le montant de fonds nécessaires pour couvrir la différence entre le règlement des dépenses d'exploitation (salaires, loyers, achats divers) qui sont exigées tout de suite et les recettes (versement des subventions publiques, paiement des clients) qui font généralement l'objet d'un échéancier (s'agissant des fonds publics et des subventions privées essentiellement).



Si le fonds de roulement est supérieur au BFR, alors la structure n'aura pas de difficultés de trésorerie. Si le fonds de roulement est largement supérieur, alors il faudra envisager d'employer cet excédent pour investir ou pour des placements. Au contraire, si le fonds de roulement est inférieur au BFR, alors la trésorerie sera négative lorsque le fonds de roulement aura été épuisé et la structure fera face à un risque de défaut de paiement. La structure devra recourir à des solutions de financement de sa trésorerie, souvent onéreuses si elles sont mobilisées en urgence. Cette situation peut et doit être anticipée. Le cas échéant, la structure pourra très en amont augmenter son haut de bilan (fonds propres ou emprunts de moyens et long termes) pour augmenter son fonds de roulement.

Illustration du BFR

L'association A (qui dispose de 10 000 euros de fonds propres qui constituent intégralement le fonds de roulement) a obtenu une subvention de 100 000 euros sur un an pour financer deux postes de salariés chargés de l'accompagnement, le versement de la subvention est fractionné et conditionné au respect d'obligations de mise en œuvre et de reporting à l'attributaire.

*Les deux salariés sont les deux postes de permanent dans l'association et ont déjà été recrutés, ils sont rémunérés 30 000 euros bruts par an chacun (salaire brut, donc un coût mensuel de 3587 euros – salaire brut plus charges patronales² – multiplié par 2 soit 7 156 euros par mois soit 85 872 euros par an). Les 14 128 euros restants de la subvention permettent de financer les loyers des bureaux de l'association et des locaux d'accueil, ainsi que les dépenses courantes pour un montant équivalent chaque mois de 1 177 euros. **Le budget est parfaitement équilibré** (il n'y aura pas d'excédent en fin d'année).*

*En conséquence, quel que soit les modalités de fractionnement de versement de la subvention, **les fonds propres ne seront pas entamés à la fin de l'année**. Toutefois ces modalités vont influencer sur le besoin en fonds de roulement et donc sur la disponibilité ou non de ces fonds propres pour d'autres usages que les dépenses courantes le temps que les paiements de la subvention soient effectués (autrement dit, ces fonds propres vont être mobilisés pour la trésorerie ou rester à disposition).*

- ***dans l'hypothèse d'un versement de la moitié de la subvention à 6 mois et du solde à la fin de l'année : le BFR est de 41 667 euros**, ce qui est très élevé. Pendant les 5 premiers mois, il faudra en effet décaisser 5 fois 7 156 euros en salaires et charges sociales et 5 fois 1 177 euros de frais de fonctionnement et loyers sans avoir reçu les fonds. Au bout de 6 mois, le premier versement de 50 000 euros permettra de régler les salaires et charges du 6^{ème} mois, toutefois avant ce versement, les 5 premiers mois ont besoin d'un fonds de roulement de 41 667 euros.*

***Le fonds de roulement est largement insuffisant à couvrir ce BFR. Ils seront presque intégralement mobilisés dès le premier mois pour régler les salaires et frais.** Toutefois, la trésorerie sera négative dès le mois suivant et atteindra - 31 667 euros au cours du 6^{ème} mois, même si le budget de la structure est équilibré. Une solution de financement de la trésorerie doit être trouvée.*

- ***dans l'hypothèse d'un versement en 6 fois (tous les deux mois) d'une fraction d'1/6^{ème} de la subvention : le BFR est de 8 333 euros.** En effet, à la fin du premier mois, il faudra régler 7 156 euros de rémunérations et charges sociales et 1 177 euros. Il est donc nécessaire de disposer de la trésorerie suffisante pour couvrir ces dépenses. Toutefois, dès le deuxième mois, le versement d'1/6^{ème} de la subvention permettra de reconstituer la trésorerie et de couvrir les dépenses de la fin du deuxième mois.*

***Le fonds de roulement couvre le BFR.** Il n'y a pas de besoins de solution pour financer la trésorerie, sauf à vouloir utiliser les fonds propres de 10 000 euros à un autre usage (investissement par exemple).*

- ***dans l'hypothèse d'un versement chaque d'une fraction d'1/12^{ème} de la subvention : le BFR est nul**, le versement dès le premier mois permet de couvrir les frais.*

² Estimation sur le fondement des règles en vigueur en juillet 2017.

La trésorerie est largement excédentaire. Il sera donc possible, voire recommandé, d'utiliser le fonds de roulement pour investir ou pour réaliser des placements financiers. À défaut, une trésorerie de 10 000 euros n'a pas d'utilité et ne « travaille » pas au service de l'association.

- **Les investissements**

L'investissement est l'activité qui consiste à utiliser des fonds (ou capitaux) pour 3 finalités différentes :

- (i) créer ou développer son activité (investissement capacitaire) : acquisition de bâtiments (par exemple pour créer des places d'hébergement), d'équipements (par exemple une caravane pour réaliser des tournées afin de dispenser des soins), de matériel (par exemple des ordinateurs), etc. ;
- (ii) maintenir l'activité à son niveau actuel (investissement de renouvellement) : réhabilitation de logements, remplacement de machines outils utilisées sur un chantier d'insertion) ;
- (iii) développer des activités innovantes (pour la structure) (investissement en recherche et développement) : expérimentation de nouvelles activités, de nouveaux dispositifs pour répondre à des besoins nouveaux.

L'investissement peut être financé sur fonds propres ou par des emprunts de moyens et longs termes. Contrairement à une idée reçue, il ne faut pas privilégier les fonds propres pour investir. Il s'agit plutôt d'emprunter lorsqu'on dispose de fonds propres pour deux raisons :

- (i) la capacité de levier : les financeurs sont davantage disposés à prêter à une structure qui dispose de fonds propres. Ils constituent une preuve de bonne gestion et donc de la capacité de la structure à piloter correctement son investissement et à faire face à ses échéances de remboursement. En outre, pour les financeurs, ce sont des garanties en cas de difficultés de paiement. La structure pourra puiser dans ses fonds propres.
- (ii) la prudence : comme expliqué ci-dessus, les fonds propres permettent de faire face à des difficultés temporaires et de régler les salaires, loyers, dépenses, et échéances d'emprunt. Si les fonds propres avaient été consommés pour financer l'investissement au début, la structure n'aurait plus aucun matelas de sécurité en cas de difficultés. De plus, dans cette situation, les banques ou les financeurs solidaires refusent de prêter ou alors à des taux très élevés en raison du risque qu'ils prennent. La dernière solution, si le versement ultérieur de subventions est prévu, est de recourir à une cession de créance. Là encore cette solution est onéreuse (cf. ci-après).

3. Pour aller plus loin

Il existe de très nombreuses ressources en ligne, MOOC, livres d'initiation, etc. À titre d'exemple, il sera cité ici deux formations en ligne courtes, illustrées par des exemples, et assorties d'exercices simples de l'École des mines de Paris (attention, les exemples sont tirés du monde de l'entreprise) :

- [Les Bases de la comptabilité générale](#)
- [Initiation à l'analyse financière](#)

Il est également possible de lire (lecture courte) un guide édité par France Active sur les besoins de financements et la lecture des documents financiers des associations. Ce guide est à destination des mécènes mais il permet d'appréhender du point de vu extérieur le sujet et d'identifier les points clés en matière de financement de la part d'un mécène :

- le guide « [Mécènes et associations](#) » de France Active.

B. Les partenaires financiers privés de l'économie sociale et solidaire

1. Les banques

Le banquier est le premier partenaire financier des associations. Ainsi, la banque offre plusieurs niveaux de service :

- **un compte courant** : 2^{ème} formalité dans la vie d'une association après le dépôt des statuts en préfecture, le compte courant permet de gérer les flux financiers de la structure :
 - **au crédit (versements)** : le versement des subventions publiques ou privées, les recettes liées à la vente de biens et services (structures de l'IAE), participation financière (AHI), cotisations des adhérents de l'association, ...
 - **au débit (retraits)** : salaires, charges sociales patronales, loyers, achats de petits matériels, dépenses plus exceptionnels, ...
- **des solutions pour financer la trésorerie** : pour aider cette gestion des flux, la banque propose un ensemble de produits permettant d'assurer une trésorerie saine (qui permettent de faire face aux décalages entre les retraits liés aux dépenses et les versements, souvent ultérieurs). De manière générale, l'accès à ces financements apparaît simple. La principale difficulté est la méconnaissance, le cas échéant, par la banque de l'association et de son modèle économique. En effet, le banquier peut avoir une perception du risque de crédit (risque que l'association ne puisse faire face aux échéances de remboursement / paiement) surévaluée.
- **des crédits pour soutenir les projets d'investissement** : la banque propose également des fonds pour soutenir les projets d'investissement (immobilisations matérielles – bâtiments, équipements, etc. – ou immatérielles – développement de nouvelles activités, etc.) des associations. L'accès au crédit bancaire pour l'investissement est plus difficile pour la plupart des associations. Si les banques pratiquent aujourd'hui des taux bas en raison d'un contexte européen très favorable à l'investissement (politique de soutien active de la Banque Centrale Européenne qui prête à des conditions très avantageuses aux banques pour que, par rebond, celles-ci puissent soutenir l'investissement des acteurs privés), les caractéristiques économiques des associations sont à la fois mal connues des banques et ne présentent pas toutes les garanties exigées par les banques. En effet, l'acceptation d'un crédit par un banquier repose sur des exigences standardisées, notamment : (i) l'existence de fonds propres représentant une part significative des fonds empruntés³ ; (ii) une rentabilité économique. Le premier critère du ratio endettement / fonds propres représente la principale difficulté, les associations ne disposant en général pas de fonds propres importants. Il s'agit essentiellement pour la banque de s'assurer qu'en cas de difficultés économiques, la structure sera en mesure de faire face à ses échéances de paiement en prélevant sur ses fonds propres. Le second critère relève plus de l'ordre de la perception, notamment pour les agences traitant surtout avec des sociétés commerciales classiques, le critère de la rentabilité était simple à lire. Il s'agit ici pour les associations de : (i) **faire valoir leurs modèles économiques** ; (ii) **construire des projets reposant sur des co-financements** (fonds propres, subventions publiques, plusieurs types de financeurs en complément de la banque) qui seront à même de rassurer le banquier (lorsque le risque est partagé entre plusieurs acteurs, sa perception est moindre par chacun de ces acteurs) ; (iii) **construire une véritable relation de confiance avec son banquier sur la durée**, il s'agit de l'informer de la vie de l'association et de le rencontrer régulièrement (comme tout partenaire) pour développer une relation de confiance.

³ Chaque banque possède ces ratios endettement sur fonds propres qu'elles vérifient. De plus le cadre réglementaire mis en place ces dernières années impose aux banques d'avoir elle-même des ratios importants de fonds propres par rapport aux crédits qu'elles accordent. Celles-ci répercutent ces exigences à leur client. De ce fait, malgré des taux d'emprunt bas (donc un crédit très peu coûteux), ce sont les projets présentant les moindres profils de risques (autrement dit, des projets dont il est certain qu'ils généreront un revenu suffisant pour rembourser les crédits) que les banques acceptent de financer.

2. Les financeurs solidaires connaissent un développement soutenu depuis plusieurs années et agissent dans un cadre réglementaire et éthique (entériné notamment par l'obtention de label) qui garantit aux associations la portée réellement sociale de leurs actions

- **Les financeurs solidaires sont des structures de différentes natures dont l'objectif est d'apporter des fonds aux structures de l'ESS pour soutenir leurs activités et leurs projets de développement.**

Il s'agit de bien comprendre que ces acteurs ne visent pas la seule rentabilité, mais **font le choix de renoncer à une partie des revenus qu'ils pourraient tirer de leurs fonds (donc acceptent un « manque à gagner ») dans un but de solidarité.** Le rendement exigé en contrepartie de leurs interventions s'explique pour la plupart d'entre eux par la nécessité : (i) de couvrir leurs frais de gestion (salaires de leurs employés, loyers, communication, etc.) ; (ii) de se prémunir du risque de non recouvrement de leurs fonds. **Autrement dit, les critères de rentabilité économique (les bénéfiques) et de liquidité (la capacité à pouvoir récupérer rapidement leurs fonds s'ils le souhaitent) ne priment pas sur des critères éthiques, notamment de solidarité.**

Ce cadre étant rappelé, il est possible de distinguer différents types de financeurs solidaires selon par leurs objectifs et leurs exigences mais ce sont des structures très protéiformes qu'il faut surtout cibler en raison de leurs objectifs. Ainsi, ce qu'il importe de comprendre, c'est que chacun de ces acteurs est unique et qu'il ne faut pas raisonner de manière globale en ciblant « par le haut » une catégorie de structures susceptibles d'apporter des fonds mais « par le bas », en se renseignant sans a priori sur la structure et les projets financés. Le secteur est caractérisé par un maquis d'acteurs, moins connus que les banques, et un travail préalable de réflexion et de cartographie est souvent nécessaire. En outre, les activités entre les acteurs se recouvrent. Il est toutefois possible d'établir la catégorisation suivante.

