



Entreprises sociales et solidaires

Les solutions de financement

*Sortez du brouillard ! Identifiez vos besoins,
trouvez les solutions qui vont bien*

Édition 2016



Comité de rédaction : Arnold Bornet (*Centre de Ressources DLA Financement*), Barka Bouzaga (*France Active*), Fanny Gerome (*France Active*)

Comité de relecture :

Béatrice Bayo (*France Active*), Clémentine Blazy (*France Active*), Jean-Dominique Bernardini (*Centre de Ressources DLA Financement*), Alban Martinat (*France Active*), Emmanuelle Maudet (*Centre de Ressources DLA Financement*), Philippe Rolland (*Banque Populaire*), Guillaume Viandier (*Finansol*)

Nous tenons ici à remercier chaleureusement les membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

Sommaire

Introduction : objectifs du guide	4
1. Tout savoir sur les besoins de financement	6
Les investissements	6
Les charges	6
Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	7
Les pertes passées	8
2. Tout savoir sur les solutions de financement	10
Les apports en fonds propres (« equity »)	10
Les subventions d'investissement	12
Les dons, donations, legs	12
Les prêts.....	13
Les garanties	15
Le financement participatif (« crowdfunding »).....	16
Le financement locatif	16
3. Tout savoir sur les acteurs	18
Les financeurs solidaires	18
Les établissements financiers	19
Les sociétés de gestion.....	22
Les investisseurs solidaires (« private equity »).....	23
Les structures de financement participatif (« crowdfunding »).....	24
Les fondations.....	25
Les financeurs publics.....	26
Conclusion	27
Quelques liens pour aller plus loin	28
Bibliographie	30
Liens utiles	31

Introduction

Objectifs de ce guide

La loi ESS du 31 juillet 2014 a donné une définition des « entreprises de l'ESS », ainsi que des « Entreprises Solidaires d'Utilité Sociales ». Elle a également donné comme un de ses cinq objectifs de « consolider [...] les outils de financement des acteurs de l'ESS ». Les structures de l'ESS ont de multiples besoins de financement, et elles en ont bien conscience !

Ces entreprises ne connaissent pas toujours tous les acteurs du financement, leurs spécificités et leurs offres. Mais surtout, elles ne savent pas toujours formuler l'origine et la cause précise de leur besoin, étape pourtant fondamentale pour choisir la solution de financement la plus adaptée (et pour l'obtenir plus facilement !).



Dans ce guide, nous avons donc voulu traiter le sujet en commençant par définir les différents besoins de financement (première partie), puis en présentant les solutions de financement (deuxième partie), et enfin les structures qui proposent ces solutions (troisième partie).

Parmi les solutions de financement, nous avons choisi de nous concentrer sur celles qui financent les investissements et le besoin en fonds de roulement (BFR). Effectivement, traiter de celles qui financent les charges (c'est-à-dire les produits) reviendrait à traiter de la question du modèle économique, qui est certes une question fondamentale, mais qui fera l'objet du prochain guide.

Parmi les acteurs du financement, nous n'avons pas voulu nous limiter à ceux qui sont spécialisés dans le financement de l'ESS, afin de proposer au lecteur un panorama complet des financements disponibles.

Ce guide s'adresse :

- Aux dirigeants et responsables de structures de l'ESS, salariés ou bénévoles, ayant la responsabilité du pilotage financier de leur structure quelle qu'en soit la taille ou le secteur d'activité ;
- À tous les partenaires, en particulier les DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces structures dans leurs choix de gestion et de pilotage financier.

Quiz :

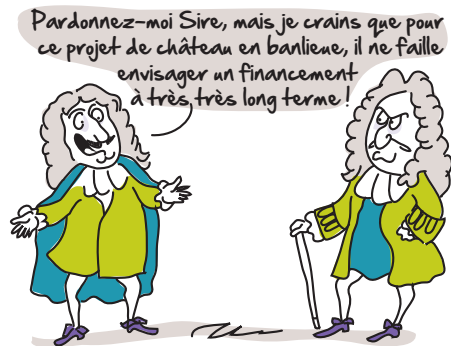
Pour chaque besoin, quelle est (ou quelles sont) la (les) solution(s) de financement adaptée(s) ?

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Achat d'un véhicule | ● | ● a. Prêt moyen ou long terme (> 1 an) |
| 2. Salaire d'un nouveau salarié | ● | ● b. Facilité de caisse accordée par la banque ou autre prêt court terme (< 1 an) |
| 3. Avance sur une subvention accordée mais pas versée | ● | ● c. Apport en fonds propres
● d. Subvention d'investissement |
| 4. Besoin récurrent lié à un décalage de trésorerie | ● | ● e. Location avec option d'achat
● f. Chiffre d'affaires |
| 5. Perte sur l'exercice passé | ● | ● g. Subvention d'exploitation et aide aux postes |
| 6. Loyer | ● | ● h. Subvention exceptionnelle |

1 Tout savoir sur...

Les besoins de financement

Avant de chercher un financement, il est essentiel de comprendre la nature du besoin. Effectivement, les différentes ressources disponibles ne sont pas adaptées à tous les besoins ! Un mauvais choix peut décrédibiliser la structure auprès des financeurs, et surtout la conduire dans une situation difficile.



Les investissements

Les investissements sont des dépenses réalisées à un instant T, mais dont l'utilisation s'inscrit dans une durée supérieure à un an. Par exemple, l'achat d'un véhicule, de matériel informatique, l'aménagement des locaux sont des investissements dits « corporels », tandis que l'achat d'un logiciel ou d'un fonds commercial sont des investissements dits « incorporels ». Dans ces cas, ces éléments auront vocation à être utilisés plusieurs années avant d'être renouvelés. Ceci ne s'applique pas à d'autres dépenses comme les salaires ou les loyers, qui sont donc des charges (cf. infra).

En comptabilité, les investissements se retrouvent à l'actif du bilan dans la partie « immobilisations ».

Comment les finance-t-on ?

Avec des outils à moyen, long ou très long terme : dons, apports en fonds propres, subvention d'investissement, prêts bancaires moyen ou long terme. Il est souvent risqué de les autofinancer, sauf si la structure dispose de réserves et d'une abondante trésorerie.

Les charges

Les charges correspondent aux dépenses courantes de la structure. Elles sont liées à des activités ou à des événements en cours. On y retrouve les achats, les dépenses de fonctionnement classiques : loyer, honoraires, communication, essence, électricité... (dites « charges externes »), les impôts et taxes, les salaires et charges sociales...

Elles peuvent être dues (comme celles citées ci-dessus) à l'activité courante de la structure (« charges d'exploitation »), à son financement (intérêts de prêts bancaires, dites « charges financières ») ou à des éléments qui ne relèvent pas de l'activité courante de la structure (« charges exceptionnelles »).

Enfin, certaines charges ne sont pas une « dépense » à proprement parler, mais la prise en compte de la baisse de valeur du patrimoine de la structure. Par exemple, un véhicule acheté

un certain montant n'aura pas la même cote l'année d'après, ni l'année suivante. L'association a donc un patrimoine dont la valeur baisse, même s'il n'y a pas de sortie de trésorerie. Ces charges sont appelées « dotation aux amortissements et provisions ».

