

POUR POUVOIR INVESTIR, *je réussis ma levée de fonds solidaire !*

Pour tous les dirigeants associatifs
et entreprises solidaires
qui veulent se donner les moyens
pour faire évoluer leur projet

MODE
D'EMPLOI

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés



Pierre René LEMAS,
président de France Active



Fanny GEROME, directrice
générale adjointe de
France Active

EDITO

Chaque jour, les 800 salariés et 3000 bénévoles de France Active sont au contact de dirigeants associatifs, de créateurs d'entreprise, de responsables de structure qui se demandent comment ils peuvent développer leur projet et renforcer l'utilité sociale de leur démarche.

Si vous avez ce guide entre les mains, c'est que vous vous interrogez aussi sur la façon dont vous pouvez développer votre activité tout en accélérant votre impact social et écologique. Si comme nous, vous considérez que l'entrepreneuriat et le développement de projets solidaires dans les territoires peuvent répondre aux défis sociaux et environnementaux qui se présentent à nous, nous vous invitons à poursuivre votre lecture.

A France Active, nous avons été dans les premiers, il y a plus de trente ans, à considérer que la finance pouvait servir une économie au service des territoires et de leurs habitants. Cette conviction est toujours au cœur de notre projet. Il y a presque dix ans, nous avons innové dans notre approche en intégrant au cœur de notre accompagnement la notion d'engagement. Nous conditionnons, aujourd'hui, nos financements en fonction du niveau d'engagement du projet autour de cinq dimensions : la création d'emplois de qualité, la contribution à l'animation du territoire, le développement de lien social, l'écologie et le recours à un modèle de gouvernance démocratique.

Aujourd'hui, nous voulons accélérer notre ambition de transformation et donner à tous les dirigeants qui veulent développer leurs engagements et l'utilité sociale de leur projet de nouveaux moyens pour renforcer leur modèle économique et leur capacité à agir. C'est tout le sens de ce guide et de notre démarche « Les Actifs Solidaires » qui vise à démocratiser l'accès à l'investissement pour les associations et les entreprises solidaires.

COMITÉ DE RÉDACTION : Fanny GEROME (France Active) **COMITÉ DE RELECTURE :** Marion BODIN (Likha Conseil), Arnold BORNET (France Active), Marie CHAUVIN (France Active), Cécile KATLAMA (France Active), Juliette PICQUENARD (France Active), Didier TCHERKACHINE (Terre d'Avance)
PUBLICATION : Conception graphique originale : Chloé COLAROSSO - lasolutioncreative.com
Réalisation : Barbara GEROME, Émilie BENETEAU, Luc THABOUREY **Illustration :** Michel CAMBON
AVEC LES PRÉCIEUSES CONTRIBUTIONS DE : Frédéric CUSCO (France Active), Marielle FRAIZE (France Active), Jessy GUESNON (France Active) Alexis DE WILLIENCOURT, (France Active Centre Val de Loire)



Tous nos remerciements vont aux acteurs qui ont accepté de témoigner dans ce guide, ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour le temps consacré et la qualité de leurs retours.

POUR POUVOIR INVESTIR, je réussis ma levée de fond solidaire !

Pour tous les dirigeants associatifs
et entreprises solidaires
qui veulent se donner les moyens
pour faire évoluer leur projet

SOMMAIRE

INTRODUCTION :