- **Les fonds gérés par les financeurs solidaires proviennent le plus généralement de l'épargne des particuliers ou des entreprises et ont connu un développement très important en période récente**

Les fonds solidaires sont gérés par les financeurs solidaires. Ce sont des véhicules financiers collectant de l'épargne solidaire auprès des particuliers (soit directement par l'intermédiaire des réseaux bancaires ou des sociétés de gestion soit indirectement *via* l'épargne salariale) ou attirant des personnes morales en tant qu'investisseur. Ces personnes morales, notamment les entreprises ou les fondations, peuvent choisir d'investir dans ces fonds pour leur utilité sociale soit en leur nom propre (par exemple la Fondation Abbé Pierre est actionnaire de son fonds d'investissement SOLIFAP), soit parce qu'elles gèrent des fonds solidaires et souhaitent travailler avec des intermédiaires qui prendront en charge le financement des projets.

Ces fonds ont connu un développement très important notamment avec la Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie. Celle-ci pose notamment l'obligation pour les entreprises proposant une épargne salariale à leurs employés (obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés) de proposer des fonds solidaires parmi les produits de placement. Un fonds solidaire est un fonds qui oriente obligatoirement entre 5 et 10% de l'ensemble des fonds qu'il collecte vers le financement de l'ESS (en fonds propres ou en prêts de long terme).

Les salariés qui font le choix de ce placement le font dans un but solidaire car ils renoncent ce faisant à une partie de leur épargne (qu'ils pourraient mobiliser à d'autres fins) et surtout au revenu qu'ils pourraient en tirer. Loin d'être motivés par un gain éventuel, ils recherchent davantage une utilité sociale au profit de laquelle ils renoncent à une partie de la rémunération que leur apporterait un produit d'épargne salariale classique. En effet, les taux d'intérêts de ces fonds solidaires (taux que les épargnants recevront en revenu) sont inférieurs aux taux classiques. Ainsi, si un salarié investit 1 000 euros dans un fonds solidaire au taux de 1% contre 3% pour un produit d'épargne salariale classique, il sera rémunéré à hauteur de 10 euros pour son placement mais renonce à 20 euros sur les 30 euros qu'il obtiendrait *via* un autre type de fonds d'épargne salariale.

Aujourd'hui, les fonds d'épargne salariale solidaire représentent 9,71 Mds d'euros d'encours (somme totale de tous les fonds) pour un dépôt de 1,31 Mds d'euros au 31 décembre 2016⁴. Sur cette enveloppe, ce sont 280,28 M d'euros qui sont investis (en fonds propres ou en prêts) dans des projets à vocation sociale ou environnementale (donc dans des structures de l'ESS). La différence s'explique par les contraintes pesant sur ces fonds qui ne peuvent investir au-delà de 10% de leur encours dans des structures de l'ESS. Cette obligation

⁴ Chiffres tirés du « [Baromètre de la Finance Solidaire](#) » édité par Finansol et le journal La Croix en 2017.

procède de règles plus générales qui interdisent aux fonds d'investir plus de 10% de leur encours dans des structures non cotées en bourse pour des raisons de prudence. En effet, la bourse (les marchés financiers) offre des garanties supplémentaires aux investisseurs de suivi de leurs investissements et de remboursement en cas de difficultés économiques des structures destinataires des fonds. Aussi, il s'agit de protéger les investisseurs (qui dans le cas de l'épargne salariale sont bien des particuliers, le plus généralement non fortunés) et non de limiter les investissements dans l'ESS ou de privilégier la rentabilité.

Concrètement, ces fonds bénéficient bien à l'ESS, même si la présentation ci-dessus peut donner un sentiment d'éloignement de la réalité quotidienne des associations. En effet, les organismes tels que le Crédit Coopératif, la Nef, France Active ou les banques qui développent des produits pour les associations orientent l'encours de ces fonds vers les associations qui sollicitent des emprunts. Concrètement, ces structures jouent le rôle d'intermédiaires.

- ***Le label Finansol constitue une garantie quant à la portée réellement sociale des produits financiers proposés par les financeurs solidaires***

L'orientation réelle de ces fonds vers des projets solidaires (à forte utilité sociale) et le caractère solidaire de certaines des exigences imposées (notamment de rendement) constituent une interrogation légitime lorsqu'il s'agit d'avoir recours à ces acteurs. Ainsi, depuis 1997, l'**association Finansol** accorde un label de financement solidaire (« Label Finansol ») aux produits financiers réellement solidaires, selon un cahier des charges précis qui offre des garanties éthiques, pour les épargnants, mais aussi pour les associations qui souhaiteraient être financées par le truchement d'un de ces produits.

Le label FINANSOL

Depuis 1997, le label Finansol identifie des produits d'épargne solidaire, c'est-à-dire qui financent des projets et des structures à forte utilité sociale (dont les associations).

Le label s'adresse essentiellement aux investisseurs (particuliers notamment) pour leur garantir que leur épargne est bien consacrée à des produits solidaires. Toutefois, il revêt également un intérêt pour les adhérents de la Fédération dans leur recherche de financements en leur permettant de s'assurer de l'origine et des principes de gestion des fonds qu'ils cherchent à attirer. Ainsi, les actions non cotées de la SIFA (structure de France Active qui investit dans des associations) ou de SOLIFAP (société d'investissement dans des bâtiments et des projets pour permettre l'accès au logement de la Fondation Abbé Pierre) sont labellisées Finansol. Le label permet ainsi de s'assurer que les investisseurs de la SIFA ou SOLIFAP l'ont fait dans un but d'utilité sociale et que les principes de gestion de ces structures répondent à des critères éthiques.

Les produits d'épargne solidaire labellisés peuvent prendre plusieurs formes : (i) livrets d'épargne ; (ii) contrats d'assurance-vie ; (iii) organismes de placement collectif (OPC) : FCP, SICAV, FCPR, etc. ; (iv) épargne salariale solidaire ; (v) actions non cotées d'entreprises solidaires ; (vi) comptes courants d'associés ; (vii) obligations ; (viii) micro-prêts solidaires ; (ix) dépôts à termes ; (x) clubs d'investisseurs.

La réalité et l'effectivité (pour éviter l'effet d'aubaine pour un financeur de se revendiquer « solidaire » sans substance en matière d'action concrète) de ce caractère solidaire est vérifiée selon des critères et un processus précis. Le label repose ainsi sur **des critères de solidarité et de transparence et d'information.**

S'agissant des critères de solidarité, selon le mécanisme du produit d'épargne, il doit se conformer à l'un des deux points suivants :

- ***l'encours de l'épargne finance des projets solidaires : tout ou partie de l'encours de l'épargne (c'est-à-dire l'argent placé) est affecté au financement d'entreprises solidaires œuvrant principalement dans les domaines suivants : (i) **emploi et création d'entreprises** : IAE, création d'entreprises par des personnes en situation de précarité, etc. ; (ii) **logement social** : réhabilitation et construction ; (iii) activités écologiques ; (iv) entrepreneuriat dans les pays en développement ;***
- ***les revenus de l'épargne soutiennent les activités d'association : au moins 25% des intérêts sont versés de façon régulière (au moins annuel) par l'épargnant sous forme de don à des organismes bénéficiaires.***

S'agissant des critères de transparence et d'information, il s'agit d'assurer une communication régulière et complète (selon des critères précis) à la fois vis-à-vis des ceux qui souscrivent aux produits labellisés, du grand public (pour la promotion et le développement des produits), et de Finansol.

Le label est accordé par un comité indépendant de Finansol, gage d'autonomie dans la décision alors que les structures sollicitant le label pour un de leurs produits doivent être adhérentes de Finansol.

Il convient de noter que ce sont les produits qui sont labellisés et non les structures. Ainsi, certaines structures comme BNP Asset Management ou Natixis Asset Management (qui héberge le fonds Mirova) proposent un ensemble de produits très éloignés de la Finance Solidaire. Toutefois, certains de leurs produits, conçus à cet effet, sont bien des produits solidaires qui en vérifient toutes les exigences, notamment en matière de rémunération des investisseurs et de la société de gestion.

- **L'agrément ESUS (« Entreprise solidaire à utilité sociale ») défini par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire peut être accordé à des financeurs solidaires (définis comme des organismes de financement)**

Au-delà des produits, un financeur solidaire peut également bénéficier de l'agrément ESUS défini par la loi du 31 juillet 2014. Au-delà des avantages de cet agrément, il permet ainsi d'identifier parmi les financeurs solidaires ceux qui, au-delà de leurs produits, exercent l'essentiel de leur activité avec la recherche d'une utilité sociale. Pour un financeur, cette utilité sociale signifie qu'une part essentielle de leurs fonds doit être investie dans des structures de l'ESS.

L'article 11 de la loi du 31 juillet 2014 est ainsi rédigé :

« III. Sont assimilés aux entreprises solidaires d'utilité sociale agréées en application du présent article :

1° Les organismes de financement dont l'actif est composé pour au moins 35 % de titres émis par des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'[article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 précitée](#) dont au moins cinq septièmes de titres émis par des entreprises solidaires d'utilité sociale définies au présent article ;

2° Les établissements de crédit dont au moins 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires d'utilité sociale. »

Ainsi, l'obtention de l'agrément ESUS par un financeur solidaire et du label Finansol pour ses produits constituent une double garantie d'une activité réellement sociale et dont le rendement n'est pas l'objectif essentiel. Le rendement exigé par ces financeurs va servir essentiellement à rémunérer la gestion et une couverture de risque minimale par les investisseurs initiaux.

a. Les « banquiers » solidaires ou structures proches

Ce sont des banques qui dès leur création ont ciblé leur action vers les acteurs de l'ESS. Elles proposent les mêmes services qu'une banque (dépôt, services de paiements, crédits) mais ont une connaissance des associations et des acteurs de l'ESS, de leurs modèles économiques et de leurs besoins, très supérieure aux acteurs bancaires classiques. Elles proposent en outre un accompagnement (plus ou moins formalisé) aux structures qui font appel à leur service : analyse financière des modèles économiques des associations ou des projets présentés ; conseils sur la structuration des projets ; mises en relation avec d'autres acteurs. Il est possible de citer le Crédit Coopératif ou la NEF dans cette catégorie. Il existe également des acteurs qui, sans être des banques, proposent une gamme de produits presque identiques aux banques. Par exemple, France Active est un réseau associatif qui regroupe plusieurs structures juridiques proposant de manière intégrée diverses solutions de financement aux associations (garanties bancaires, prêts, investissements en capital,

dons). France Active s'appuie en outre sur un réseau de fonds territoriaux et de conseillers sur l'ensemble du territoire qui permet de disposer d'interlocuteurs au fait des réalités locales.

- **Des exemples de banques solidaires**

- [Le crédit coopératif](#)
- [La NEF](#)

- **Des exemples de structures proposant la plupart des services des banques solidaires**

- [France Active](#)

b. Les sociétés foncières ou d'investissement immobilier

Habitat et Humanisme, Solidarités nouvelles pour le logement, Terres de lien ou la Fondation Abbé Pierre (*via* SOLIFAP, sa société spécialisée active depuis le 1^{er} janvier 2015) ont développé des sociétés d'investissement dans le bâtiment qui font l'acquisition ou la réhabilitation de locaux pour, ensuite, les destiner au logement ou les remettre à disposition d'associations (contre un loyer inférieur au prix du marché). Ces sociétés disposent d'investisseurs variés (fonds d'investissements solidaires, entreprises, etc.) qui acquièrent des parts ou mettent à disposition des fonds pour que ces foncières les emploient ensuite.

c. Les fonds d'investissements ou de capital développement solidaire (proche du capital risque)

Les formes juridiques sont variables (généralement ce sont des fonds communs de placement – FCP – et les sociétés d'investissement à capital variable – SICAV). Il s'agit de structures qui collectent des fonds selon différents canaux et les emploient pour :

- (i) apporter du capital à des structures de l'ESS ;
- (ii) accorder des prêts à ces structures ;
- (iii) accorder des dons (activité annexe).