D'un point de vue comptable, les charges se trouvent dans le compte de résultat.

► Comment les finance-t-on ?

Avec des produits ! Le montant des charges doit être couvert par le chiffre d'affaires, les subventions d'exploitation, les aides aux postes, les cotisations, etc. Il est généralement déconseillé de les financer avec de l'endettement, puisque cela ferait peser sur les recettes à venir les dépenses actuelles.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) est le besoin le plus difficilement identifiable, car il ne se traduit pas par une dépense, et n'apparaît pas immédiatement dans les comptes¹. Pourtant, il est presque toujours un besoin structurel, particulièrement pour les structures associatives. Il est donc important de l'identifier et de le financer.

Une structure rencontre des besoins de trésorerie, dus aux mouvements financiers qui ne se produisent pas tous au même rythme (le versement d'une subvention peut par exemple prendre plusieurs mois, alors que les salaires sont à payer à chaque fin de mois).

Par exemple : une association perçoit chaque mois 100 € de subvention pour réaliser une action, et a 90€ de charges mensuelles. Si elle est payée mensuellement sans délais, et qu'elle paie ses fournisseurs comptant, **elle aura la trésorerie suivante :**

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
Recettes	100 €	100 €	100 €	100 €
Dépenses	90 €	90 €	90 €	90 €
Solde du mois	10 €	10 €	10 €	10 €
Trésorerie	10 €	20 €	30 €	40 €

Si cette même structure reçoit ses subventions avec un délai de 30 jours, elle ne recevra pas d'argent au cours du mois 1, mais devra quand même s'acquitter de ses dépenses. Au cours du mois 2, elle recevra la subvention qui finance les opérations du mois 1, puis au cours du mois 3 celle qui finance les opérations du mois 2, et ainsi de suite. **La trésorerie est impactée :**

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
Recettes	0 €	100 €	100 €	100 €
Dépenses	90 €	90 €	90 €	90 €
Solde du mois	-90 €	10 €	10 €	10 €
Trésoreries	-90 €	-80 €	-70 €	-60 €

Ainsi, dans ce deuxième cas de figure, la structure reste rentable, mais les décalages de paiement créent un besoin de trésorerie. C'est ce que l'on appelle Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

1. Même s'il est possible de le calculer à partir des éléments du bilan

Le stock entre également dans le calcul du BFR : c'est un achat qui n'est pas encore vendu. Mais il est surtout impacté par l'augmentation de l'activité : dans bien des cas, une augmentation des produits, même si la structure est rentable, entraîne une baisse de la trésorerie. Tout nouveau développement doit donc s'accompagner d'une réflexion globale sur le financement (investissements et BFR) pour ne pas mettre la structure en péril.

► *Comment les finance-t-on ?*

S'il est structurel, [...] le BFR doit être financé par une ressource durable : idéalement des apports en fonds propres ou éventuellement du prêt moyen ou long terme. Il y a des éléments du BFR (certaines créances) qui peuvent être financés par du prêt court-terme (« Dailly » sur les subventions, par exemple). Le BFR peut également être conjoncturel (une grosse commande ponctuelle dont on a déjà payé les charges et pas encore reçu le chiffre d'affaires). Dans ce cas, il peut être financé par du crédit court terme type facilité de caisse.

Les pertes passées

Il ne s'agit pas d'un besoin de financement au sens strict : il s'agit de charges qui n'ont pas été correctement financées dans le passé (entraînant un résultat négatif) et dont la structure subit et doit gérer l'impact parfois pendant des années. Les causes peuvent être multiples : mauvaise évaluation du coût des actions, accident, perte d'un financement...

Quoi qu'il en soit, les pertes passées ne doivent pas être confondues avec le BFR. Les causes sont très différentes, mais elles peuvent toutes les deux provoquer une trésorerie structurellement négative si la structure n'a pas suffisamment de fonds propres.

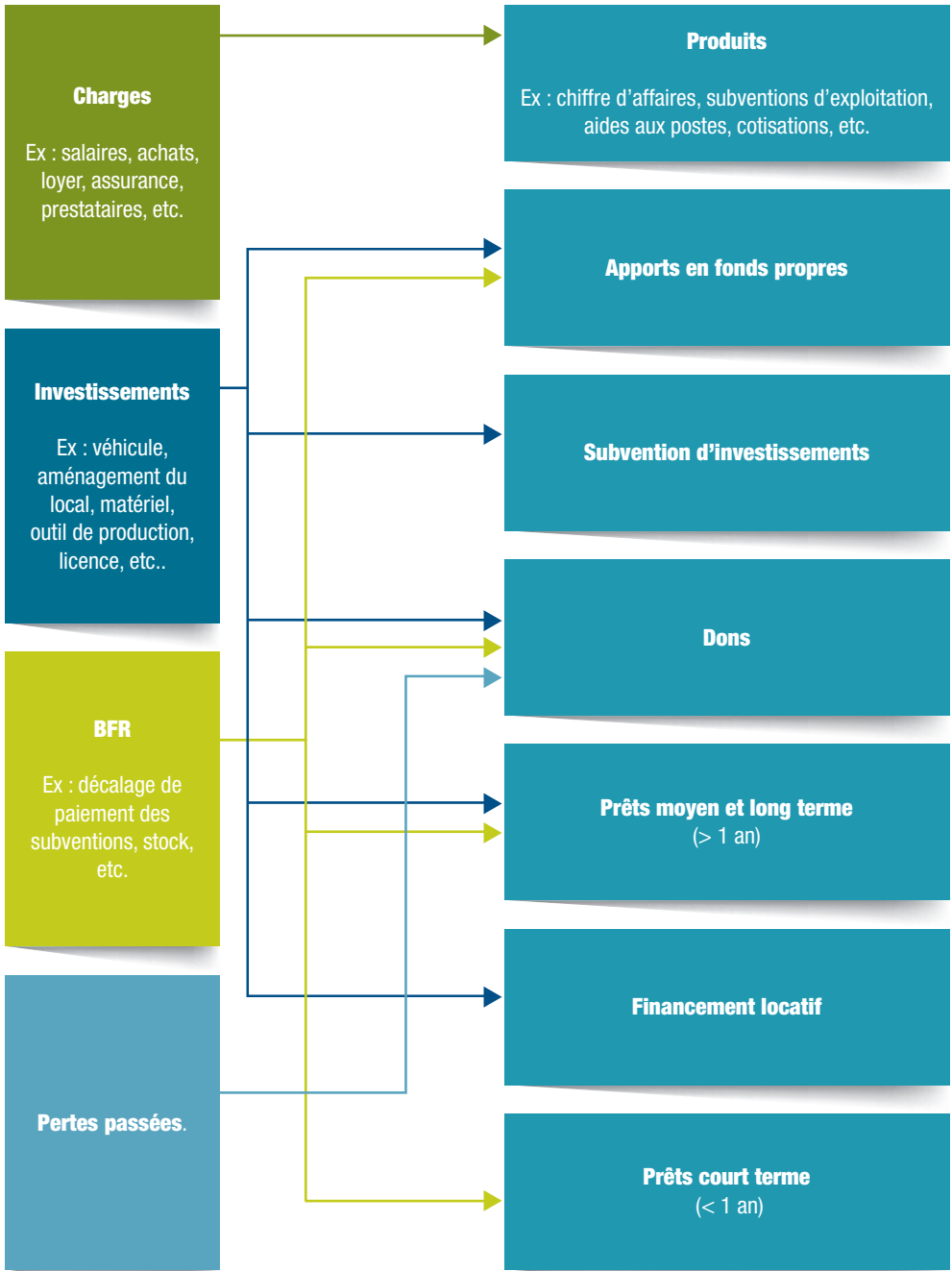
► *Comment les finance-t-on ?*

Les pertes passées sont le besoin le plus difficile à financer. **Il est exclu de les financer avec du prêt.** Idéalement, elles doivent être couvertes par des résultats excédentaires les années suivantes, par les réserves précédemment constituées ou par des apports en fonds propres. Une subvention exceptionnelle peut également être mobilisée, mais cette solution est rare.