RÉUSSIR LE PARI DE L'INVESTISSEMENT.....5

COMMENT BIEN CHOISIR

SES INVESTISSEMENTS ?.....6

A. Je comprends l'importance d'investir pour mon organisation.....7

**B. Je sais définir mon positionnement stratégique
et ma stratégie de moyens8**

**C. Je choisis les investissements les plus adaptés
à ma stratégie de moyens 13**

D. J'appréhende les enjeux d'investissement partagés dans l'ESS..... 18

INTERVIEW L'âge du bois 22

COMMENT RÉUSSIR

UNE LEVÉE DE FONDS SOLIDAIRE ?..... 24

A. Je comprends la logique de chaque catégorie d'acteurs financiers 25

B. Je connais l'offre financière existante sur le marché..... 30

C. J'identifie mes besoins financiers 34

D. J'organise mon tour de table et je lève des fonds solidaires 36

INTERVIEW O3 Experts EA 42

COMMENT PILOTER

SON PLAN DE DÉVELOPPEMENT ?..... 44

**A. Je sais traduire mes choix dans un plan de développement
(ou de restructuration) 45**

B. Je pilote mes investissements dans le temps et je réajuste 48

C. Je sais mettre en œuvre un programme d'investissement 52

**D. J'évalue la maturité de mon organisation
pour me lancer dans un projet d'investissement 56**

INTERVIEW Kataba..... 60

PAR QUI

ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?..... 62

**A. J'adopte les bons réflexes et je maximise mes chances
de mettre en place un programme d'investissements pertinent 63**

**B. Je connais les acteurs
qui peuvent m'accompagner dans mes démarches..... 66**

C. Je me rapproche des principaux investisseurs 66

INTERVIEW Fondation de France..... 68

CONCLUSION :

OSEZ !..... 70

BIBLIOGRAPHIE..... 71



Philippe Zaouati,
président de Mirova Foundation
et directeur général de Mirova

SOUTENONS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESS DANS LES TERRITOIRES

Mirova est l'un des principaux acteurs de la finance solidaire en France et à travers le soutien de notre fonds de dotation, Mirova Foundation, nous renforçons non seulement nos liens avec France Active, partenaire de long terme de Mirova, mais poursuivons également, par la philanthropie, notre mission d'apporter des financements à des projets à fort impact sociétaux et environnementaux. Nous sommes convaincus que l'ESS est un atout majeur pour transformer notre économie de manière juste et durable. Cependant, de nombreuses structures de l'ESS rencontrent des difficultés à pérenniser leurs projets et les multiples crises sanitaire, écologique et économique ont fragilisé le secteur. Accompagner les dirigeants associatifs et solidaires pour repenser leur action et faire évoluer leur modèle économique est un enjeu clé de réussite.

Il faut pour cela être au plus près des projets dans chaque région de France et c'est là toute la mission de France Active que nous sommes fiers de soutenir grâce à un partenariat de 2,1 millions € sur 3 ans. En tant qu'un des principaux partenaires financiers privés de cette association pionnière dans le secteur, Mirova Foundation souhaite démocratiser l'accès à l'investissement solidaire dans les territoires. Nous espérons qu'à travers ce guide les dirigeants associatifs et solidaires sauront trouver les clés pour pérenniser le développement de leurs structures et faire rayonner l'ESS encore plus largement !

Philippe Zaouati, Président de Mirova Foundation et directeur général de Mirova & Anne-Claire Roux, Directrice générale de Mirova Foundation

Anne-Claire Roux,
directrice générale
de Mirova Foundation



INTRODUCTION : RÉUSSIR LE PARI DE L'INVESTISSEMENT

Que vous soyez à un moment où de nouvelles opportunités s'offrent à vous ou que vous soyez dans une étape plus délicate, avec des difficultés « à joindre les deux bouts », les défis pour votre association ou votre entreprise solidaire, vous semblent nombreux : essaimer votre action à d'autres territoires, conduire l'arrêt d'un marché, répondre aux besoins sociaux croissants, jongler avec de nouvelles problématiques comme les difficultés de recrutement de vos équipes, faire face au manque de moyens internes pour mettre en œuvre le dernier appel à projets, etc.

Au vu de ces enjeux, il est absolument nécessaire, voire vital d'investir pour que vous puissiez vous redonner du souffle, structurer votre activité, mieux répondre aux besoins de vos bénéficiaires et permettre ainsi d'assurer la croissance et la pérennité de votre association ou entreprise solidaire.