Les « tickets » (montant des prêts ou de capital investi) varient de 10 000 à plusieurs millions d'euros selon les structures. Les rendements varient également de taux très bas (de l'ordre de 1%) à des taux très importants (4 à 8%). **Il convient ainsi de se poser la question à la fois : (i) du montant requis et de la durée** : calculés en fonction des besoins de financement et de la période sur laquelle le projet financé va assurer des revenus (que ce soit par l'obtention de subventions publiques, privées et/ou la génération d'un rendement commercial) ; **(ii) le taux d'intérêt.**

Pour des adhérents de la Fédération, il s'agira de cibler de manière à privilégier les fonds à taux bas (1 à 2%) dont les exigences sont plus adaptées à leurs modèles économiques. Il est ainsi possible de cibler :

- **ECOFI** : structure d'investissement du Crédit Coopératif (dont les fonds sont accessibles *via* le réseau bancaire du Crédit Coopératif) ;
- la **SIFA** : structure d'investissement de France Active.

En revanche, des fonds plus ambitieux en termes de ticket et rendement sont davantage adaptés à des modèles économiques proches de l'entrepreneuriat social, générant des excédents importants : le Comptoir de l'innovation, NOVESS, Phitrust, Citizen Capital, etc. Les tickets sont de l'ordre de la centaine de milliers d'euros avec des rendements plus importants. Ils s'adressent à des structures ayant des projets d'ampleur à financer, reposant sur des modèles économiques innovants mais assortis de certaines garanties (qui peuvent être : le degré de confiance accordée à la structure et les fonds propres dont elle dispose ; des gages sur les actifs, notamment immobiliers ; etc.)

d. Les spécialistes de la micro-finance

Ces structures visent des acteurs qui ont des besoins financiers limités et qui ne trouvent pas toujours de partenaires financiers susceptibles de financer des projets de petites envergures (même dans l'ESS). Le plus souvent, ces acteurs ne ciblent pas uniquement les structures de l'ESS mais tout type de petite structure. Toutefois, il est possible pour les adhérents de la Fédération de faire appel à ces financeurs en accordant une grande attention aux taux d'intérêts pratiqués qui peuvent être importants (parfois supérieurs à ceux d'une banque classique). Les structures les plus connues sont : l'ADIE, Initiative France, etc.

e. Les spécialistes de la finance participative sur internet (crowdfunding)

Il s'agit d'acteurs spécialisés dans la mise en relation entre des investisseurs (particuliers essentiellement) et des projets à l'aide d'une plateforme internet. Les modes de financement sont très diversifiés : dons, prêts, investissement en capital. Certains acteurs disposent aujourd'hui du label Finansol (Babyloan, Spear, Prêt de chez vous), mais d'autres sont également dédiés aux associations : Ulule, HelloAsso (qui propose d'autres services).

Les plateformes de finances participatives permettent de financer des projets spécifiques et nécessitent une communication dédiée (l'attractivité des projets repose à la fois sur l'intérêt du projet en lui-même et sur la capacité à bâtir une communication attractive). Aujourd'hui, les plateformes constituent notamment un marchepied vers la collecte de dons plus ambitieuse et permettent d'amorcer une démarche de collecte tournée vers le grand public.

3. Le mécénat des fonds, entreprises et fondations d'entreprises

Les fondations et mécènes, partenaires anciens, s'inscrivaient historiquement davantage dans des logiques de mécénat désintéressé et caritatif (parfois qualifié de mécénat « plaisir ») que dans des considérations d'intérêt général et d'impact social. Les fondations et les mécènes sont des partenaires financiers privés plus anciens et habituels des associations. S'agissant des adhérents de la Fédération, le recours à ces partenaires est peu développé, les adhérents de la Fédération reposant essentiellement sur du financement public. Traditionnellement, les fondations et les mécènes offraient des financements stables, sans exigences particulières et se rapprochant des logiques caritatives. Ainsi, l'intérêt pour certains publics, certaines actions, et certaines structures était très marqué et s'éloignait de considérations d'intérêt général.

Ce paysage traditionnel a considérablement évolué et les fondations d'entreprises s'inscrivent aujourd'hui dans la continuité des stratégies des entreprises dont elles procèdent et constituent la clé de voûte de leur engagement sociétal (matérialisé par leur responsabilité sociétale des entreprises – RSE). Sous l'effet d'évolutions législatives et réglementaires et d'une prise de conscience plus grande de leur rôle sociétal (sous l'effet à la fois des opinions publiques et de leurs employés, davantage en recherche de valeurs dans l'action de leurs sociétés), les entreprises et leurs fondations ont largement revu leur mode d'actions au cours des dernières années. Cette évolution s'inscrit dans l'intégration par les entreprises privées de leur responsabilité sociétale dans leur organisation, avec la création de Directions RSE, dont les personnes en charge cumulent également souvent la gestion de la Fondation d'entreprises.

Sans revenir en détail sur la RSE, il s'agit pour les entreprises d'intégrer dans leur stratégie, dans leur organisation et dans le reporting (aux actionnaires, aux pouvoirs publics, et au grand public) les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de leur activité. Autrement dit, il s'agit de comprendre en quoi et comment l'activité de l'entreprise a des impacts (positifs ou négatifs) sur ses employés et son environnement et, une fois cette prise de conscience réalisée, d'adopter des comportements éthiques qui minimisent les impacts négatifs, intensifient les impacts positifs, ou mobilisent les ressources inexploitées de l'entreprise au service de l'intérêt général. **Si cette évolution s'est faite sous la pression de la société de la civile (notamment au niveau international) et d'une réglementation proactive et contraignante (notamment en France), il ne faut pas minimiser ou rejeter les opportunités ainsi créées.**

Plus profondément, l'évolution est aujourd'hui majeure, notamment au regard des efforts organisationnels menés par les entreprises pour se conformer à ces nouvelles attentes (création des directions RSE, création ou transformation de leurs fondations qui sont rapprochées des centres de décision de l'entreprise). Ainsi,

14% des entreprises en France sont mécènes en 2016 (contre 12% en 2014) avec un budget en hausse de 2,8 Mds d'euros à 3,5 Mds d'euros (+ 25%)⁵. Le budget médian des fondations est de 1,2 M d'euros en 2016 soit +7% en deux ans et une fondation sur 2 est rattachée à la direction générale des entreprises (contre 46% il y a deux ans), ce qui marque l'évolution actuellement en cours⁶.

Ainsi, il s'agit, sans naïveté mais aussi sans a priori, de comprendre les objectifs et les attentes des entreprises :

- **objectif juridique** : se mettre en conformité avec le cadre juridique (qu'il soit constitué de règles contraignantes ou de principes plus généraux et souples qui visent davantage à convaincre qu'à contraindre) ;
- **objectif d'image** : répondre aux attentes de la société civile, de l'opinion publique ;
- **objectif fiscal** : la loi de 2003 a renforcé les incitations fiscales pour les entreprises à verser un don, sous forme d'aide financière ou matériel. Ainsi, l'entreprise peut déduire jusqu'à 60% du montant du don du montant de son impôt sur les sociétés dans la limite de 5 pour mille de son chiffre d'affaires annuel hors taxe ;
- **objectif interne de ressources humaines** : les entreprises ou fondations d'entreprise, dans le cadre du mécénat de compétence, proposent aux structures qu'elles accompagnent de leur fournir une aide sous forme de mise à disposition de salariés. Cette forme de mécénat poursuit un double objectif : soutenir les associations ; être un outil interne de gestion des ressources humaines. Sur ce deuxième plan, il s'agit pour l'entreprise de proposer à ses employés des temps d'engagement personnel et d'ouverture sur d'autres activités que le cœur de métier de l'entreprise, tout en mobilisant leurs compétences usuelles. C'est ainsi une façon de redonner du sens et de ménager des moments de « respiration » pour leurs salariés. Cela peut également être pour les salariés un vecteur de reconnaissance interne. Enfin, cela permet à certaines entreprises (notamment dans le secteur du conseil, particulièrement intéressé par ces formes de mécénat) de réduire le coût de personnel inemployé entre deux projets *via* la réduction fiscale. Autrement dit, il s'agit de diminuer le coût de la rémunération d'un salarié (par exemple un consultant) alors que son temps de travail n'est pas facturé à un client (et donc ne génère pas de revenus pour l'entreprise).
- **objectif sociétal en soit** : le mécénat est en soit un objectif pour certains dirigeants ou cadres de ces entreprises, implication personnelle qu'il ne faut pas minimiser. Ainsi dans les banques ou assurances mutuelles, l'implication sociale de l'entreprise est à la fois le prolongement et la concrétisation de l'engagement mutualiste. Dans les grandes entreprises, de plus en plus de dirigeants ou de cadres intermédiaires souhaitent davantage mobiliser les ressources de leur organisation dans un sens plus éthique. Cette évolution vers des comportements nouveaux, visible par l'engagement croissant des diplômés d'études supérieures dans des carrières dans l'ESS, est également à l'œuvre au sein des entreprises, même si l'ampleur et l'impact exacts de ce phénomène restent à mesurer ;

Les orientations du mécénat d'entreprises sont davantage sociétales et tournées vers le territoire national.

Ainsi, les domaines d'intervention privilégiés des entreprises sont en 2016 :

- à 58 % l'éducation ;
- à 49 % l'action sociale ;
- à 43 % l'insertion professionnelle.

De plus, 55 % des entreprises ou fondations mettent en œuvre leurs actions sur le territoire national.

Toutefois, ces grandes orientations masquent des orientations très hétérogènes. Ainsi, les entreprises et fondations d'entreprises ciblent certains publics et certains types d'action en fonction de leur identité d'entreprise :

- des entreprises de conseil vont ainsi plus naturellement soutenir des actions d'accompagnement via des missions stratégiques, de réorganisation, ou de mise en place d'outils numériques pour les associations ;

⁵ « [Le Mécénat d'entreprise en France](#) » enquête ADMICAL et CSA research, parue en mai 2016.

⁶ « [Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes](#) » enquête Les Entreprises pour la Cité et EY, parue en septembre 2016.

- à l'inverse, VIE (Vinci insertion emploi) est une structure de Vinci permettant notamment à Vinci de recruter sur ses chantiers des personnes en insertion pour répondre aux obligations posées par les clauses sociales dans les marchés dont elle est attributaire.

Il convient ainsi de souligner que chacune de ces entreprises ou fondations, au-delà de grands déterminants communs, a une identité et des objectifs propres. Il s'agit de les étudier et de les comprendre pour sélectionner le meilleur partenaire potentiel. Entre une association et une entreprise ou une fondation, il s'agit avant tout de s'arrêter sur des buts communs, respectueux des identités et principes éthiques de chacun, et des modalités de collaboration que chacun saura assumer.

Le financement par les Fondations d'entreprises s'est profondément transformé pour accompagner cette évolution en étant désormais plus centré sur des projets innovants, à impact social et mesurable et pour lesquels elles veulent dépasser la logique de portefeuille et être associées. Ainsi, le mécénat d'entreprises s'est profondément transformé. Les Fondations visent aujourd'hui dans leur majorité des projets innovants sur une période déterminée, dont les résultats en termes d'impact social sont identifiés dès le départ et quantifiables, et auxquels elles seront associées.

Elles souhaitent davantage se poser en complément des financements publics en insistant sur les phases :

- **d'expérimentation et d'amorçage ;**
- **de changement d'échelle et d'essaimage.**

Ainsi, ce positionnement offre plusieurs avantages :

- une communication autour de valeurs positives (innovation, développement) qui s'inscrit de manière générale aisément dans les valeurs de l'entreprise. Des synergies avec la communication classique de l'entreprise sont alors aisées à trouver ;
- une diversification des projets soutenus, bénéfique en termes de communication et de risque d'image ;
- un renouvellement plus souple des projets soutenus, se poser dès l'origine en financeur ponctuel permet de ne pas se lier pour de longues années à certains partenaires, de pouvoir réorienter rapidement ses actions, et de calibrer rapidement à la hausse ou à la baisse les budgets dédiés.

En outre, du fait du rapprochement avec les centres de décision de l'entreprise, des exigences accrues en matière de reddition de compte vis-à-vis des pouvoirs publics, des parties prenantes et du public, et de l'évolution générale de l'approche de l'impact social au sein de l'ESS, les fondations d'entreprises exigent davantage de définition d'objectifs et d'indicateurs précis sur l'impact social des projets qu'elles soutiennent.