EN RÉSUMÉ :

Le principe général est que le financement doit être de même nature que ce qui est financé : les produits (subventions d'exploitation, chiffre d'affaires, cotisations...) financent les charges ; les ressources durables (fonds propres, subventions d'investissement, prêt moyen ou long terme) financent les investissements.

Quant au BFR, il est préférable de le financer avec des ressources durables (fonds propres, prêts moyen ou long terme) quand il est structurel et avec des ressources de court terme (facilités de caisse) quand il est conjoncturel.



2 Tout savoir sur...

Les solutions de financement

Dans cette partie, nous n'aborderons pas les solutions de financement qui permettent de couvrir les charges. Ces solutions, nombreuses (collectivités, [...]) concernent avant tout l'activité et le modèle économique des structures, plus que leur stratégie de financement. Elles feront donc l'objet d'un guide entier à paraître prochainement.

Les solutions que nous abordons ici concernent donc le financement des investissements et/ou du BFR.

Les apports en fonds propres (« equity »)

Les fonds propres sont les ressources destinées à rester durablement dans la structure. Ils peuvent être apportés par des tiers (apport en capital ou compte courant), ou par la structure elle-même quand elle réalise des bénéfices (résultat, report à nouveau, réserves). Les fonds propres sont nécessaires pour se développer dans de bonnes conditions.



10

Pour les entreprises commerciales

La participation en capital

Le financeur entre au capital de la structure, en restant généralement minoritaire. Il a dès lors les droits de tout actionnaire / associé en matière de gouvernance. Il en profite souvent pour faire bénéficier la structure de conseils et lui apporter son carnet d'adresse. La rémunération de l'investisseur se fait sur la plus-value lors de la revente des parts.

RÉDUCTION D'IMPÔTS POUR LES PARTICULIERS INVESTISSEURS

Les particuliers qui investissent en capital dans une société commerciale ont droit à des réductions d'impôt, à condition qu'ils restent au capital pendant au moins 5 ans.

Il s'agira soit d'une réduction de l'impôt sur la fortune dans le cadre de la loi TEPA (50% dans la limite de 45 000 €), soit d'une réduction de l'impôt sur le revenu dans le cadre de la loi Madelin (18% du montant de la souscription, plafonné en fonction de la situation familiale : 50 000 € pour un célibataire, 100 000 € pour un couple marié). Ces deux dispositifs ne peuvent être cumulés.

Le compte courant d'associé

Il n'est possible qu'en complément d'une participation en capital. Il s'agit d'une somme versée à l'entreprise par un associé ou actionnaire, remboursable. Il est souvent rémunéré.

Les obligations non convertibles

Il s'agit de « titres » émis par la structure, qui peuvent être achetés (et revendus). Ils sont remboursables, avec un intérêt.

Les obligations convertibles

C'est une obligation que son détenteur a la possibilité d'échanger contre une ou plusieurs actions de la société émettrice.

Pour les associations

Les associations n'ont pas de capital, elles n'ont donc par définition pas accès aux apports décrits ci-dessus. Cependant, il existe des outils en fonds propres auxquels les associations peuvent prétendre.

L'apport associatif

C'est une somme mise à disposition de l'association par un tiers. Il en existe de deux sortes :

- **Sans droit de reprise** : dans ce cas, l'argent reste définitivement dans l'association. Contrairement à une subvention d'investissement, il n'est pas fléché sur un investissement ou un projet précis.
- **Avec droit de reprise** : dans ce cas, les fonds doivent faire l'objet d'une restitution à l'organisme ou la personne à l'origine de l'apport selon des conditions préalablement définies. Ces conditions ne peuvent en aucun cas prévoir un taux d'intérêt : l'apport associatif est nécessairement « gratuit ».

Les titres associatifs

Les associations ont la possibilité d'émettre des « titres », qui peuvent être achetés par des particuliers ou autres personnalités morales. Concrètement, ces « souscripteurs » prêtent à l'association une certaine somme d'argent, que celle-ci doit rembourser sur une période donnée, avec intérêt. Il s'agit d'obligations : le titre peut être ensuite vendu par son détenteur.



La loi ESS de juillet 2014 a modifié certains éléments : ils ne sont désormais remboursables qu'à l'issue d'un délai minimum de 7 ans conditionnés à la réalisation d'excédents dépassant le montant nominal de l'émission, nets des éventuels déficits constitués durant la même période.

Qui les propose ?

- **Les financeurs solidaires**
- **Les fonds de private equity solidaires**

Les subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont celles qui sont fléchées vers l'achat d'une immobilisation. Par définition, elles ne sont pas remboursables, elles sont donc le moyen le plus sécurisant pour la structure de financer ses investissements. Malheureusement, il est très rare qu'une structure, même associative, arrive à financer toutes ses immobilisations de cette manière : d'autres moyens complémentaires sont alors indispensables.

Qui les propose ?

- **Union Européenne,**
- **services de l'Etat,**
- **collectivités locales** (régions, départements, intercommunalités, communes),
- **agences de développement territorial, organismes parapublics** (CNAF, Caisse des dépôts...).

Les dons, donations, legs

Dans le cadre du mécénat, les associations peuvent solliciter des dons, donations ou legs. Ceux-ci peuvent se faire de deux façons :

- **Sous forme d'argent (numéraire) :** le don peut financer du fonctionnement, dans ce cas il est généralement affecté à un programme. Il peut également prendre la forme d'un apport associatif sans droit de reprise (cf. infra) ;
- **Sous forme de don en nature :** dans ce cas, le mécène apporte directement un investissement (don de véhicule, matériel informatique ou de reprographie, etc.) Cette solution présente quelques contraintes : le matériel cédé est souvent hors garantie et parfois vétuste.

Il faut que l'association soit reconnue « d'intérêt général » pour bénéficier d'un don, pour qu'il soit défiscalisable pour le donateur.

Qui les propose ?

- **Les personnes physiques donatrices**
- **Les fondations et entreprises mécènes**

FOCUS sur l'intérêt général

Pour être d'intérêt général, les conditions sont les suivantes : le but de l'association ne doit pas être lucratif, la gestion de l'association² doit être désintéressée et l'association ne doit pas être limitée à un cercle restreint de personnes. L'association doit également posséder un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique. Enfin, le don doit être effectué à titre gratuit, sans contrepartie directe ou indirecte³, au profit de son auteur.