Si on y regarde de près, la vie d'une structure se trouve rythmée par des projets d'investissement à réaliser et l'analyse de leurs incidences : rénover les locaux, acquérir une flotte de véhicules, développer son système d'information, créer un prototype pour répondre à nouveau besoin.

Compte tenu des ressources financières en jeu et des risques liés, avec un environnement qui évolue rapidement et qui peut remettre en question la pertinence des investissements retenus, investir constitue une décision importante.

Pour réussir cet investissement, pour transformer ce pari sur l'avenir en réussite, il est nécessaire de :

- **bien choisir vos investissements** (1^{ère} partie de ce guide) ;

- **structurer une levée de fonds** qui soit adaptée à votre projet et à vos capacités financières (2^{ème} partie de ce guide) ;
- **d'organiser la mise en œuvre et le suivi des investissements** dans le temps (3^{ème} partie de ce guide) ;
- **de connaître toutes les informations pratiques** pour vous aider dans votre démarche (4^{ème} partie de ce guide).

Ce guide a donc été conçu pour répondre le plus simplement possible à toutes vos questions : **quelles sont les caractéristiques d'un investissement ? Quelles sont les étapes pour mener une levée de fonds solidaire ? Comment faire en sorte de gagner la confiance des partenaires et réussir une levée de fonds ?** Et bien d'autres questions encore !

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

- **Aux dirigeants associatifs, et plus largement à tous les dirigeants de l'Économie Sociale et Solidaire, ainsi qu'à toutes les personnes en charge du pilotage de leur entreprise ;**
- **À tous les futurs entrepreneurs sociaux ;**
- **Et à tous les partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises** dans leurs choix de gestion et de pilotage financier, en tout premier lieu au Dispositif Local d'accompagnement (DLA) ; mais également les fédérations ou réseaux associatifs, les banques, les entreprises mécènes, les experts-comptables, etc.

1.

COMMENT BIEN CHOISIR SES INVESTISSEMENTS ?

A. Je comprends l'importance d'investir pour mon organisation

Pour mettre en œuvre son projet et créer de la valeur, toute organisation doit adapter son activité dans le temps et faire évoluer en conséquence son modèle économique. Perte d'un marché, nouvel appel à projets, difficulté d'une structure partenaire qu'il faut reprendre, diversification de l'activité pour mieux répondre aux attentes du public visé, arrivée de nouveaux acteurs qui répondent au même besoin, etc. sont autant d'éléments à prendre en compte dans le modèle économique pour assurer la pérennité de votre association ou entreprise solidaire.

Compte tenu de tous les aléas de la vie d'une organisation, mieux vaut donc aborder l'adaptation de votre activité et l'évolution de votre modèle économique sous un angle stratégique :

- > Pour créer un maximum de valeur, surtout quand la structure porte un projet social, il faut être capable de comprendre les enjeux et les évolutions de son environnement (besoins des bénéficiaires, des attentes des partenaires financeurs, concurrents...) et faire évoluer sa réponse à ces enjeux. C'est ce que l'on appelle le **positionnement stratégique**.
- > Pour créer de la valeur, il faut aussi penser une combinaison de moyens adaptés. Ces moyens peuvent être : humains, matériels, financiers, partenariaux, etc. C'est ce que l'on appelle une **stratégie de moyens**. Une telle démarche vous permettra de mieux réagir aux contraintes externes et internes en apportant des solutions pertinentes, de vous projeter et de vous développer.

Adapter son activité et faire évoluer son modèle économique nécessite donc un positionnement stratégique clair et des moyens suffisants pour le mettre en œuvre. Or il est malheureusement rare d'avoir en

« réserve » les moyens nécessaires pour répondre à l'évolution d'une stratégie. Aussi, sa mise en œuvre nécessite des moyens additionnels et du temps avant d'avoir les effets positifs escomptés. Pour répondre à cette problématique, vous n'avez alors qu'une seule solution : INVESTIR ! Seul un programme d'investissement peut vous apporter des moyens supplémentaires pour lancer une nouvelle activité et vous permettre de faire face à un décalage de revenus dans le temps.