Enfin, les fondations souhaitent désormais être davantage associées à la construction et à la mise en œuvre des projets. Sans remettre en cause le principe d'autonomie des associations ou des structures financées, elles souhaitent toujours davantage être impliquées dans les dispositifs qu'elles financent pour dépasser la « logique de portefeuille » traditionnelle. Les objectifs déjà évoqués expliquent cette évolution et prouvent, dans une certaine mesure, que cette évolution n'est pas que superficielle mais transforme l'organisation même de l'entreprise. Toutefois, ces exigences accrues peuvent entraîner une mobilisation accrue des ressources des associations (reporting, communication, développement des relations avec les fondations) qu'il convient alors de bien prendre en compte dans l'identification et la sélection de ses partenaires privés.

Les entreprises développent également directement des partenariats (sans passer par le truchement d'une fondation), davantage sur la longue durée, qui sont des opportunités intéressantes pour les associations. Il convient de distinguer fondation et entreprises, sans revenir sur les exemples de partenariat déjà donnés. Lors des échanges avec les adhérents de la Fédération et les rencontres avec des partenaires extérieurs, il apparaît que les entreprises sont davantage intéressées par des partenariats de long terme plus intégrés à leur gestion des ressources humaines et en prise avec leurs activités.

Autrement dit, il semble se dégager une répartition des rôles entre entreprises et Fondations d'entreprises : les premières attachées à des projets de long terme susceptibles de s'inscrire dans leurs activités et/ou leur gestion des ressources humaines, les secondes fonctionnant davantage comme des structures d'investissement et de développement de projets innovants. Cette répartition doit toutefois être prise avec recul, les entreprises pouvant déléguer la gestion opérationnelle des partenariats à leurs Fondations.

4. Ressources pour aller plus loin

a. S'agissant des banques

- Guide « [Banques et associations](#) » de France Active ;
- Guide [Banques et territoires](#) du Labo de l'ESS qui établit un panorama de l'écosystème financier des structures de l'ESS en faisant le lien entre banques et financeurs solidaires, et identifie les principales difficultés ;
- Plus généralement, le [site web du Labo de l'ESS consacré à leur thème de travail « Banques et territoires »](#) dont le guide précédent est un produit.

b. S'agissant des financeurs solidaires

- Guide « [Les Acteurs du financement solidaire et leur réponse aux besoins de financement des associations et entreprises à forte utilité sociale](#) » de Finansol. Ce guide a la particularité de présenter des exemples concrets de financement d'associations (dont des adhérents de la Fédération) de différentes tailles ;

c. S'agissant des entreprises et fondations

- Le [guide des fondations](#), document de 2010 mais qui est encore pertinent. Il comprend un annuaire des fondations ainsi que des conseils méthodologiques de la CRESS Nord-Pas-de-Calais dans la préparation des dossiers de demande de financements ;
- [L'Association française des fundraisers](#) qui explique le métier des *fundraisers* ou « collecteurs de fonds » (qui sont les intermédiaires entre les associations et les personnes physiques ou morales – entreprises, fondations – susceptibles de donner des fonds). Elle maintient notamment un annuaire des prestataires et cabinets de conseil susceptibles d'intéresser les associations dans leur recherche de fonds. Enfin, elle organise des événements et rencontres qui permettent de développer un réseau et des compétences ;
- Le [Centre français des fonds et fondations](#) qui met notamment à disposition des ressources, organise des événements et gère un annuaire des fonds et fondations ;
- [La Fondation de France](#) qui développe des programmes d'action dans différents domaines et accompagne plus de 800 fondations dans leurs activités. Elle réalise régulièrement des appels à projet accessibles aux associations ;
- Le site d'[Admical](#), association qui promeut le mécénat d'entreprise et permet de comprendre les objectifs et stratégies des entreprises. Il existe également un agenda d'événements mais plutôt à destination des mécènes.

C. Panorama des différents outils financiers

Liminaire : il convient de noter que le présent document ne vise pas à donner une vision exhaustive de l'ensemble des outils mais à constituer une introduction à certains des outils jugés pertinents dans le cadre des entretiens réalisés pour l'étude. La partie « pour aller plus loin » recense un ensemble de ressources documentaires sur internet particulièrement claires et adaptés aux structures de la Fédération.

Ces dispositifs de financement sont mis en œuvre par les banques et les financeurs solidaires pour concrètement mettre à disposition des fonds aux structures qu'ils soutiennent. Ces dispositifs répondent à des besoins différents (en nature et en volume).

1. Pour répondre aux besoins de trésorerie à court terme : les dispositifs ordinairement mis en œuvre par les acteurs bancaires (solidaires ou non)

Il convient de noter que les dispositifs suivant sont tous des dispositifs onéreux. En effet, les taux d'intérêts appliqués sont de l'ordre des agios pratiqués par les acteurs bancaires en cas de découvert. **Il convient donc de bien mesurer l'intérêt de leur usage et de privilégier d'autres sources de financement de la trésorerie s'il est prévisible que celle-ci va être négative pendant une période donnée. Anticiper un besoin de fonds de roulement permet de :**

- bénéficier de taux moindres (par exemple un prêt de court terme d'une banque, un billet à ordre ECOFI ou un prêt participatif France Active) et donc d'un financement moins coûteux ;
- simplifier la relation et les négociations avec ses partenaires financiers. Une solution négociée dans l'urgence face à un besoin de trésorerie est toujours moins avantageuse et plus difficile à négocier qu'une solution en amont. **Autrement dit, plus une association attend pour négocier un financement de trésorerie, plus les solutions se restreignent ;**
- améliorer la relation avec son banquier sur le moyen / long terme. En effet, être capable d'anticiper des besoins de trésorerie structurels est un signe de bonne gestion.

Illustration de coûts comparés entre crédits de trésorerie et emprunts de moyen terme

Sur la base de l'association fictive déjà présentée dont les caractéristiques sont les suivantes :

- un budget équilibré à l'année avec des dépenses (essentiellement pour deux salaires et les loyers) de 100 000 euros et une subvention publique de 100 000 euros ;
- la subvention de 100 000 euros est versée en deux fois, à 6 mois et 1 an ;
- 10 000 euros de fonds propres.

Comme étudié précédemment, l'association a un besoin de fonds de roulement de l'ordre de 32 000 euros (cf. supra).

Deux ordres de solutions de financement de la trésorerie lui sont ouverts⁷ :

- *utiliser les liquidités apportées par les fonds propres pour faire face aux échéances du premier mois et négocier ensuite une cession de créance Dailly (à 3,23%) avec son banquier de l'ordre de 32 000 euros. Le coût de l'opération sera de 3,23% de 32 000 euros pour la mise à disposition des fonds soit 1 034 euros sur les 6 premiers mois. Si l'opération doit être renouvelée sur le 2nd semestre, le coût final sera de plus de 2 068 euros. Si c'est la possibilité de découvert qui est mobilisée, le taux moyens constaté est 6,49%, soit un coût doublé ;*
- *négocier un crédit à moyen terme auprès d'un partenaire financier de l'ordre de 32 000 sur un an. Partant de l'hypothèse d'un prêt avec un taux d'intérêt à 1,95% (proche du taux moyen des crédits de court terme accordé par les banques selon la Banque de France pour les crédits inférieurs à 45 735 euros), le coût sera de 624 euros sur un an.*

En conclusion, calculer le besoin en fonds de roulement permet d'anticiper sur les solutions de financement à mettre en place et de diminuer son coût. Dans l'exemple choisi, le coût est diminué par 3.

a. Tolérance

La banque va accepter d'honorer un chèque ou un prélèvement alors que l'association ne dispose pas de fonds suffisants sur son compte courant ; un taux d'intérêt (souvent élevé) est alors appliqué au montant négatif.

⁷ Les taux moyens sont tirés des statistiques de la Banque de France publiés le 19 avril 2017 : [Taux de crédit aux entreprises - janvier 2017](#).

b. La facilité de caisse

Autorisation d'être en position débitrice pendant quelques jours par mois (avec un taux d'intérêt adapté, plus faible que dans le cas précédent).

c. Le découvert autorisé

Il s'agit d'une position débitrice sur le compte courant autorisée pour une durée n'excédant jamais 90 jours. Le découvert permanent n'est pas possible.

d. Cessions de créance : escompte, dispositif Dailly et affacturage

Ce sont des services proposés par la banque qui permettent d'obtenir de manière anticipée des fonds équivalents aux montants de créances (par exemple des subventions publiques) qui seront versées ultérieurement. Les modalités et conditions diffèrent entre ces types de dispositifs. Toutefois dans les trois cas, le taux d'intérêt appliqué est assez élevé (supérieur au taux du découvert, variant généralement autour de 7% et allant jusqu'au taux de l'usure).

Il est possible de distinguer :

- l'escompte ;
- les cessions sous le régime de loi Dailly (avance de fonds par la banque égale au montant d'une subvention qui sera versée ultérieurement diminué d'un coût de mise à disposition de ces fonds calculé par la banque) ;
- l'affacturage.

2. Pour répondre aux besoins de fonds de roulement et d'investissement: les dispositifs de crédit moyens et longs termes et les subventions

Les outils permettant de financer le besoin en fonds de roulement et les investissements sont identiques : en effet, un fonds de roulement largement supérieur au BFR permet de financer des investissements. Au contraire, un besoin en fonds de roulement non servi ne va pas permettre de financer des investissements (notamment en raison de l'absence de fonds propres disponibles et du refus des financiers de financer des investissements alors que le risque de défaut de trésorerie n'est pas couvert). Les fonds propres sont distingués pour faciliter la lecture, toutefois une hausse des fonds propres augmente le fonds de roulement.

a. Les prêts bancaires moyen-long termes

Il s'agit du prêt bancaire classique de moyen terme (entre 2 et 10 ans) et de long terme (supérieurs à 10 ans). Ils sont remboursables mensuellement et leurs taux et durées varient en fonction des projets et de la négociation avec les banquiers. En janvier 2017, le taux moyen de ces prêts varie autour de 1,48%, ils sont donc très peu coûteux, voire plus compétitifs que les prêts accordés par les banques ou investisseurs solidaires.

Toutefois, comme déjà indiqué, ce qui va importer à la banque est le niveau de risque (de ne pas être remboursée) qu'elle va percevoir dans le projet. Elle va donc s'appuyer sur certains ratio d'analyse peu adaptés aux associations : (i) résultats économiques ; (ii) ratio de fonds propres ; (iii) présence de garanties.

S'agissant des résultats économiques, il s'agit avant tout d'un travail d'explication avec le banquier pour l'accoutumer au modèle économique des associations. L'existence de lignes budgétaires sous forme de subventions ou de dotations globales de fonctionnement et, surtout, l'équilibre et la cohérence du modèle économique et du dossier de financement sont susceptibles de répondre à ses attentes.

S'agissant des fonds propres, il est plus difficile de constituer des fonds propres en tant qu'association, aux financements serrés soumis au mécanisme de restitution de la part des autorités d'attribution. Toutefois,

certaines instruments des financeurs solidaires peuvent être sollicités pour constituer des quasi fonds propres à même de rassurer le banquier (prêt participatif notamment).

S'agissant des garanties bancaires, elles sont développées ci-après.

b. Les garanties bancaires

Les garanties bancaires ne sont pas des solutions de financement mais permettent d'obtenir des crédits à des conditions acceptables (par exemple sans engagement personnel sur ses fonds de la part du président de l'association). Elles sont l'engagement par un tiers de rembourser une partie du crédit si l'association fait défaut. Cela contribue à augmenter la confiance de la banque (autrement dit à diminuer le risque perçu).

Certains acteurs solidaires proposent de se porter garant auprès des banques, ainsi France Active *via* la Société de garantie France Active ou SOLIFAP (*via* un dispositif porté par la NEF).

Les banques peuvent en outre exiger des garanties sur des actifs de l'association. Par exemple, dans le cas d'un projet de financement de l'acquisition d'un bien immobilier, le crédit peut être adossé à une hypothèque sur le futur bien immobilier. Cette pratique permet au banquier d'obtenir l'assurance de pouvoir être remboursé en cas de défaut de la structure.

Il est important de se renseigner sur les garanties bancaires. Celles-ci représentent d'une part un coût substantiel en soit et, d'autre part, constituent un frein si ce coût est prohibitif ou si les garanties exigées sont excessives.

c. Les prêts participatifs

Le prêt participatif est un moyen de financement original intermédiaire entre les prêts moyen-long termes et l'investissement en fonds propres.

Le prêt participatif présente en outre un intérêt très spécifique, il est assimilable en comptabilité à des fonds propres. Ce qui signifie qu'une association qui aurait recours à un prêt participatif pourra par la suite présenter à ses investisseurs l'existence de fonds propres et répondre ainsi aux exigences de fonds propres de certains partenaires potentiels, notamment les banques.