2. Instruction fiscale du 18 décembre 2006 (BOI H-5-06)

3. Instruction du 4 octobre 1999 (BOI 5 B-17-99)

Les prêts

Par définition, le prêt est une ressource remboursable. Elle est généralement proposée par un établissement de crédit.

Lorsqu'il s'agit d'apprécier les conditions du prêt, il est fréquent que certains éléments retiennent l'attention (le taux) et d'autres moins (la durée, les conditions de rachat...). Il est important de noter que les caractéristiques des prêts sont nombreuses et qu'elles doivent s'accorder au maximum avec l'objet du prêt (c'est-à-dire ce que le prêt finance).

Ces conditions sont les suivantes :

- **La durée** : si l'objet du prêt est un investissement, la durée du prêt doit dans la mesure du possible être cohérente avec la durée d'utilisation du bien acheté (c'est-à-dire en général la durée d'amortissement). De même, s'il s'agit d'un besoin de trésorerie, la durée doit être cohérente avec ce besoin, conjoncturel ou structurel. Attention : une durée trop courte engendrera des mensualités plus élevées qui peuvent peser sur la trésorerie, tandis qu'une durée trop longue fait courir le risque de devoir réemprunter pour renouveler l'investissement avant d'avoir remboursé...
- **Le montant** : à l'évidence, c'est un élément déterminant. Il doit être évalué au regard de la globalité du financement : tous les besoins sont-ils intégrés ? Y compris l'augmentation du BFR ? Etant donné qu'il est plus difficile de faire financer le BFR par du prêt bancaire moyen terme, il est souvent préférable de le financer grâce aux fonds propres (réserves constituées de résultats excédentaires ou apports en fonds propres), quitte à augmenter la part de financement de l'investissement par du prêt.
- **Le taux** : c'est le « coût » du prêt. Il ne sert pas uniquement à rémunérer l'organisme de financement : il permet aussi de couvrir son risque.
- **Les frais de dossier** : ils sont à payer généralement au démarrage, et couvrent les coûts de mise en place du crédit.
- **Les modalités de remboursement** : les prêts bancaires sont souvent remboursables mensuellement et dès le premier mois, mais ce n'est pas systématique. L'organisme de crédit peut proposer un différé (le remboursement commence plusieurs mois après le déblocage du prêt), et/ou un remboursement trimestriel, voire annuel. Dans ces cas, il est important que la structure, soit en capacité d'anticiper ces remboursements.
- **Les garanties** : elles sont de deux sortes. D'une part, les garanties « réelles » donnent un droit préférentiel au prêteur sur un élément du patrimoine de la structure. On parle d'hypothèque s'il s'agit d'un élément immobilier, de gage pour un élément mobilier et enfin de nantissement pour un élément immatériel. D'autre part, les cautions : il s'agit de l'engagement d'un tiers de rembourser une partie du prêt en cas de défaillance. L'octroi d'un prêt est souvent conditionné à la mise en place d'une garantie. Certains organismes proposent des garanties qui permettent un meilleur accès global aux prêts bancaires.
- **Les conditions générales** : il s'agit de l'ensemble des autres conditions (remboursement par anticipation, etc.) Globalement, il est important de valider l'ensemble de l'offre proposée par la banque au moment de l'emprunt (par exemple : le déblocage de l'emprunt moyen terme met-il fin à une ligne court terme ?).

Les crédits moyen et long terme

Le crédit bancaire moyen et long terme

Il s'agit du crédit « classique » proposé par les établissements de crédit. Ils sont remboursables mensuellement, et leur durée varie en fonction de leur objet (la plupart du temps des investissements).

Le prêt participatif

À l'origine, il s'agit d'un prêt proposé par une entreprise ou l'état, rémunéré avec un taux fixe (et parfois une part variable, activée en fonction de la réussite du projet). C'est une créance de dernier rang. Certaines sociétés financières (notamment la SIFA et l'IDES) ont aménagé cet outil pour les associations : elles accordent des prêts avec intérêts limités et d'importants différés de remboursement.

Le billet à ordre

Il s'agit d'un prêt sur une période donnée (généralement 5 à 7 ans), remboursable in fine. Il est notamment proposé par les sociétés de gestion.

Les crédits court terme

Il existe plusieurs types de crédits court terme, dont l'objet sera toujours le BFR. Le choix dépend du type de BFR (ponctuel ou durable), et du type de créanciers de la structure. Nous indiquons ici les principaux.

La facilité de caisse

C'est simplement le solde négatif du compte en banque. Il n'est à utiliser que pour les besoins très ponctuels (pas plus de quelques jours, au maximum 15 par mois) liés à un décalage de trésorerie. Il est évidemment nécessaire de prévenir la banque le plus en amont possible, et de la rassurer sur les rentrées à venir.

L'autorisation de découvert

Le principe est similaire à la facilité de caisse, mais il est négocié avec la banque pour une durée plus longue (de quelques semaines à un exercice comptable complet). La durée et le montant sont décidés en préalable. Il est donc utile pour financer un BFR durable. Pour que la banque l'accorde, il est généralement nécessaire d'avoir sa confiance sur la capacité de gestion, et de pouvoir justifier que c'est du BFR qui est financé (et non pas des pertes passées).

Cette solution n'est pas pertinente durablement pour financer un BFR structurel, car extrêmement coûteuse. Il vaut mieux lui préférer des ressources durables.

La mobilisation et cession de créances

De façon générale, il s'agit pour la banque d'avancer de l'argent sur une créance identifiée (généralement une créance sûre, donc en provenance d'un créancier solide).



Les structures de l'ESS en utilisent principalement trois types :

- **Escompte** : le banquier met à la disposition d'une entreprise le montant des créances (appelées « effets de commerce »), sous déduction des agios calculés en fonction du temps restant à courir. Plutôt utilisé pour les créances auprès de clients.
- **Cession de créance dans le cadre de la Loi Dailly** : il s'agit du transfert d'une partie du poste clients de la structure à son banquier en échange d'une ligne de crédit court terme. Le « Dailly » est beaucoup utilisé pour les créances de subvention.
- **Affacturage (ou factoring)** : le factor (généralement une filiale de la banque) achète à une entreprise une créance professionnelle et se charge de son recouvrement (ce qui n'est pas le cas de l'escompte et du « Dailly » : l'offre est ici plus complète, et bien sûr plus chère).

Le crédit de campagne

C'est un prêt accordé pour une durée limitée (quelques mois au maximum). Il sert à financer des charges lorsque les produits sont décalés dans le temps (c'est-à-dire : lorsque l'activité est saisonnière). Le caractère saisonnier de l'activité est indispensable pour pouvoir bénéficier de ce type de prêt.

► Qui les propose ?

- **Les financeurs solidaires**
- **Les établissements financiers**
- **Les sociétés de gestion**

Les garanties

Les garanties ne sont pas une solution directe, mais elles permettent d'obtenir des crédits dans de meilleures conditions.

La garantie est l'engagement par un tiers à rembourser une partie du prêt si l'emprunteur fait défaut. C'est donc une bonne façon de rassurer la banque sur son risque, et ainsi d'obtenir plus facilement sa confiance.

Les garanties peuvent être faites par toute personne physique ou morale. Elles prennent alors un engagement vis-à-vis de l'établissement de crédit, qui peut impacter leur patrimoine. Mais il existe également des organismes de garantie professionnels, dont certains sont spécialisés dans le secteur de l'ESS, ou plus spécifiquement sur les associations.