Prenons un exemple !

Si vous souhaitez mettre au point une innovation ou une nouvelle offre auprès de vos publics cible dans le cadre d'un nouvel appel à projets, vous devez passer par **une phase de « recherche et développement »** (constitution d'une équipe dédiée, construction d'un prototype...)

Lorsque la nouvelle offre est au point ou si vous souhaitez réduire le coût ou améliorer la qualité d'une offre existante, vous devez passer par **une phase « de production »** (refonte du process, évolution de votre système d'information pour gérer, formation des équipes, évolution des outils de reporting...), puis enfin vous devez organiser une **phase de déploiement** (informations aux bénéficiaires, négociation avec les partenaires publics, support de présentation, pilotage de l'activité...) Ce n'est qu'à l'issue de cette étape de préparation que vous pourrez récolter les fruits de cette nouvelle activité.

Bien pensé, l'investissement garantit votre développement, il permet de renforcer votre utilité sociale et génère une augmentation de l'autofinancement ce qui permet de financer de nouveaux investissements et d'assurer l'avenir de votre association ou entreprise solidaire. Erroné ou mal

conduit, les conséquences peuvent être, au contraire, dramatiques. Enfin si l'organisation fait le choix de ne pas investir, elle prend le risque d'affaiblir sa position dans un environnement qui devient de plus en plus concurrentiel, y compris dans l'Économie sociale et solidaire.

B. Je sais définir mon positionnement stratégique et ma stratégie de moyens

Pour définir une stratégie de moyens, vous devez repartir de votre positionnement stratégique. Sans stratégie, pas de moyens ! Vous pouvez vous reporter à ce propos à notre guide sur les modèles économiques d'utilité sociale¹. Nous en reprendrons, ici, une courte synthèse.

Le positionnement stratégique

Avant de penser à votre stratégie de moyens, il convient d'entamer une première réflexion sur le positionnement stratégique. Celui-ci pourrait correspondre à la capacité à répondre de façon pertinente et unique à un besoin pas ou mal couvert

d'un potentiel bénéficiaire. Cette notion comprend deux dimensions : **Quels sont les besoins et attentes et comment y répondre ? Comment apporter une réponse différente de celle portée par d'autres acteurs du territoire ?**

¹. Cette partie se base sur le guide de France Active, Centre de Ressources DLA Financement « Je construis utile, Pour tous les dirigeants de l'ESS qui réfléchissent à leur modèle économique d'utilité sociale ». Il est disponible sur le site de France Active www.franceactive.org

ÉTAPE 1 : COMPRENDRE VOTRE ENVIRONNEMENT

Vos bénéficiaires et/ou clients

- > Quels sont vos besoins et vos habitudes ?
- > Quelle est votre capacité à payer la solution proposée ?
- > Ces différents éléments ont-ils évolué ? Sont-ils susceptibles d'évoluer ?
- > Quels sont vos potentiels futurs bénéficiaires ou clients ? Quelles sont leurs attentes ?

Vos partenaires financeurs

- > Qui sont-ils ?
- > Quelles sont leurs attentes et leurs modalités d'interventions ?
- > Quelle est leur capacité à payer la solution ?
- > Ces différents éléments ont-ils évolué ? Sont-ils susceptibles d'évoluer ?
- > Quels sont les potentiels futurs partenaires, financeurs ? Quelles sont leurs attentes ?

Le cadre fiscal, social, juridique et de politique publique

- > Quel est le cadre juridique et fiscal ?
- > A-t-il évolué ? Est-il susceptible d'évoluer ?

Vos concurrents

- > Qui sont vos concurrents ?
- > Quelles sont leurs cibles (bénéficiaires, clients ou partenaires financeurs) ?
- > Quelle est leur solution et pour quel prix ?
- > Ces différents éléments ont-ils évolué ? Sont-ils susceptibles d'évoluer ?
- > Quels sont vos potentiels futurs concurrents ?