Le prêt participatif est utilisé par certains financeurs comme support des fonds attribués. Ils en définissent les conditions.

Exemple de la Société d'Investissement France Active (SIFA) : Les prêts participatifs

France Active, réseau d'associations, propose plusieurs modalités de financement aux structures qui font appel à ses services et met en place un accompagnement, dont la profondeur peut varier selon les régions, qui repose notamment sur l'analyse du modèle économique et de la mise en relation. La SIFA, une des structures de France Active, investit notamment sous forme de prêts participatifs.

*Les **prêts participatifs** de la SIFA ont les caractéristiques suivantes :*

- **besoin couvert** : intermédiaire entre le fonds de roulement et les fonds propres ;
- **ticket** : 5 000 à 1 M d'euros ;
- **durée** : 5 à 7 ans, différé de remboursement de 2 ans ;
- **taux** : 2%.

d. Les billets à ordre (ou BAO)

Le billet est un écrit par lequel l'association (le « souscripteur ») s'engage à payer une somme à son financeur à une échéance donnée. Ainsi, c'est l'association qui l'émet et le transmet au partenaire financier en contrepartie de mise à disposition de fonds.

Cette modalité est en pratique peu employée sauf par certains financeurs solidaires qui y recourent pour des raisons d'obligation liées à la nature des fonds qu'ils gèrent (épargne salariale solidaire) à des taux variant entre 1 et 2,5%. Il est possible notamment de citer : (i) ECOFI, société d'investissement du Crédit Coopératif ; (ii) Natixis Asset Management, société d'investissement des Banques Populaires et Caisses d'Épargne.

Exemple d'ECOFI

ECOFI est un fonds d'investissement (Fonds commun de placement) au sein du Crédit Coopératif qui collecte de l'épargne salariale solidaire et cible des entreprises solidaires. ECOFI a recourt à 3 dispositifs : (i) billets à ordre ; (ii) obligations ; (iii) titres participatifs.

*Les **billets à ordre** ont les caractéristiques suivantes :*

- **besoin couvert** : intermédiaire entre le fonds de roulement et les fonds propres ;
- **ticket** : 50 000 à 500 000 euros ;
- **durée** : différé de remboursement d'un ou deux ans puis amortissement en 3 ou 4 tranches ;
- **taux** : 2% (en moyenne taux du livret A + 1%).

Pour aller plus loin :

https://www.ecofi.fr/sites/default/files/publications/rapport_solidaire_2016_vf.pdf

Focus sur le recours au billet à ordre d'ECOFI

Tout d'abord, il convient de noter que le billet à ordre, s'il est émis par l'association, n'est en pratique un recours qu'à la demande du financeur solidaire (et plus particulièrement des deux financeurs particuliers que sont ECOFI et Natixis Asset Management). En effet, chaque financeur va avoir recours à ses propres outils.

S'agissant d'ECOFI, à titre d'illustration, les billets à ordre peuvent être utilisés pour un financement sur 5 ans de 500 000 euros sous la forme de l'émission de 5 billets à ordre de 100 000 euros avec des échéances échelonnées sur chaque année (le 1^{er} avec une échéance à 1 an ; le 2^{ème} à 2 ans ; etc.).

Le recours à ce mode de financement est relativement simple. En effet, ce sont les agences du réseau bancaire du Crédit Coopératif qui peuvent proposer aux porteurs de projet cette solution de financement lors des négociations pour l'obtention de fonds. L'agence joue alors un rôle de tamis et sélectionne les projets les plus susceptibles d'être cohérents avec ECOFI et les transmet à la structure pour une analyse du dossier.

e. Les subventions d'investissement (pour les investissements exclusivement)

Les subventions d'investissement sont le vecteur principal de financement des fondations et des entreprises dans le cadre du mécénat financier. Il s'agit de fonds mis à disposition définitive des associations, très proches des subventions publiques pour des expérimentations ou le développement d'activités bien spécifiques. À l'instar des subventions publiques, leur attribution est souvent encadrée par des obligations de gestion, de reporting ainsi que de communication (le plus souvent par l'affichage du logo de la Fondation ou de l'entreprise sur les supports de communication de l'association et la référence au partenaire dans les actions de communication).

Ces subventions peuvent concerner des montants et des durées variées mais limitées dans le temps (logique de soutien d'investissement). Elles doivent être sollicitées auprès des fondations ou des entreprises selon leurs canaux propres ou *via* la Fondation de France. Elles nécessitent donc un investissement en temps pour :

- identifier les acteurs les plus susceptibles de financer les projets de l'association ;

- comprendre le calendrier de soumission de projets. Ainsi certaines fondations définissent des moments bien précis pour soumettre des projets pour ensuite pouvoir les soumettre par « paquet » à leur procédure de sélection interne (par exemple l’approbation d’un comité de sélection interne) ;

Exemple du FILE - Fonds initiatives locales contre l’exclusion

Le FILE est financé par la Fondation J-M. Bruneau, sous l’égide de la Fondation de France et l’attribution des fonds à des projets est gérée en partenariat avec la Fédération des acteurs de la solidarité.

Son objectif est d’avoir un effet levier sur des initiatives nouvelles en participant à l’amorçage d’actions sur les problématiques d’habitat et d’emploi. Un dossier sélectionné reçoit un financement de 5 000 euros pour l’année.

La sélection se fait de comités de sélection réunissant la Fédération des acteurs de la solidarité et la Fondation J-M. Bruneau, au nombre de 2 ou 3 par an (avril, juin et septembre). Un dossier est constitué par l’association selon un format défini à l’avance.

Pour aller plus loin :

<http://www.federationsolidarite.org/vie-federale-et-partenariats/appels-à-projets/7438-appel-a-projet-file-2017>

3. Pour répondre aux besoins de constitution de fonds propres (donc de fonds de roulement, de développement, et d’investissement à long terme) : les dispositifs de mise à disposition de fonds propres ou quasi fonds propres pour les associations

a. Les dons, donations et legs

Le don ou don manuel est la remise directe au bénéficiaire par une personne, d’une somme d’argent ou d’un bien meuble, sans formalité particulière. Lorsqu’il s’agit d’entreprises qui sont à l’origine du don, le terme de mécénat est plus généralement employé.

La donation est l’acte par lequel le donateur dispose d’un bien au profit d’un donataire qui l’accepte. C’est une formalité constatée par un acte notarié, à peine de nullité. La donation est irrévocable. Le legs est une donation réalisée après le décès du légataire (donateur) au profit du légataire (bénéficiaire).

Le recours à ce type de financement n’est pas détaillé ici, il se rapproche du mécénat et de l’appel à la générosité du public mais ciblé sur de généreux donateurs. Il nécessite de développer une relation très individualisée, voire personnelle, avec les donateurs et mobilise des instruments juridiques spécifiques.

b. Le contrat d’apport associatif

L’apport associatif consiste en la mise à disposition de fonds par un tiers, à destination de l’association. Cet apport, traduit dans un contrat d’apport associatif, peut être sans droit de reprise – la somme reste définitivement dans l’association – ou avec droit de reprise. Dans ce dernier cas, l’apporteur de capital et l’association s’entendent au préalable sur des conditions de restitution des fonds à l’apporteur. Ces conditions ne peuvent pas donner lieu à la fixation de taux d’intérêt.

L’apport associatif est ainsi nécessairement « gratuit » pour les associations, et n’est pas forcément fléché sur un investissement ou un projet particulier. En outre, l’apport associatif n’est pas soumis à l’impôt contrairement aux dons. Ni « don », ni « prêt », l’apport peut représenter une solution intéressante, gratuite et sécurisée pour les associations. Il implique toutefois que l’apporteur soit membre de l’association et puisse en tirer un avantage non financier – un siège au conseil d’administration par exemple.

c. *Les titres associatifs*

Créés par la loi n° 85-698 du 11 juillet 1985, les titres associatifs ont été rénovés par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014. Il s'agit d'un document émis par l'association à destination d'investisseurs qui en feront l'acquisition contre une somme définie par le titre. Cette émission est assortie d'obligations d'informations précises portant notamment sur l'organisation, le montant des fonds propres, la situation financière, etc. Un décret détermine les mentions à faire figurer et un commissaire aux comptes vise les chiffres présentés. Lorsque suffisamment de souscripteurs potentiels se sont positionnés favorablement sur l'émission de titres, un contrat d'émission est signé par toutes les parties qui définit les conditions de la souscription : valeur nominale (montant total) ; nombre de titres ; période de souscription.

Ces titres sont des financements de quasi-fonds propres contrairement aux emprunts et aux obligations. En effet, s'il ne s'agit pas de fonds propres car les fonds avancés devront être remboursés, ce remboursement interviendra après 7 ans et généralement à l'initiative de l'association (des clauses déterminent les conditions éventuelles de remboursement). Ce capital est qualifié de patient pour ces raisons.

S'il s'agit d'un instrument susceptible de renforcer les fonds propres, les obligations d'émission en font un outil réservé aux associations et structures d'une certaine importance. Ainsi, l'ADIE a émis des titres associatifs en 2015 pour un financement de l'ordre de 10 M d'euros.

d. *Les titres participatifs*

Les titres participatifs sont proches des titres associatifs. Ils sont en revanche émis par des coopératives (les sociétés coopératives et participatives – SCOP – et sociétés coopératives d'intérêts collectifs – SCIC).

4. **Les Contrats à impact social (Social Impact Bonds)**

Les contrats à impact social (CIS) sont une forme d'ingénierie financière innovante pour élargir les canaux de financement de l'économie sociale et solidaire. Ils doivent permettre d'attirer des fonds supplémentaires vers des projets et des expérimentations apportant des solutions nouvelles, non financées à ce jour par la puissance publique et dotées d'un impact social potentiellement important.

Concrètement, les CIS sont un mécanisme associant quatre partenaires :

- (i) un porteur de projet (une association) qui va d'une part assurer la conception et la mise en œuvre d'une initiative à impact social et, d'autre part, de concert avec les trois autres partenaires, en déterminer les indicateurs en matière d'utilité sociale (notamment selon une logique de coûts évités pour la société) et fixer des objectifs de réussite ;
- (ii) un financeur privé (une banque par exemple) qui va avancer les fonds permettant d'initier le projet ;
- (iii) un organisme indépendant qui va évaluer le succès du projet selon les indicateurs pré définis avec le porteur de projet ;
- (iv) un financeur public qui, sous réserve d'atteinte des objectifs (dont il aura validé les indicateurs et la méthode de mesure), va rembourser au financeur privé ses fonds et le rémunérer pour sa prise de risque selon un taux d'intérêt prévu à l'avance.

L'intérêt économique des CIS pour les financeurs privés et publics est détaillé dans l'encadré « Illustration de l'intérêt économique des Contrats à impact social » ci-après.

Dans les faits, les CIS peuvent avoir deux finalités :

- **constituer une avance de trésorerie** pour certains projets dont le risque d'atteinte des objectifs est maîtrisé mais qui, dans un contexte de contrainte budgétaire, connaissent des difficultés de financement. Dans cette hypothèse, les CIS peuvent être, sous toute réserve, rapprochés des partenariats publics privés (PPP) qui présentent des caractéristiques similaires : recours par la puissance publique à un partenaire privé qui assure à la fois les prestations et leur financement au démarrage contre un remboursement ultérieur de la puissance publique (assorti d'intérêts) ;

- **financer des projets très innovants** (donc avec une prise de risque sur les résultats élevée) qui sans cela n'auraient pas pu être amorcés. C'est surtout cette finalité qui est mise en avant même si les projets aujourd'hui financés ne sont pas tous innovants au sens de la création d'une activité qui n'aurait pas de préalable. Certains constituent des innovations pour les structures et les territoires qui les portent mais des projets similaires peuvent avoir été mis en œuvre auparavant.

Ainsi, ce mode de financement permet de financer des projets qui sans cela n'auraient pu obtenir les fonds nécessaires. Ils diffèrent des *Social Impact Bonds* dans la mesure où ils ne constituent pas des titres mobiliers susceptibles d'être titrisés. Leur intégration financière est donc moins poussée aujourd'hui.

Plus généralement, les CIS sont des outils expérimentaux dont le développement est observé par les pouvoirs publics et l'*impact invest lab* pour en déterminer les atouts et points de vigilance.