► Qui les propose ?

- **France Active**
- **Sogama**
- **Bpifrance**

Le financement participatif (« crowdfunding »)

Le financement participatif (également appelé crowdfunding) n'est pas à proprement parler une solution de financement, mais plutôt un mode de récolte du financement. Effectivement, il peut exister sous différentes formes (don avec ou sans contrepartie, prêt, ou même participation en capital pour les entreprises commerciales).

Dans tous les cas, il s'agit de proposer à des particuliers (« crowd » signifie « la foule ») de participer au financement (« funding ») d'un projet. Chaque participant donne une somme qui peut être modeste, mais c'est le nombre de participants qui peut permettre de récolter un montant important. Toutefois, certains acteurs institutionnels peuvent placer de l'argent sur ces plateformes à moyen terme (les « lending clubs »).

Des plateformes web spécialisées réalisent l'intermédiation entre les particuliers et la structure financée. La bonne utilisation d'internet (les réseaux sociaux notamment) est un facteur-clé de réussite d'une opération de financement participatif.

Les avantages de ces opérations ne sont pas uniquement financiers. Il s'agit souvent d'un bon moyen de créer ou de mobiliser une communauté autour de la structure ou du projet. C'est aussi une bonne occasion de communiquer sur l'activité de la structure.

Ce mode de financement est en forte augmentation : les fonds collectés ont presque doublé en 2015, passant de 152 millions d'euros à près de 297 millions, dont 50 millions de dons, 50 millions d'investissements et 196 millions de prêt (dont 70% concerne les particuliers). Ces montants restent cependant très faibles au regard du montant total de dons, prêts et investissements réalisés en France. Les montants collectés moyens restent modestes (3000 à 4000€ pour le don, 225 000 € pour le prêt rémunéré, 450 000 € pour l'investissement en capital).

Il est préférable que la structure (ou son créateur-trice) soit déjà bien présente sur internet et possède un « premier cercle » important à mobiliser, sans quoi l'opération risque d'être un échec.

Qui les propose ?

- **Les plateformes de financement participatif**

Voir baromètre sur financeparticipative.org

Le financement locatif

Il s'agit avant tout d'une location : la structure n'est pas propriétaire du bien.

Il en existe de trois sortes :

- **La location longue durée (LLD) ou location financière.** C'est une location « classique », qui peut inclure des services complémentaires (entretien, assurance, etc.)
- **La location avec option d'achat (LOA).** Elle fonctionne comme la LLD, mais propose la possibilité d'acheter le bien loué à la fin du contrat, à une faible valeur. Le contrat peut être résilié tous les ans, à la date anniversaire.
- **Le crédit-bail.** Il est similaire à la location avec option d'achat, mais le contrat a une durée déterminée et ne peut donc être résilié avant terme, sauf avec l'accord du bailleur.

Le financement locatif est une solution est plus coûteuse qu'un crédit d'investissement (outre les loyers, l'association acquitte une redevance initiale), mais a l'avantage de proposer des services connexes tels que la maintenance, et de diminuer le montant de l'IS si la structure est assujettie. Il sera généralement proposé pour du matériel ou des véhicules neufs.

► Qui les propose ?

- **Les banques**
- **Les fournisseurs**

FOCUS sur les contrats à impact social (« social impact bonds »)

Nés au Royaume-Uni à la fin des années 2000, ce nouveau mode de financement se développe beaucoup dans les pays anglo-saxons, mais arrive aussi en Europe continentale et notamment en France. Le principe est de faire porter par un investisseur privé le risque lié au succès d'une action sociale. Concrètement, l'investisseur achète des « obligations » qui seront rémunérées par la puissance publique si un objectif préalablement fixé est atteint (par exemple : diminution de X% du taux d'illettrisme dans telle région). Le coût pour la ressource publique est donc conditionné à la réussite du projet, et les acteurs privés (les investisseurs ou un intermédiaire) ont un intérêt financier à l'efficacité de l'action. L'atteinte de l'objectif est toujours mesurée par un organisme indépendant

Pour la structure qui en bénéficie, cela peut se traduire soit par du don, soit par du prêt, lié à une action qui s'inscrit dans le cadre de l'objectif fixé. Cela finance donc des charges, mais peut aussi financer des investissements. La mesure de l'impact de la structure par un organisme indépendant peut aussi intéresser la structure.






Cette solution concerne surtout les structures de taille importante.

Les contrats à impact social sont sujet à polémique, notamment parce qu'ils permettraient à des investisseurs privés de s'enrichir grâce à de l'argent publique, sans réelle prise de risque de leur part et sans qu'une meilleure efficacité de l'action financée soit prouvée.

3 Tout savoir sur...

Les acteurs

Les financeurs solidaires

 PRÉSENTATION	Les financeurs solidaires sont des structures de dimension régionales ou nationales, qui proposent divers outils de financement et généralement un accompagnement renforcé. L'un des intérêts est la proximité avec la structure financée, soit grâce à une connaissance de la région (les financeurs régionaux), soit grâce à une connaissance spécifique des structures (pour les financeurs « thématiques »).
 OFFRE	En fonction des financeurs : fonds propres, prêts participatifs et/ou garanties.
 BESOINS COUVERTS	Investissements et BFR.
 CONDITIONS D'ACCÈS	Variable en fonction des structures.
 COÛT	Variable en fonction des outils et de la structure.

18

Exemples de financeurs solidaires :






- **Bretagne Capital Solidaire** (financier en fonds propres en Bretagne) ;
- **Energie Partagée** (financier en fonds propres pour les structures œuvrant pour les économies d'énergie) ;
- **France Active** (réseau national proposant fonds propres, prêts participatifs, garanties, et un accompagnement sur les questions de financement) ;
- **Sogama** (garantie à destination des associations) ;
- **Socoden / ScopInvest / SofiScop / Impact Coopératif** (pour les SCOP et les SCIC membres du Mouvement SCOP : fonds propres, prêts participatifs et garanties) ;
- **Transméa** (financement de reprise d'entreprise par les salariés en Rhône-Alpes).

FOCUS sur Finansol

Finansol est un collectif d'acteurs de la finance solidaire créé en 1995. Il a pour mission d'observer, défendre et promouvoir la finance solidaire, notamment grâce à son label qui distingue les produits d'épargne solidaire.

Les établissements financiers

Les banques

 PRÉSENTATION	Les banques sont des organismes agréés et contrôlés par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Elles peuvent être mutualistes (Banque Populaire, Caisse d'Épargne, Crédit Agricole, Crédit Coopératif, Crédit Mutuel, etc.) ou commerciales (BNP Paribas, LCL, Société Générale, etc.).
 OFFRE	<ul style="list-style-type: none">- Prêts moyen et long terme ;- Facilités de caisse ;- Autorisation de découvert ;- Mobilisation et cession de créances (escompte, « Dailly », affacturage) ;- Crédit de campagne ;- Location avec option d'achat (leasing ou crédit-bail). <p>Les banques proposent bien sûr bien d'autres services, notamment la gestion du compte courant et des comptes d'épargne.</p>
 BESOINS COUVERTS	Investissements et une partie du BFR (les besoins ponctuels et certaines créances).
 CONDITIONS D'ACCÈS	Pas de conditions d'accès particulières.
 COÛT	Le coût dépend du marché.