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER ET FAIRE LE POINT SUR VOTRE OFFRE (on parle de « domaines d'activités stratégiques ») ET SON MODÈLE DE FINANCEMENT

Les domaines d'activités stratégiques se caractérisent par le fait qu'ils apportent une solution à un besoin spécifique de votre cible de clients et/ou bénéficiaires ou partenaires (par exemple : faire du plaidoyer, vendre un produit ou un service spécifique pour un client ou un bénéficiaire...). Ils doivent être analysés sous plusieurs angles.

Les offres ou D.A.S.

- Quelles sont les offres clés ? Quels sont leurs objectifs ?
- En quoi ces offres sont cohérentes entre elles ? En quoi contribuent-elles au projet d'utilité sociale ?
- À quelles cibles (bénéficiaires, clients ou partenaires financeurs) s'adressent-elles ?

La pertinence de la solution

- Quelles solutions les offres apportent-elles ? Avec quels services ou produits ?
- Avec quelles modalités de distribution et de communication ?
- La solution proposée et les modalités de distribution et de communication répondent-elles aux besoins et aux habitudes des cibles ?
- Y-a-t-il des améliorations à apporter ?

Les modalités de contribution

- Par qui sont financées ces offres ? Par les clients, bénéficiaires ou partenaires financeurs ?
- Comment sont mises à contribution les cibles (subventions, vente, abonnement, cotisation, mécénat...) ?
- Ces modes de contribution sont-ils adaptés à vos cibles ?
- Avec quel niveau de contribution et quel prix ? Est-il trop élevé ou trop bas par rapport à la solution que vous proposez ou leur capacité à payer ?

ÉTAPE 3 : IDENTIFIER CE QUI FAIT DE VOUS, UNE STRUCTURE UNIQUE DANS CE QU'ELLE PROPOSE ET DANS LES BESOINS QU'ELLE CIBLE.

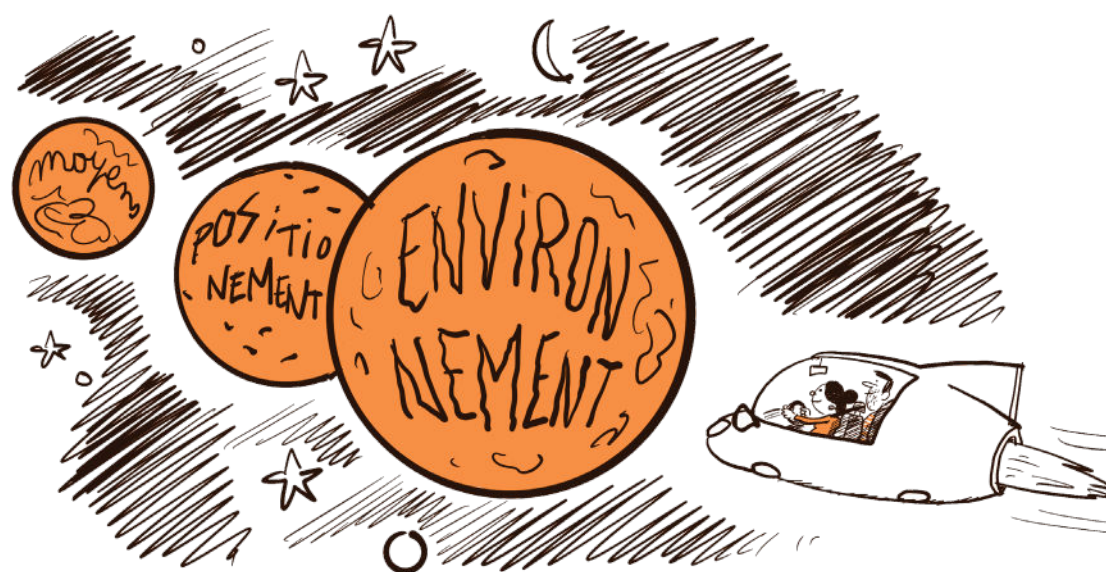
Il est très important d'avoir en tête qu'une association ou entreprise solidaire a pour mission de répondre à des besoins peu ou mal couverts. L'enjeu est donc de se différencier dans la réponse aux besoins par rapport à des acteurs ou des dispositifs qui agissent sur le même territoire et dans le même secteur que vous. Vous différencier permettra non seulement de renforcer votre utilité sociale, mais également de bénéficier d'une meilleure visibilité de votre positionnement auprès des partenaires, notamment les financeurs.