Aujourd'hui, les entretiens permettent d'identifier des premiers apports et points d'attention qui devront être confirmés :

- apports :
 - la création d'un nouveau canal de financement et donc la mobilisation de fonds privés et publics qui sans cela n'auraient pas été orientés vers des projets d'utilité sociale. La réduction du risque perçu par les partenaires privés et publics permet de lever les freins à l'investissement social ;
 - la professionnalisation de la détermination des objectifs et des indicateurs de l'action sociale, par la nécessité de développer une mesure d'impact social acceptée par les partenaires et mise en œuvre par un organisme indépendant. Il faut d'ailleurs souligner que les outils développés par les porteurs de projet pourraient sans doute être déployés au-delà des dispositifs financés ;
 - le développement d'une culture de l'innovation commune au secteur financier et à l'économie sociale et solidaire, qui permet de rapprocher des acteurs souvent éloignés, voire opposés, dans les représentations usuelles.
- points d'attention :
 - la complexité et les délais de mise en œuvre (aussi bien dans l'ingénierie de projet, les négociations, et le pilotage), soulignés notamment par la Sauvegarde du Nord, réservent ces dispositifs à des structures disposant de moyens humains importants. Il est toutefois possible que ces freins s'atténuent si les CIS se développaient en raison d'un effet d'apprentissage des acteurs et de standardisation de l'ingénierie projet ;
 - l'aléa moral potentiel de ces projets (en matière de choix des dispositifs et des partenaires). Ainsi, le financement par la puissance publique étant conditionné à l'évaluation positive par un tiers indépendant de l'impact social du projet, le risque d'accord entre les parties privées pour fixer des objectifs moins ambitieux et organiser des dispositifs de mesure favorables ne peut être écarté.

La Fédération des acteurs de la solidarité se montre à ce jour très réservée sur le recours aux contrats à impact social dans le champ de la lutte contre la grande exclusion, même s'ils peuvent être adaptés à certains projets présentant un risque élevé et/ou un besoin d'investissement très important. Elle s'inquiète en effet du risque d'ingérence du financeur privé dans la mise en œuvre du projet social de la structure pour favoriser l'atteinte des résultats (en imposant par exemple des pratiques de sélection des publics accompagnés). Elle considère en outre que le dispositif n'est pas forcément plus avantageux budgétairement pour les finances publiques qu'un financement direct par subvention de l'association opératrice, particulièrement si le projet est peu risqué et/ou ambitieux, signifiant que l'atteinte des résultats et donc le versement de la prime aux investisseurs sont quasiment garantis.

En conclusion, le CIS est aujourd'hui une expérimentation en matière de financement et ne saurait être une alternative de financement pour l'ensemble des adhérents du réseau. Il est réservé aux structures disposant d'une maturité et d'expérience conséquentes en matière d'ingénierie projet, de mesure d'impact social, et de financement privé (et notamment bancaire pour pouvoir attirer et sélectionner des financeurs). Son

développement potentiel nécessiterait également d'apporter une attention toute particulière aux actions pouvant être financées, ainsi qu'aux conditions de définition des objectifs, des indicateurs de mesure et de mise en œuvre du projet lui-même.

Retour d'expérience : Le CIS de la Sauvegarde du Nord

La Sauvegarde du Nord a proposé un projet financé par contrat à impact social pour réduire le nombre d'enfants placés dans le département Nord (le taux de placement de ce département étant supérieur à la moyenne nationale). Il consiste à détecter en amont dans les familles et prévenir le placement.

Le financement privé est assuré par BNP Paribas et la Caisse des Dépôts et Consignation et le financement public par l'autorité de tarification en matière d'aide sociale à l'enfance qu'est le département du Nord

C'est ainsi sur 3 ans un projet de 1,4 M € avec des économies attendues pour le département du Nord de 4 à 6 M € sur la période. Le taux de retour d'investissement des financeurs privés est de 6 %.

Stade actuel du projet

Aujourd'hui, l'ingénierie de projet est finalisée, les objectifs et les indicateurs déterminés, les financeurs ainsi que l'organisme évaluateur sélectionnés, et le projet a été agréé par le Ministère des Finances, avec l'accord formel (signature) du Département du Nord.

Il s'agit pour la Sauvegarde du Nord d'une expérimentation aussi bien dans le projet que dans son financement. Si il est encore trop tôt pour évaluer précisément les apports du CIS, il convient toutefois de signaler la complexité inhérente à ce type de financement. Si la Sauvegarde du Nord dispose de moyens importants (plus de 76 M € de budget en 2016), l'engagement nécessaire de la part de l'association reste très important.

Analyse

Le CIS, quoique très intéressant, n'a pas vocation à devenir à court / moyen terme un mode de financement essentiel de l'action sociale en France. Aujourd'hui, il reste réservé aux structures très matures et disposant de moyens conséquents pour internaliser les coûts de gestion associés.

5. Des ressources pour aller plus loin

• Généralistes

- [Guide France Active sur les solutions de financement](#) : guide très complet et à jour (2016) de l'ensemble des solutions de financement accessibles aux associations et entreprises de l'ESS. **Il constitue à la fois une entrée pédagogique aux solutions de financement en alternative aux développements précédents et un approfondissement** ;
- [Site de l'Avise : "se faire financer"](#) : ce portail internet permet d'identifier en fonction de son stade de développement et de ses besoins, les produits et partenaires pertinents pour obtenir des financements. Comme le guide France Active, il complète le descriptif précédent ;
- [Le portail Solfia.](#)

• Plus spécialisés

- [Guide du labo de l'ESS](#) : ce guide identifie les principales difficultés dans l'obtention de financement par les acteurs de l'ESS et présente un certain nombre d'initiatives de partenaires financiers pour faciliter l'accès aux fonds privés des structures de l'ESS ;

- [Guide « Les Acteurs du financement solidaire et leur réponse aux besoins de financement des associations et entreprises à forte utilité sociale »](#) : ce guide décrit de façon pédagogique les circuits de financement solidaires (fonds solidaires), depuis les investisseurs (particuliers par exemple) jusqu'aux projets financés en exposant le rôle des intermédiaires. Il présente un certain nombre de projets bénéficiaires du financement solidaire de toute taille et permet de rendre très concret ce mode de financement.

II. Des pistes à explorer pour les adhérents de la Fédération

Sur la base des notions rappelées ci-dessus, les entretiens ont permis d'identifier certaines pistes à explorer pour les adhérents de la Fédération.

A. En matière de modèle économique, le financement public doit rester une part essentielle des ressources

1. Le financement privé (entendu comme le recours aux financements par les entreprises et les fondations) ne saurait répondre à l'ensemble des besoins de financement des associations

Les entreprises et les fondations privées connaissent deux biais de sélection important dans les financements qu'elles accordent puisqu'elles ciblent des publics précis, des dispositifs particuliers et sur des durées délimitées. La réponse aux besoins des personnes en exclusion est donc à la fois partielle et limitée dans le temps :

- elles ciblent davantage certains publics (jeunes, femmes, seniors, etc.) ce qui **ne permet pas d'accompagner l'ensemble du public des personnes en situation d'exclusion et va à l'encontre du principe d'inconditionnalité de l'accueil** ;
- elles financent des dispositifs particuliers inscrits dans les orientations de leurs fondations (innovation sociale, usage du numérique, développement de l'auto-entrepreneuriat, etc.) ce qui **ne permet pas de répondre à l'ensemble des besoins des publics accompagnés** ;
- enfin, elles financent des dispositifs expérimentaux dans une logique de soutien à l'innovation ou de changement d'échelle, ce qui **ne permet pas de pérenniser les dispositifs financés**.

En outre les moyens fléchés vers le mécénat par les entreprises et les fondations sont insuffisants à répondre à l'ensemble des besoins. Ainsi, si le budget global estimé du mécénat d'entreprises s'établit à 3,5 Mds d'euros en 2015, le domaine social⁸ en représente 17% soit 595 M d'euros. Ce montant est certes considérable mais représente moins du 6^{ème} du cumul du budget opérationnel du programme 177 « Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes vulnérables » égal à 1,75 Mds d'euros en 2016⁹ et du budget opérationnel du programme et de la sous-action « Accompagnement des publics les plus en difficultés » du programme 102 « Accès au retour à l'emploi » égal à 1,68 Mds d'euros en 2016. Il conviendrait en outre d'ajouter à ces deux budgets les contrats aidés (3,38 Mds en 2016), une partie des aides personnalisées au logement (15,34 Mds d'euros en 2016). En outre, il convient de rappeler que ces 595 M d'euros sont déjà absorbés dans les dispositifs existants.

Enfin, les entretiens ont été l'occasion de réaffirmer pour plusieurs interlocuteurs l'importance du financement public. L'aide aux personnes en situation d'exclusion relève de l'intérêt général et doit, à ce titre, continuer de relever de la solidarité nationale donc des financements publics.

⁸ Ces chiffres sont tirés de l'enquête « Mécénat d'entreprise en France » d'Admical et de l'institut CSA de mai 2016. Le domaine social y est ainsi défini : « *Agir en faveur du social couvre les champs de la lutte contre l'exclusion et les discriminations, l'accès au logement, aux transports et à la mobilité, l'insertion et la réinsertion sociale et professionnelle, l'accompagnement vers l'emploi et le développement de l'égalité des chances.* »

⁹ Crédits de paiement consommés indiqués dans le rapport annuel de performance du programme 177 : [Justification au premier euro](#).

2. En outre, le recours à la générosité du public, davantage susceptible de soutenir l'activité ordinaire d'une association, n'est accessible qu'à des acteurs disposant d'une notoriété importante, souvent au niveau national

L'appel à la générosité du public sous des formes anciennes de campagne de collecte sur la voie publique (*streetmarketing*) et *via* des media n'apparaît pas comme une solution crédible pour les adhérents du réseau (hors certains adhérents nationaux). En effet, cette forme de collecte de fonds n'est réservée qu'à une poignée d'acteurs disposant à la fois d'une notoriété préexistante, d'un savoir-faire communicationnel et de moyens conséquents pour investir avant un retour sur investissement.

Le recours au *crowdfunding* pour des dons apparaît plus accessible aux adhérents du réseau (en raison des moindres coûts associés) mais sans garantie de succès pérenne. Les compétences requises sont identiques à l'appel à la générosité du public traditionnelle : (i) notoriété ; (ii) capacité à communiquer selon les usages des plateformes numériques ; (iii) capacité d'investissement en temps. Il est ainsi recommandé aux associations qui souhaiteraient mettre en œuvre ce type de dispositif d'évaluer au préalable leur notoriété et le cercle de leurs parties-prenantes actuelles. Sans une reconnaissance et un nombre de prospects suffisants, la campagne pourrait se révéler un échec.

3. Enfin, le mécénat de compétence ou le développement de partenariats peut être un levier important pour l'action des associations

Si les entreprises ou les fondations d'entreprise accordent peu de subventions d'exploitation ou d'équilibre, il est possible en revanche de bénéficier de mécénat de compétence ou en nature.

Toutefois, le mécénat de compétence comme les partenariats peuvent s'avérer une charge pour les associations s'ils ne sont pas construits sur de véritables besoins de compétences de l'association et de l'entreprise. Ainsi, le mécénat de compétence peut s'avérer être davantage un outil de gestion des ressources humaines pour l'entreprise. Par exemple, l'organisation de demi-journées ou journées de mécénats de compétences profite en général plus à l'entreprise en matière de communication qu'elle ne constitue un véritable apport pour les associations.

Les exemples réussis de partenariats ou de mécénats de compétence reposent sur une relation équilibrée entre les partenaires où les termes ont été définis en fonction des besoins et des attentes de chacun.

B. En matière de besoin de fonds de roulement, la recherche de fonds privés est en revanche pertinente pour l'obtention de subventions d'investissement et d'outils financiers pour retrouver des marges de manœuvre et financer des expérimentations

1. Les subventions d'investissement des entreprises et fondations d'entreprises constituent une amorce aux projets de développement de l'activité ou de création de nouveaux dispositifs

Comme déjà exposé, les entreprises et fondations d'entreprise souhaitent de manière générale financer des dispositifs innovants qui généralement sont directement au service des bénéficiaires mais peuvent aussi concerner de l'ingénierie de projet.

Financement d'ingénierie de projet : exemple de la Fondation AG2R La Mondiale

La Fondation AG2R La Mondiale organise des partenariats ou finance des projets ponctuels selon 4 orientations :

- *l'autonomie par l'éducation ;*
- *l'autonomie par l'emploi et l'entrepreneuriat (avec un accent sur la jeunesse) ;*
- *la solidarité entre les générations ;*
- *le bien vieillir des personnes en entreprise et dans la société.*

Le financement ponctuel de projet consiste en une dotation annuelle maximum de 15 000 euros par projet.

En 2015, la fondation a ainsi financé l'ingénierie de projet de l'initiative « Territoires zéro chômeur de longue durée » conçue par ATD Quart Monde.