FOCUS sur France Active

De l'émergence au changement d'échelle, France Active soutient tous les entrepreneurs qui s'engagent dans un projet d'entreprise qui va au-delà du simple profit économique : création de leur propre emploi, dynamisation de leur territoire, préservation de l'environnement, création d'emplois pour des personnes éloignées du monde du travail...

Son réseau est constitué de 42 structures (les « fonds territoriaux ») qui proposent les services suivants :

▲ Conseils : permettre à l'entrepreneur de construire sa stratégie financière et lui donner les clés pour piloter son entreprise.

▲ Financements de 1 000 € à 1,5 M€, adaptés aux besoins de l'entrepreneur :

- Primes
- Prêts
- Garanties d'emprunt bancaire
- Apport en capital

▲ Mise en réseau : accès à un réseau de partenaires économiques et sociaux, au plus proche des territoires, pour ouvrir les portes d'une communauté d'entrepreneurs et d'acteurs de solidarité. »

ZOOM SUR BANQUE POPULAIRE : 3 questions à Philippe ROLLAND, Responsable des marchés ESS et Institutionnels



Quel regard portent les Banques Populaires sur l'ESS ?

— C'est un regard bienveillant car avec leur statut coopératif, les Banques Populaires font partie des Entreprises Sociales et Solidaires. La loi ESS de juillet 2014 élargit le périmètre au-delà des 4 familles historiques que sont les associations, les coopératives, les fondations et les mutuelles. Plus nous, leader de l'accompagnement des entreprises, ce qui importe est l'esprit d'entreprendre autrement pour créer de la valeur avec des retombées directes au plan local en matière d'utilité sociale. C'est tout particulièrement le cas avec le développement d'emplois en région et la densification de liens entre les acteurs et les bénéficiaires des services.

Qu'attendez-vous d'une ESS qui vient vous faire une demande de financement ?

— L'accompagnement financier repose sur un discours responsable qui est la clé d'un partenariat durable. Les différentes hypothèses d'activité induites par le financement recherché sont partagées avec le correspondant Banque Populaire et l'ESS demandeuse. Il s'agit de bâtir une relation de confiance pour une satisfaction mutuelle.







20

Quelles solutions de financement les banques proposent-elles aux ESS ?

— Les ESS ont souvent un niveau limité de fonds propres et une moindre rentabilité que l'entrepreneuriat classique. Pour leur permettre de trouver un équilibre financier parfois fragile, il est indispensable que le partenaire bancaire se positionne durablement. C'est tout particulièrement l'approche des Banques Populaires qui peuvent intervenir tant sur des financements court terme que sur des investissements moyens long terme avec des solutions de crédit classique mais aussi des formules de financement moins connues des ESS comme les financements locatifs.

Nos décisions d'accompagnement sont prises en région ce qui permet un travail de proximité avec les ESS à chaque étape de leur projet. C'est notamment ce qui nous a permis d'être depuis plusieurs années le premier partenaire bancaire de France Active.

La banque publique

 PRÉSENTATION	Bpifrance est une structure publique née de la fusion entre OSEO, le FSI (Fonds Stratégique d'Investissements) et CDC Entreprise (un volet de la Caisse des Dépôts). Ses actionnaires sont l'Etat et la Caisse des Dépôts, à 50% chacun. Son objet est d'agir en financement des entreprises, « en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les régions ». Elle dispose d'un réseau d'échelle régionale.
 OFFRE	<p>Bpifrance propose une offre spécifique de prêts moyen et long terme aux entreprises sociales et solidaires (le FISO et le prêt ESS), mais les associations peuvent également avoir accès aux produits de financement à destination des PME.</p> <ul style="list-style-type: none">- Garanties sur crédits court terme et sur crédits moyen et long terme ;- Crédits court terme spécifiques ;- Crédits moyen et long terme. <p>Bpifrance a une offre de financement spécifique pour les projets d'innovation.</p>
 BESOINS COUVERTS	Investissements et BFR.
 CONDITIONS D'ACCÈS	Variable en fonction des produits.
 COÛT	Variable en fonction des produits.
 POUR PLUS D'INFORMATION	Sites web : bpifrance.fr ,

Les banques solidaires

 PRÉSENTATION	Les banques solidaires sont des organisations financières qui proposent les services d'une banque mais à destination spécifique des activités d'utilités sociales et/ou environnementales.
 OFFRE	<ul style="list-style-type: none">- Prêts courts;- Prêts moyen et long termes.
 BESOINS COUVERTS	Investissements et BFR.
 CONDITIONS D'ACCÈS	Chaque banque solidaire a son propre système d'évaluation de l'utilité sociale et/ou environnementale et ses priorités d'action.
 COÛT	Les taux sont en règle générale ceux du marché.
 POUR PLUS D'INFORMATION	Sites web : lanef.com , triodos.fr , caisse-solidaire.fr

Les sociétés de gestion



PRÉSENTATION

Les sociétés de gestion sont des sociétés privées, généralement filiales de banques, qui font de la gestion d'actif : ils placent les fonds de leurs clients dans des placements individuels ou collectifs.

De plus en plus de ces sociétés proposent des FCP solidaires sur le modèle du FCP IE. Elles investissent alors la majeure partie du fonds dans des produits financiers « classiques » (actions, obligations, etc.) et le reste dans des structures non-côtées qui doivent avoir l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale).



OFFRE

Billet à ordre : prêt sur une période donnée (généralement 5 à 7 ans), intégralement remboursable *in fine*.



BESOINS COUVERTS

Investissements et BFR.



CONDITIONS D'ACCÈS

La structure financée doit pouvoir bénéficier de l'agrément ESS. Ce sont plutôt les structures de taille importante qui ont recours à ce type de solution.



COÛT

1% à 2%.

Exemples de sociétés de gestion proposant un FCP solidaire :

- **Amundi** (filiale du Crédit Agricole et de la Société Générale) ;
- **BNP Paribas AM** ;
- **Eco Fi Investissements** (filiale du Crédit Coopératif) ;
- **Mirova** (filiale de Natixis AM, Groupe BPCE).






FOCUS sur le FCP IE D

Le FCP IE D (Fonds Commun de Placement Insertion Emploi Dynamique) est un fonds thématique « emploi » en France, géré par Mirova.

Il s'adresse donc prioritairement aux structures créatrices d'emploi pour des personnes en difficultés. Il prend la forme, pour la structure bénéficiaire, d'un billet à ordre remboursable *in fine*. Il intervient pour des montants d'au moins 100 000 €, en complément d'autres ressources.

Pour toute demande, l'entreprise doit s'adresser au fonds territorial du réseau France Active de sa région.

Les investisseurs solidaires (« private equity »)

 PRÉSENTATION	Les investisseurs « classiques » financent en fonds propres dans de jeunes entreprises à fort potentiel dans un objectif de profit. Certains fonds intègrent à leurs investissements une dimension d'impact social et/ou environnemental positif. Cet impact est généralement mesuré au même titre que la rentabilité financière.
 OFFRE	Apport en capital, compte courant, obligations. Les fonds proposent un accompagnement très important (avec participation à la gouvernance de la structure) et font profiter de leur carnet d'adresse.
 BESOINS COUVERTS	Investissements et BFR.
 CONDITIONS D'ACCÈS	La plupart des fonds privilégient les entreprises commerciales à fort potentiel de rentabilité. Certains ont toutefois des outils spécifiques pour les associations.
 COÛT	Les fonds se rémunèrent sur la plus-value de cession des parts sociales.