L'objectif de ce dernier niveau d'analyse est d'évaluer les opportunités et les menaces qui pèsent sur votre organisation, de comprendre la pertinence de vos offres au regard des besoins et de votre projet d'utilité sociale, d'envisager des pistes d'amélioration de votre offre et surtout de comprendre ce qui fait de vous une structure unique.

Pour cela, il convient d'identifier vos principaux points forts (cela peut être des partenariats, des savoir-faire, des compétences uniques, une organisation spécifique...). On parle, ici, « d'avantage concurrentiel », c'est-à-dire ce qui vous procure un atout stratégique par rapport aux autres structures qui exercent des activités similaires. Même si le terme peut sembler loin de la culture de l'ESS, c'est une notion clé en stratégie.

La stratégie de moyens

Le modèle économique est aussi une stratégie de moyens. Il convient donc logiquement de vérifier la cohérence de ces moyens avec le positionnement stratégique de votre association ou entreprise solidaire. Là encore, **nous vous proposons une démarche en 3 étapes-clés.**



ÉTAPE 1 : IDENTIFIER VOS MOYENS QUI VONT PERMETTRE DE METTRE EN ŒUVRE VOS OFFRES.

Les moyens humains et organisationnels

- > Quels sont les moyens humains (salariés, bénévoles, gouvernance, etc) ?
- > Quelles sont les compétences clés et les savoir-faire ?
- > Quelles sont les différentes fonctions au sein de l'organisation ?
- > Quelles sont les activités clés (production, logistique, distribution, communication, etc) ?

Les moyens partenariaux

- > Qui sont les principaux partenaires (partenaires financeurs, sous-traitants, partenaires stratégiques, ...) ?
- > Quels sont leurs apports dans votre modèle ?
- > Quel est leur niveau d'engagement dans votre structure ? Comment pourrait-il évoluer ?

Les moyens financiers

- > Quels sont les besoins pour financer les investissements et les décalages de trésorerie (besoins en fonds de roulement) ?
- > Quels sont vos moyens financiers (prêts bancaires de court terme et de moyen long terme, fonds de roulement, fonds propres,...) ?
- > Quelles sont vos relations avec votre banquier ou vos investisseurs ?

Les autres moyens

- > Quels sont les autres moyens matériels (bâtiments, système d'information, etc) ?

ÉTAPE 2 : ÉVALUER L'ADAPTATION DE VOS MOYENS À VOTRE POSITIONNEMENT ET VOTRE « AVANTAGE CONCURRENTIEL »

À partir de vos constats, vérifiez que les moyens sont adaptés à votre positionnement.

Il se peut par exemple que si votre structure fonctionne sur une multiplicité d'appels à projets, cela nécessite un système d'information adapté pour suivre les projets (et les conventions) et une assise financière importante liée aux variations d'activités.

Si vos moyens ne sont pas suffisants et/ou doivent être adaptés, il conviendra d'identifier vos besoins d'investissement, de les caractériser, puis de les chiffrer.

ÉTAPE 3 : ÉVALUER LES IMPACTS SUR VOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Définir un positionnement stratégique et une stratégie de moyens associée, doit vous permettre d'être à la fois plus pertinent dans votre action, donc votre réponse sociale, mais aussi de viabiliser votre modèle économique. Vous devez pouvoir le traduire dans votre modèle et vous assurer de la pérennité de votre organisation.