À cette époque, l'initiative n'avait pas encore l'écho qu'elle a connu par la suite et la loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée n'avait pas encore été votée.

L'association ATD Quart Monde a sollicité dans un premier temps l'équipe permanente de la fondation AG2R La Mondiale pour étudier avec elle les possibilités de partenariat et de financement. Après un premier contact positif qui a permis à la fois de susciter l'intérêt de la fondation et de vérifier que le projet s'inscrivait bien dans les orientations de celle-ci (en l'espèce dans l'axe « autonomie par l'emploi et l'entrepreneuriat »), un dossier de demande de financement a été transmis officiellement.

Dans un second temps, les représentants d'ATD Quart monde sont intervenus devant le comité de sélection des projets de la fondation pour présenter le projet et le besoin de financement de l'ingénierie nécessaire à la poursuite des travaux. Le projet a été finalement accepté avec une dotation de 15 000 euros pour l'année 2015 (enveloppe maximale accordée par la Fondation).

Les entreprises et les fondations peuvent en outre soutenir la transformation des modèles associatifs et économiques.

Ainsi, les fondations peuvent être sollicitées pour obtenir des fonds pour soutenir les projets d'investissement.

2. Les adhérents de la Fédération pourraient davantage mobiliser les outils financiers pour répondre à leurs besoins de fonds de roulement

Il apparaît d'une part que les associations adhérentes ont un usage important des cessions de créances avec un coût conséquent pour la structure (constat qui demanderait toutefois à être étayé par des données) et d'autre part qu'elles passent un temps important à répondre à des appels à projet et à gérer l'ensemble de leurs sources de financement public (de 40 à 120 lignes budgétaires différentes pour certaines associations).

Le recours à des instruments de financement de moyen / long terme des fonds propres ou de quasi fonds-propres permettrait aux associations :

- de réduire leurs coûts de trésorerie ;
- de se dégager des marges de manœuvre dans l'hypothèse où la recherche de subvention est motivée par les besoins de trésorerie. Dans toutes les hypothèses, le recours à un de ces outils n'éteint pas le besoin de financer l'activité mais permet de donner un peu de temps pour optimiser la recherche de financements publics ou privés.

Ainsi, une structure à l'équilibre budgétaire mais qui éprouve des difficultés à faire face à ses échéances de paiement aurait intérêt à se rapprocher de son banquier ou de ses partenaires financiers potentiels pour étudier leurs solutions de financement.

a. Il existe des outils financiers particulièrement adaptés aux besoins d'innovation et de transformation des associations mais qui demandent à être remboursés

S'agissant des outils de financiers, il convient tout d'abord de rappeler qu'ils ne sauraient constituer un mode de financement de l'activité courante car d'une part, ils demandent à être remboursés et d'autre part, ils ont un coût.

Comme exposé précédemment, ils peuvent être mobilisés pour répondre aux besoins de fonds de roulement si ceux-ci sont structurels mais avec un budget équilibré en fin d'exercice.

Ces outils apparaissent surtout particulièrement adaptés à soutenir les innovations et le développement des associations dès lors que le modèle économique assure l'équilibre de l'activité financée. Ainsi, il convient au préalable d'avoir soigneusement analysé son modèle associatif et économique, quitte à vouloir le faire évoluer, défini les axes et les objectifs de développement, analysé les partenaires financiers potentiels et leurs attentes pour ensuite aller à leur rencontre.

b. Les emprunts à moyen-long terme et les fonds d'investissement à faible rendement exigé apparaissent pertinents au regard des besoins des adhérents, à l'instar des fonds d'investissement reposant sur de l'épargne salariale solidaire

Ainsi, les besoins de haut et de bas de bilans des adhérents de la Fédération apparaissent mieux couverts par des outils financiers ou des fonds aux exigences de rendement faibles (1 à 2%) à l'instar des fonds gérés par France Active ou le Crédit Coopératif.

En outre, les emprunts bancaires de moyen-long terme présentent aujourd'hui des taux de financement très intéressants. Ils nécessitent toutefois des fonds propres et des garanties qui imposent le co-financement des projets ou leur ciblage vers des projets d'acquisition / construction de bâtiments qui pourront plus facilement être gagés auprès du banquier.

c. Les fonds d'investissement à fort rendement focalisés sur les entreprises solidaires paraissent en revanche peu adaptés à la réalité économique des adhérents

Les adhérents sont caractérisés par un bas niveau de fonds propres et des rendements économiques faibles. Ils sont en plus souvent soumis à un régime de reprise des excédents par les autorités d'attribution. La plupart des fonds d'investissement dans l'ESS présente à la fois des tickets d'investissement importants et des exigences de rendement conséquentes.

Quelques exemples d'exigences de rendement de fonds d'investissement

Comptoir de l'innovation :

- **ticket moyen** : 500 000 à 1 M d'euros ;
- **durée** : 5 à 7 ans ;
- **rendement** : 3 à 4%.

Phi Trust (pour investissements en prêts participatifs) :

- **ticket moyen** : 50 000 à 160 000 euros ;
- **durée** : 3 à 7 ans ;
- **rendement** : 5%.

NOVESS :

- **ticket moyen** : 100 000 à 500 000 euros ;
- **durée** : 3 à 7 ans ;
- **rendement** : taux exigé qualifié de « moyen » (probablement entre 4 et 8%).

Aussi, il ne s'agit pas ici de décourager de faire appel à ces fonds, mais de bien calibrer la recherche de financements. Face aux modèles économiques fragiles des adhérents, à la faiblesse des fonds propres et au volume des besoins de financement, le recours à ces fonds apparaît peu pertinent. Les associations de taille moyenne (autour de 4 M d'euros de budget et/ou 50 salariés) s'exposent surtout à des refus et donc une perte de temps.

Ces outils apparaissent en revanche très adaptés au développement de nouveaux modèles économiques hybrides ou privés à impact social. Ils ont le plus généralement été conçus pour soutenir le développement des entreprises sociales, nouveaux acteurs dans l'écosystème de l'ESS reconnu par la loi ESS du 31 juillet 2014.

3. Le modèle le plus pertinent apparaît être une complémentarité des financements privés pour amorcer la nouvelle activité, la transformation d'activité ou le changement d'échelle avec certaines garanties quant au modèle économique cible (notamment par l'obtention de financements privés).

Eu égard aux spécificités du modèle économique des associations, le modèle le plus raisonnable est celui d'un co-financement bancaire / financiers solidaires / fondations :

- les entreprises et fondations pourront intervenir pour apporter un fonds d'amorçage qui permettra de faire levier auprès des autres financeurs. Il présente en outre l'intérêt de ne pas être remboursable et augmente les fonds propres de l'association ;
- les financiers solidaires pourront intervenir pour renforcer les fonds propres (*via* par exemple des prêts participatifs qui sont assimilables à des fonds propres), accorder des emprunts à des taux bas, et apporter des garanties bancaires ;
- les banques pourront accorder des prêts moyens-long termes classiques (dont le coût est aujourd'hui inférieur à celui de la plupart des instruments des financeurs solidaires) en s'appuyant sur les autres financements obtenus par l'association pour atteindre leurs exigences internes en matière de ratio et d'analyse de risques.

Toutefois, la condition de succès dans l'obtention de chacun de ces trois sources de financement reste la définition d'un projet lisible et cohérent avec un modèle économique cible pérenne, qu'il repose sur des sources de financement publiques ou des sources de financement hybrides publiques / privées.

III. Quels sont les leviers dans le réseau pour réussir le recours aux financements privés ?

A. Retour d'expériences des adhérents dans la recherche de fonds privés

Il est important de noter que la recherche de financements privés impose un travail important de définition des besoins, de construction d'un consensus et d'une dynamique interne et une démarche importante de rencontre et de sollicitation des partenaires.

À défaut, le risque d'épuisement et de dispersion est réel, représentant un coût conséquent pour l'association en ressources humaines.

Ainsi l'embauche d'un chargé de mission dédié à la recherche de financements privés représente un coût conséquent. Un chargé de mission expérimenté en statut cadre chargé du développement et des partenariats a en général un salaire brut compris entre 34 000 et 42 000 euros (2 800 à 3 500 euros par mois)¹⁰, soit un coût total d'environ 53 000 à 65 000 euros (salaire brut et charges patronales) par an pour l'association. Pour assurer le retour sur investissement d'un tel poste, le montant des fonds privés obtenus doit dépasser de beaucoup ces montants (de l'ordre de plusieurs centaines de milliers d'euros pour pouvoir à la fois financer les projets présentés et le poste du chargé de mission). Ce calcul doit être pris avec recul dans la mesure où ces niveaux de rémunération sont élevées (dans des structures de taille moyenne, le poste peut être moins qualifié avec un appui des cadres dirigeants de l'association) et où un chargé de développement / partenariat peut ne pas être positionné à temps plein sur cette fonction pour gérer les temps forts / temps faibles de ce type d'activité (il peut être par exemple doublé avec un poste de chargé de communication).

Exemple n°1 de recherche de fonds privés tiré des entretiens

Une des structures rencontrées (structure d'hébergement / logement comprenant plusieurs dispositifs avec un budget de l'ordre de 5 M d'euros) a clairement indiqué lors de l'entretien que le poste de chargé de mission recruté 3 ans auparavant avait été un échec en termes de retour sur investissement, même si le chargé de mission a été conservé dans la structure à des responsabilités plus élevées.

Exemple n°2 de recherche de fonds privés tiré des entretiens

Un des interlocuteurs rencontrés (directeur d'une structure de l'IAE) a sollicité plus de 80 entreprises et fondations sans succès avant de structurer sa démarche. Le directeur de cette association a ainsi consacré beaucoup de temps à solliciter des financements sans retour sur investissement.

Si la recherche de financements privés s'est finalement conclue positivement, en raison notamment du projet financé bien défini et reposant sur un modèle économique équilibré, son retour d'expérience montre bien un risque d'épuisement consécutif à cette phase préliminaire de recherche « tous azimuts ».

Passé cette première phase, qui aura permis l'accumulation d'une expérience dans la relation avec les financeurs privés, la recherche a ensuite été largement optimisée en ciblant les partenaires les plus susceptibles d'être intéressés et avec qui des relations bilatérales amont ont pu être développées.

¹⁰ Salaire de base brut médian tiré de l'[Étude sur les rémunérations individuelles des organisations d'intérêt général](#) (fondations et associations) menée en 2016 par le cabinet Deloitte. La méthodologie de l'étude est présentée en détail sur le [Centre français des fonds et fondations](#). Les profils de rémunération retenus ici sont ceux d'un cadre (profil F) et d'un cadre expérimenté (profil G) généralement chargé du développement et des partenariats.

LES 4 FACTEURS CLES POUR REUSSIR LE RECOURS AUX FINANCEMENTS PRIVES

1er facteur clé : la recherche de financements privés doit tout d'abord faire l'objet d'un large consensus en interne et s'inscrire dans une orientation stratégique claire pour pallier les résistances internes et externes

- ***Il est nécessaire de répondre aux réticences internes (conseil d'administration, salariés et bénévoles) justifiées par le souci légitime de préserver un projet associatif cohérent au service de l'intérêt général***

La recherche de financements privés constitue pour la plupart des adhérents rencontrés une orientation nouvelle qui n'est pas encore envisagée ou est en cours de réflexion.

L'expérience tirée des entretiens montre tout d'abord qu'il est nécessaire de procéder à une large consultation interne impliquant au maximum les parties prenantes : conseil d'administration ; cadres dirigeants ; salariés ; bénévoles ; public accompagné. En effet, l'effort à consentir dans la recherche de financements privés va :

- nécessiter un investissement en temps de la part du conseil d'administration, des dirigeants et des salariés. Il faudra en travailler en amont à la définition du projet, des besoins et des financements à cibler et en aval à mettre en œuvre cette stratégie (il convient en particulier de noter que les partenaires financiers souhaitent identifier un ou des interlocuteurs de haut niveau dans l'association – directeur, président du conseil d'administration, personnalités de poids – pour être rassurés sur l'engagement de la structure à leur côté). Une orientation claire et assumée est dès lors nécessaire, à défaut :
 - les partenaires financiers peuvent ressentir une manque d'implication et, donc, un risque plus important de défaut dans la conduite des projets ;
 - les moyens nécessaires (en temps de pilotage, de construction d'outils – notamment de communication et d'événements pour fédérer les partenaires, d'entretiens et de rencontres) ne seront pas clairement dégagés ;
- impliquer un investissement en fonds propres (au moins au départ) pour financer le temps d'un chargé de mission dédié ou des permanents de l'association à ce projet. Dans le cas d'un effort d'investissement particulièrement conséquent, cela peut susciter en interne des tensions puisqu'il s'agit de fonds non mobilisés au bénéfice des autres salariés ou des dispositifs et publics de l'association.