Exemples d'investisseurs solidaires :

- Alter Equity ;
- Citizen Capital ;
- Comptoir de l'innovation ;
- France Active ;
- Garrigue ;
- IDES ;
- Investir et plus ;
- PhiTrust Partenaires ;
- S'fair (Siparex) ;
- SOLIFAP.

Les structures de financement participatif (« crowdfunding »)



PRÉSENTATION

Beaucoup de structures de financement participatif sont des entreprises récemment créées sous forme de « start-up », qui sont présentes essentiellement sur internet et utilisent beaucoup les réseaux sociaux. Il existe toutefois également des réseaux associatifs qui mettent en relation des particuliers avec des structures locales (les Cigales).



OFFRE

Financement participatif (cf. infra).



BESOINS COUVERTS

Investissements et BFR.



CONDITIONS D'ACCÈS

Il est préférable que la structure ou son dirigeant aient déjà une présence importante sur internet (et sur les réseaux sociaux en particulier).



COÛT

6% à 10% du montant collecté.

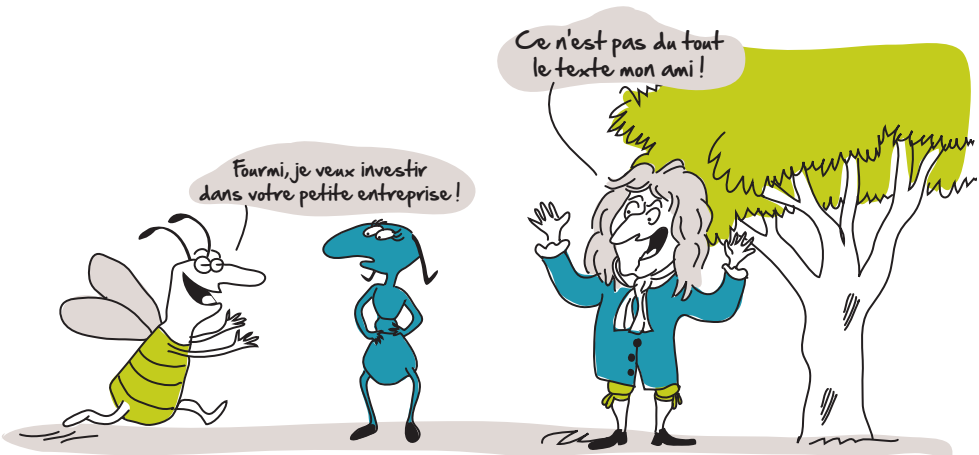


POUR PLUS D'INFORMATION

Site web : financeparticipative.org

Exemples de plateformes « web » de financement participatif :

- 1001Pact (private equity) ;
- Bulb in Town (don et private equity) ;
- Spear (private equity) ;
- Ulule (don).



Les fondations



PRÉSENTATION

Les fondations sont des organismes souvent adossés à de grosses entreprises « classiques » (parfois à des particuliers), dont elles portent généralement le nom. Les enjeux de ces entreprises sont de l'ordre de la communication, parfois en lien avec les enjeux de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et des ressources humaines.

Les fondations ont pour la plupart des domaines de prédilection (insertion professionnelle, éducation, culture, etc.).



OFFRE

- Donation

Les fondations proposent souvent en complément de l'apport financier un accompagnement. Elles peuvent également proposer du mécénat de compétence (mise à disposition d'une personne qualifiée).



BESOINS COUVERTS

Investissements et compétences



CONDITIONS D'ACCÈS

Pour bénéficier de leur soutien, les associations doivent :

- soit être à l'initiative de la demande de financement ;
- soit répondre à un appel à projet. Dans ce cas, l'association devra proposer un projet qui réponde aux attentes de la fondation.



COÛT

Nul pour la structure.



CONTENU DU DOSSIER À PRÉSENTER

- Présentation de l'investissement et de son intérêt pour l'association et devis de fournisseurs ;
- bilans et comptes de résultat des deux derniers exercices ;
- budget prévisionnel sur 3 ans et plan de financement ;
- documents juridiques : déclaration au JO, statuts à jour, composition du bureau, pièces d'identité des dirigeants ;
- si réponse à un appel à projet : dossier de réponse écrite émis par la fondation (projet de l'association, intérêt de la demande de financement...).



POUR PLUS D'INFORMATION

Sites web : ***fondationdefrance.org*** (référencement de toutes les fondations en France), ***admical.org*** (portail du mécénat), ***centre-francais-fondations.org*** (Centre Français des Fonds et Fondations)

Exemples de fondation :

- FAPE EDF ;
- Fondation BNP Paribas ;
- Fondation Carrefour ;
- ...

Les financeurs publics

 PRÉSENTATION	<p>Les financeurs publics susceptibles de financer une association sont nombreux. Ils ont des domaines de compétences, des territoires et des priorités propres, que l'association doit connaître.</p> <p>La réorganisation récente des compétences doit inciter l'association à s'adapter.</p>
 OFFRE	<p>- Subventions d'investissement</p> <p>Les financeurs publics proposent également des subventions d'exploitation, qui servent à financer les charges.</p>
 BESOINS COUVERTS	<p>Investissements, charges, plus occasionnellement BFR.</p>
 CONDITIONS D'ACCÈS	<p>L'association doit pouvoir justifier que son action répond aux compétences et aux priorités du financeur public, ou que son action a un intérêt pour son territoire..</p>
 COÛT	<p>Nul pour la structure.</p>
 CONTENU DU DOSSIER À PRÉSENTER	<ul style="list-style-type: none">- Dossier de demande émis par la structure publique ;- présentation de l'investissement et de son intérêt pour l'association et devis de fournisseurs ;- bilans et comptes de résultat des deux derniers exercices ;- budget prévisionnel sur 3 ans et plan de financement ;- documents juridiques : déclaration au JO, statuts à jour, composition du bureau, pièces d'identité des dirigeants.

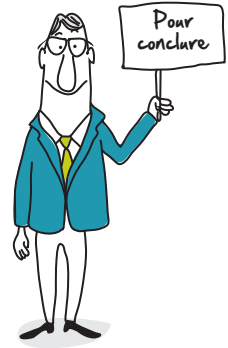
Exemples de financeurs publics :

- **Union Européenne ;**
- **Services de l'Etat ;**
- **Collectivités locales** (régions, départements, intercommunalités, communes) ;
- **Organismes parapublics** (CNAF, Caisse des dépôts...).

FOCUS sur NovESS-

NovESS est un fonds d'investissement créé par la Caisse des Dépôts. Il intervient en apport en fonds propres sur les ESS. Il cible principalement les projets de grande envergure (1 à 5 millions d'euros d'investissements) et les projets innovants à forte valeur ajoutée (100 à 500 000 d'euros). »

Conclusion



Tout au long de son existence, l'entreprise sociale et solidaire devra faire face à des besoins de financement. Ceux-ci varieront au fil des phases de vie (création, développement, rebond après la crise, changement d'échelle...). Mais fort heureusement, les financements auxquels elle pourra avoir accès sont nombreux !