Des investissements qui découleraient de votre stratégie de moyens doivent pouvoir être pris en compte dans votre modèle économique : par exemple, si vous faites le choix d'augmenter votre capacité de production, les gains obtenus devront couvrir, dans le temps, l'investissement que vous aurez dû réaliser pour y parvenir.

C. Je choisis les investissements les plus adaptés à ma stratégie de moyens²

Pour mettre en œuvre votre stratégie de moyens, vous devrez très probablement investir. Un projet d'investissement doit répondre à un besoin précisément identifié. Comme nous l'avons vu plus haut, le besoin est déterminé grâce à une stratégie claire.

Pour bien choisir ses investissements, il est pour cela nécessaire de savoir se repérer dans les différentes caractéristiques des investissements. Comme vous le verrez, un investissement peut être présenté de bien des manières.

2. Cette partie s'appuie sur l'ouvrage : Jacques Laverty, Le pilotage des projets d'investissement de l'entreprise, juin 2019, Editions Maxima

Le type d'investissements

Un projet d'investissement est structurant lorsqu'il engage fortement l'organisation d'un point de vue stratégique. On peut citer trois grandes finalités :

- > **L'investissement de diversification** qui permet à la structure d'intervenir sur de nouvelles activités,
- > **L'investissement de croissance**, qui contribue à se doter de moyens supplémentaires de production, de déploiement, de recherche et développement. Il permet d'accroître les capacités actuelles sur un plan soit quantitatif (plus de personnes accompagnées par exemple), soit qualitatif (avec une offre de soin plus complète par exemple ou encore la création de nouveaux services pour mieux répondre aux attentes des bénéficiaires),
- > **L'investissement de modernisation** qui permet d'améliorer la productivité en introduisant des équipements et une organisation plus performante. Aujourd'hui, les associations et entreprises solidaires investissent aussi dans la numérisation de leur chaîne de valeur (par exemple : numérisation d'une partie de l'activité pour répondre aux attentes de gestion des organismes tutélaires, mais aussi réduire les coûts de gestion et gagner en réactivité).

La nature des investissements

Le Plan Comptable Général classe les investissements selon leur nature.

Il en existe trois :

- > **Les investissements incorporels** lorsqu'ils portent sur des éléments immatériels, intangibles, comme les licences, les marques, mais aussi, par exemple, le coût de création d'un spectacle qui serait joué sur plusieurs exercices.

À l'inverse, un projet d'investissement est jugé **non structurant** lorsqu'il s'agit du *remplacement* d'une machine obsolète par exemple, du renouvellement d'une flotte de véhicules, ou qu'il contribue à l'amélioration du cadre, comme la rénovation des locaux. Ces investissements maintiennent l'activité à son niveau actuel.

Enfin on trouvera dans cette seconde catégorie, les investissements obligatoires qui répondent à des normes et aux réglementations sociales, environnementales et de sécurité, mais qui ne permettent pas d'augmenter l'activité ou de mieux répondre aux besoins.

- > **Les investissements corporels** lorsqu'ils portent, à l'inverse, sur l'acquisition ou la construction de biens matériels, tangibles qui peuvent être meubles et immeubles (outils et machines de production, véhicules, locaux, terrains, infrastructures).
- > **Les investissements financiers** lorsqu'ils portent sur l'acquisition de titres de participation, de parts sociales, de produits de placement, de l'octroi de prêts à des tiers.

À NOTER : le taux de vétusté

L'investissement augmente la valeur du patrimoine de la structure et se trouve à l'actif du bilan, puis fait l'objet d'un amortissement dont la durée et le taux sont fonction de sa nature.