Cette résistance en interne se double ainsi d'une résistance externe, déjà évoquée ci-dessus, dans la mesure où les partenaires privés sollicités, de tout ordre, attendent de la part de leurs interlocuteurs un engagement important à même de les rassurer.

2ème facteur clé : Elle repose ensuite sur une bonne connaissance de ses besoins et des interlocuteurs potentiels

La recherche de financements privés, si elle est possible en « opportunité » (c'est-à-dire en répondant ponctuellement à des appels à projet proches des activités ou des expérimentations en cours des associations), doit tout d'abord reposer sur un projet clair et des besoins financiers identifiés.

À défaut et sans cette réflexion préalable, les sollicitations des partenaires privés pourront se solder par des refus en raison de dossiers non convaincants et dont l'équilibre économique n'est pas démontré. À plus long terme, c'est un risque d'image pour l'association qui peut voir les financeurs potentiels se détourner d'elle lors de sollicitations ultérieures.

Ensuite, l'association doit maîtriser les attentes de ses interlocuteurs potentiels. En effet, chaque fondation, entreprise, partenaire financier va avoir des attentes distinctes en termes de projets (dispositifs, publics, modèle économique). **Il s'agit donc d'adapter le message à chaque interlocuteur avec une information claire et systématique sur le budget (dépenses / recettes) du projet et, surtout, les fonds demandés au partenaire et leur destination.** En revanche, il ne s'agit pas de dénaturer le projet pour le faire correspondre à chaque interlocuteur. En effet, ceux-ci se connaissent et échangent entre eux.

3^{ème} facteur clé : La communication externe doit être structurée et intensifiée pour attirer des partenaires privés

Les entretiens ont montré que la recherche de financements privés doit s'appuyer sur des outils de communication adaptés et de qualité. Ainsi, les outils de communication (plaquette, présentation, site web) renforcent la crédibilité des associations dans leur démarche et l'attractivité des projets présentés.

En outre, l'animation de la relation après obtention des financements repose essentiellement sur des contacts fréquents et l'organisation d'événements (visites, présentations) communs.

4^{ème} facteur clé : Cette recherche nécessite enfin un véritable investissement en ressources humaines qualifiées, en conseil le cas échéant, et la mise en œuvre d'un dispositif dédié et d'outils de communication et de relation adaptés

- **La culture et les compétences techniques, de gestion et d'ingénierie projet propre à la diversification des sources de financement, doivent être développées**

Enfin, il s'agit de bâtir un dispositif projet dédié à la recherche de financements. En effet, le montage et l'affinage du projet, notamment sur les aspects économiques, et le développement des relations avec les partenaires et les outils de communication, nécessitent des compétences et du temps dédié :

- en amont du projet, il s'agit de procéder à la définition des besoins et à la définition des modèles économiques et construire les outils de communication indispensables à la recherche de financements privés : présentations sur l'association et son projet, site web, plaquettes ;
- pendant la rencontre des partenaires, il s'agit d'identifier les partenaires potentiels et de les rencontrer. Une partie de cette identification va passer dans un premier temps par la rencontre de pairs (autres associations, Fédération régionale des acteurs de la solidarité) sur le territoire et de réseaux d'investisseurs (rencontre avec des cercles ou associations d'entreprises et fondations – Fondation de France, Centre français des fonds et fondation, Admical, Association française des *fundraisers*, clubs d'entreprises, chambres de commerce et d'industrie, etc. –, participation à des rencontres et salons, etc.). Dans un second temps, il s'agira de rencontrer individuellement chacun des partenaires pour leur présenter le projet et l'affiner avec eux. Il faudra également à ce moment rédiger des dossiers de demande de subvention adaptés à chacun des partenaires ;
- en aval de l'obtention des financements, la relation devra être entretenue avec les partenaires selon deux axes :
 - **premier axe** : respect des attentes en matière de reporting sur les activités financées. Il s'agit d'apporter à chacun des partenaires les informations (notamment sous forme d'indicateurs) qu'il attend (définies au moment de l'attribution des fonds) et de remplir les éventuels engagements pris avec lui en matière d'actions communes : communication, participation aux comités de pilotage, organisation de visites, organisation d'événements communs, implication des salariés des entreprises mécènes (notamment s'il s'agit de mécénat de compétence) ;
 - **second axe** : entretenir une véritable relation partenariale en allant au-delà des engagements définis. Un financeur privé (entreprises, fondations, banques, financeurs solidaires) n'est pas qu'un simple bailleur de fonds, il souhaite être impliqué et que son engagement soit reconnu comme celui d'un véritable partenaire. À ce titre, il est important de les associer au-delà des exigences de base via des supports de communication (*newsletters*), des relations bilatérales, des invitations à des événements.

Il convient de mesurer le niveau d'investissement dans ces relations, certaines entreprises et fondations ayant des comportements particulièrement invasifs en surestimant parfois ce qu'elles peuvent apporter. Il s'agit de définir une relation équilibrée, durable et qui ne repose pas que sur une pure vision contractuelle mais réellement partenariale. **Ce sont autant de garanties : (i) de répondre au mieux à leurs attentes en les écoutant ; (ii) de bénéficier d'expériences et de suggestions précieuses ; (iii) d'obtenir le renouvellement des financements ou de nouveaux financements dans la durée** (même si les entreprises et les fondations souhaitent renouveler leurs projets, elles souhaitent disposer de partenaires fiables qui savent répondre à leurs attentes).

B. Proposition de méthode et démarche pour la recherche de financements privés

Sur la base des constats précédents et des entretiens, la recherche de financement privée peut s'articuler en différentes étapes sur une période 18 à 24 mois avec une montée en puissance progressive. **Il s'agit d'un exemple qui n'est pas unique et qui doit être adapté à chaque situation.** Ainsi, le travail peut paraître important. Il s'agit ici surtout d'ordonner les différentes bonnes pratiques identifiées lors des entretiens.

1. PHASE 1 – La définition du projet de recherche de financements

● **1^{er} temps : réfléchir au modèle associatif et à son modèle économique avec l'ensemble des parties prenantes de l'association**

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 :

- quels sont 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 (revue 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 mais avec les réserves déjà exprimées (elles sont réservées à des structures disposant d'une grande notoriété et de compétences en matière de communication) ;
 - la constitution d'un partenariat de long terme avec une entreprise ou une fondation pour du mécénat en nature, de compétence ou monétaire : si la structure est en difficulté, cette solution paraît peut pertinente, ces partenariats étant long à mettre en œuvre. En revanche, dans l'hypothèse d'un développement d'activité, ils doivent être sérieusement envisagés. Toutefois, il s'agit de bien définir ce qui est attendu, par exemple un accès privilégié à certaines commandes du partenaire (emplois saisonniers peu qualifiés dans la grande distribution, accès à un réseau de clients d'une entreprise pour proposer en commun des services, accès à des bâtiments ou des équipements de l'entreprise). Ces partenariats sont particulièrement performants mais longs à construire et nécessitent de bien maîtriser son projet associatif. Le don en nature entre dans cette catégorie ;
 - 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) ;

- est-ce que la recherche de financements privés est portée par l'ensemble des parties-prenantes de l'association : 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, 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 pourraient 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 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 compétences 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'un ou deux adhérents 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 pas d'émerger, voire de se ménager des portes de sortie si la recherche de financements ne portait pas ses fruits ;
- **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 précieuses 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 phase de cartographie ;
- **la construction d'outils de communication de portée générale de 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 ;
- **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 de recherche de financement. 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 aussi s'avérer très pertinent. Chaque cabinet a ses spécialités : (i) stratégie de recherche de mécénat ; (ii) marketing / communication ; (iii) communication. Il s'agit de bien calibrer ses besoins.
- **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 n'est ouvert) ;
 - le recours à un cabinet de conseils ;
 - 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.

Généralement, cette dernière étape va nécessiter une avance en fonds propres de l'association (logique d'investissement). Aussi, il convient d'intégrer dans les objectifs de la recherche de financements privés la reconstitution de ces fonds propres.

S'il est difficile d'estimer une telle enveloppe, dépendante du dispositif retenu, il est possible d'estimer à 90 000 euros (sur la base des entretiens) un dispositif projet impliquant : (i) le recrutement d'un chargé de mission ; (ii) le recours à moins de 10 jours hommes d'un cabinet de conseil ; (iii) la construction d'outils de communication ; (iv) des frais de déplacement et d'entretiens.

- **Temps 4 : la constitution du dispositif et la production des outils**

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

2. 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 de rencontre, 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 d'obtenir toujours une rencontre bilatérale préalable avant de soumettre un dossier de demande 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.

3. 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.

Annexes

Annexe A – Liste des entretiens réalisés

Les entretiens suivants ont été réalisés :

- 15 juin 2017 : Aurore, adhérent national de la Fédération. Entretien réalisé avec Sophie Alary, Directrice ESS du pôle insertion ;
- 16 juin 2017 : Les Jardins de Lucie, structure d'IAE, adhérent en Auvergne-Rhône-Alpes. Entretien réalisé avec Muriel Verdone, Directrice ;
- 19 juin 2017 : Adaléa, ensemblier, adhérent en Bretagne. Entretien réalisé avec Christophe Guinche, Directeur, et Pauline Le Huidoux, chargée de mission développement ;
- 19 juin 2017 : Finansol, association (non adhérente) qui promeut la solidarité dans l'épargne et la finance. Entretien réalisé avec Guillaume Viandier, chargé de mission financement solidaire ;
- 20 juin 2017 : L'Étage, structure AHI, adhérent Grand-Est. Entretien réalisé avec Brice Mendès, Directeur adjoint ;
- 21 juin 2017 : France Active, financeur solidaire. Entretien réalisé avec Emmanuelle Maudet, Responsable études et prospectives, et Tristan Charlier, chargé d'études et prospectives ;
- 28 juin 2017 : Le Groupe SOS, ensemblier adhérent national. Entretien réalisé avec Gaëlle Tellier, Déléguée régionale nord-ouest ;
- 28 juin 2017 : Le Relais OZANAM, ensemblier adhérent en Auvergne-Rhône-Alpes. Entretien réalisé avec Francis Silvente, Directeur ;
- 3 juillet 2017 : Bassin Solidarité Emploi, structure d'IAE adhérente en Nouvelle Aquitaine. Entretien réalisé avec Isabelle Lescure, Directrice ;
- 3 juillet 2017 : Compagnons bâtisseurs d'Aquitaine, structure d'IAE adhérente en Nouvelle Aquitaine. Entretien réalisé avec Sophie Bondier, Directrice ;
- 3 juillet 2017 : TAPAJ France, dispositif d'accompagnement des jeunes à la rue appuyé sur des propositions d'emploi de courte durée. Entretien réalisé avec Jean-Hugues Morales, Délégué national TAPAJ France ;
- 3 juillet 2017 : Diaconat de Bordeaux, structure AHI adhérente en Nouvelle Aquitaine. Entretien réalisé avec Uriel Thollas, Directeur du pôle hébergement, et Philippe Rix, Directeur général ;
- 4 juillet 2017 : Association Nationale des Compagnons Bâtisseurs. Entretien réalisé avec Alexandre Lagogué, chargé de mission gestion et finance ;
- 7 juillet 2017 : Samu Social de Paris, structure d'hébergement / logement non adhérente. Entretien réalisé avec Christine Laconde, Directrice générale ;
- 10 juillet 2017 : SOLIFAP, fonds d'investissement de la Fondation Abbé Pierre. Entretien réalisé avec Geoffroy Malcor, Directeur général ;
- 11 juillet 2017 : Crédit Coopératif & ECOFI, respectivement banque solidaire et fonds d'investissement solidaire logé au sein du Crédit Coopératif. Entretien réalisé avec Jean-Marc Pautras, et Richard Gellis, Responsable relations investisseurs institutionnels.
- 19 juillet 2017 : Fédération régionale des acteurs de la solidarité d'Île-de-France. Entretien réalisé avec Isabelle Médou-Marère, Directrice ;
- 20 juillet 2017 : La Sauvegarde du Nord, ensemblier adhérent en Hauts-de-France. Entretien réalisé avec Christophe Itier, Directeur général.

En outre, des entretiens ont été réalisés avec d'autres acteurs sur des sujets connexes qui ont permis de tirer des enseignements pour la recherche de financements privés : Siège des fédérations régionales (28 juin 2017) ; Banque Populaire (5 juillet 2017) ; AG2R La Mondiale et sa Fondation d'entreprise (20 juillet 2017).