Pour s'y retrouver, la structure qui souhaite en bénéficier ne doit pas commencer par frapper à toutes les portes. Il est essentiel qu'elle commence par identifier son ou ses besoins (cf. première partie). Ensuite, elle doit regarder les solutions qui peuvent les financer, au regard de sa situation économique et financière (cf. deuxième partie). Enfin, en fonction de son activité, ses statuts, elle sera en mesure d'identifier le ou les acteurs du financement susceptibles de financer son projet (cf. troisième partie).

Mais le partenaire majeur de la structure au cours de ces démarches reste sa banque. Il est important d'avoir un banquier en qui l'on puisse faire confiance et qui comprenne les enjeux de la structure. Il est également important d'en faire réellement un partenaire, et de l'informer régulièrement et de façon transparente de la situation économique et financière. Enfin, pour comprendre ses besoins de financement et être mise en relation avec les interlocuteurs adéquats, l'entreprise sociale et solidaire peut se faire accompagner par les structures d'accompagnement (DLA, réseaux et fédérations de l'ESS), notamment.

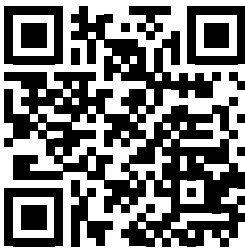
■ Quelques liens

pour aller plus loin

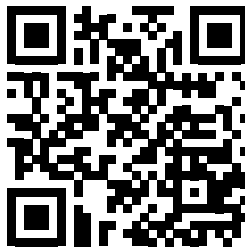
Quels outils pour bien préparer sa demande de financement ?

Testez vos besoins de financement en 13 questions

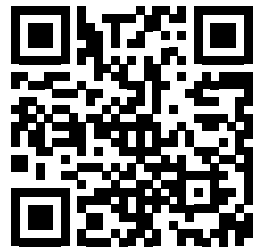
Évaluation des besoins générés par le besoin en fonds de roulement (BFR)



Évaluation des besoins générés par le développement de l'activité



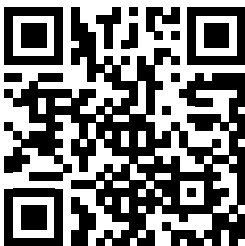
Analyse des besoins liés à un investissement



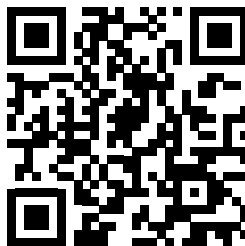
28

Comprendre le tour de table financier

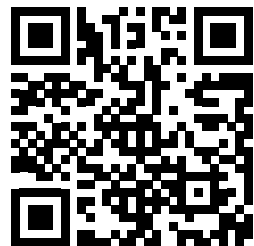
Comment réaliser son tour de table financier



Définition et enjeux d'un tour de table financier

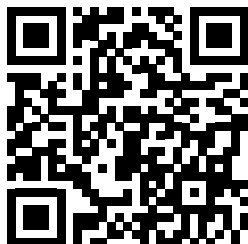


Qui sont les partenaires mobilisables dans le cadre d'un tour de table financier ?

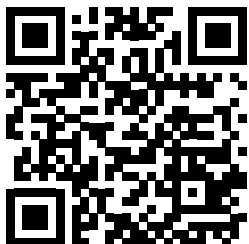


Préparer son dossier de demande de financement

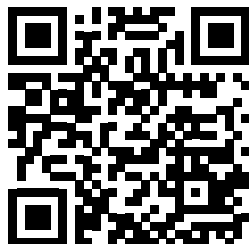
La méthodologie pour l'analyse quantitative et qualitative des projets



Les éléments constitutifs des dossiers de demande de financement

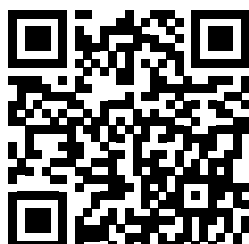


Les étapes de la construction budgétaire

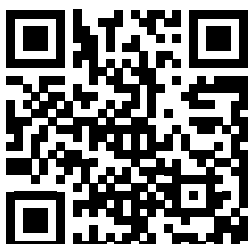


Les produits et services bancaires accessibles aux associations

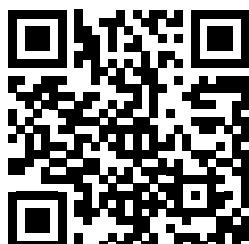
Les moyens de paiement et supports d'encaissement



Les placements pour valoriser les excédents de trésorerie



Les crédits



* Bibliographie



OUVRAGES

- * Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Romain Slitine, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Rue de l'échiquier, 2014
- * Financement Participatif France, *Baromètre du crowdfunding en France*, 2015
- * L'Agence France Entrepreneurs, *afecreation.fr*
- * France Active, *Création d'entreprise – Kit de survie pour le premier entretien avec votre banquier*, 2013

GUIDES

- * Centre de Ressources DLA Financement, *Association & trésorerie*, 2010
- * Centre de Ressources DLA Financement, *Association & fonds propres*, 2010
- * Centre de Ressources DLA Financement, *Association & difficulté*, 2012
- * Centre de Ressources DLA Financement, *Association & banques*, 2014
- * Finansol, *Zoom sur la finance solidaire*, 2016
- * Association Française des Fundraisers, *Les clés du fundraising*, 2015
- * Perrine Daubas, Vincent Edin, *Se lancer dans la collecte de fonds privés*, Dalloz, 2012

Ce guide a été réalisé par :



Le **Centre de ressources DLA Financement** porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les DLA, les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.



De l'émergence au développement, **France Active** (www.franceactive.org) donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir. Elle les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements les plus adaptés à leurs besoins et leur permet d'accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux. Pionnier de la finance solidaire, le réseau France Active accompagne chaque année 7 000 entrepreneurs et gère un portefeuille de 31 000 entreprises.



Solfia (www.solfia.org) est un portail Internet développé par le Centre de ressources DLA Financement, dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement. Que vous vous interrogiez sur la nature de vos besoins, que vous recherchiez de nouveaux partenaires financiers, que vous souhaitiez vous faire accompagner, SOLFIA vous propose un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.



Banques coopératives créées par et pour les entrepreneurs, les **Banques Populaires** (www.banquepopulaire.fr) se positionnent comme la 1ère banque des PME. Banque conseil de proximité de tous ceux qui entreprennent, Banque Populaire possède l'expertise et le savoir-faire dans l'accompagnement à chaque étape de la vie des acteurs de l'ESS. Reconnues pour leurs valeurs humaines et leur proximité relationnelle, les Banques Populaires le sont aussi pour leur réactivité et leur engagement auprès de leurs clients associations. Elles mettent à leur disposition toute la force du réseau relationnel tissé dans leur territoire pour faire réussir leurs projets.



Vous pouvez commander nos guides à l'adresse suivante : www.guidescnarf.fr
ou les télécharger sur notre site : www.solfia.org

Le Centre de ressources DLA Financement est soutenu par :



Conception : bleuamer@gmail.com