Chaque année, les amortissements sont comptabilisés comme une charge dans le compte de résultat. Ils représentent la dépréciation de l'année. À la date de réalisation du bilan, ce dernier fait apparaître les investissements au coût d'acquisition (valeur brute comptable), ainsi que le coût d'acquisition minoré du cumul des amortissements (valeur nette comptable).

Le ratio de vétusté de vos immobilisations mesure le degré d'usure de l'appareil productif. Il est exprimé en pourcentage. Proche de 100%, il signifie que l'outil de production est presque neuf. Dans le cas contraire, il indique qu'il est vieillissant et nécessitera un renouvellement plus ou moins lointain. Forcément la vétusté doit faire partie de votre analyse car elle peut nécessiter de nouveaux investissements.

=> Ratio de vétusté = immobilisations corporelles nettes / immobilisations corporelles brutes

Les caractéristiques des investissements

D'autres éléments sont à prendre en compte pour pouvoir évaluer l'investissement :

- > **La durée de vie.** Il convient d'évaluer le nombre d'années pendant lesquelles votre investissement produira ses effets, notamment en termes d'avantages procurés, de diminution des charges escomptées et d'augmentation des produits d'exploitation. Plus la durée est longue, plus il vous faut intégrer dans l'analyse les effets de l'obsolescence, les évolutions de l'environnement, le comportement de vos bénéficiaires, les attentes de vos financeurs publics...
- > **Le degré de dépendance.** Il convient d'évaluer, ici, si votre investissement peut

se conduire de manière indépendante d'autres investissements (par exemple : remplacement d'une machine) ou si, au contraire, il s'organise avec un lien de dépendance fort avec d'autres projets (restructuration de l'organisation suite à la perte d'un marché par exemple).

- > **La flexibilité.** Ici, il s'agit d'évaluer si vous pourrez faire évoluer facilement et sans le dénaturer, votre projet d'investissement (par exemple : un projet immobilier, une fois décidé, permet très peu d'ajustements). La flexibilité d'un investissement peut réduire le niveau de risque, car il permet des ajustements dans le temps.



Le niveau de risque des investissements

Dans le langage économique, l'investissement repose sur un détour de production : on consacre des moyens (en argent, en temps, en énergie) à acquérir quelque chose qui permettra, ultérieurement, d'être plus efficace que si on ne l'avait pas acheté. Il y a donc une anticipation, un pari : on dépense immédiatement pour réduire les coûts ou augmenter les produits dans le futur. Comme pour tout pari, un risque est associé à l'investissement : il n'est jamais certain que l'acquisition se révélera aussi efficace qu'espéré, il n'est même pas certain que l'offre pour laquelle on investit trouvera des débouchés et des financements.

Il convient, ici, d'évaluer le niveau de risque pour votre organisation à réaliser cet investissement : si le projet est numérique, par exemple, quelle est l'expérience de votre organisation dans ce domaine ? Si votre association ou votre entreprise solidaire

est dans une stratégie de rapprochement avec une autre structure de son territoire, est-ce que le projet est suffisamment mature ?

On identifie plusieurs risques qui peuvent être :

> **internes liés à votre organisation** comme une mauvaise évaluation des besoins des bénéficiaires ou des attentes des financeurs, une sous-estimation de la complexité du projet dans ses composantes techniques, organisationnelles et humaines, un manque de compétences pour réaliser le projet, etc.

> **externes liés à l'environnement de votre organisation** comme l'arrivée d'un autre acteur qui apporte une offre jugée plus adaptée par les bénéficiaires ou les financeurs, une évolution des normes de sécurité, l'inflation sur le coût de l'énergie, etc.

L'analyse, le chiffrage et le retour social sur l'investissement pour bien choisir

Surtout si votre organisation a plusieurs projets d'investissement, vous devrez choisir le (ou les) meilleurs projets, en fonction de l'intérêt stratégique, de l'analyse du projet et des perspectives sociales, mais aussi économiques et financières.

Pour l'analyse de l'investissement, il vous suffit de faire une description du projet sur la base des éléments ci-dessus. L'analyse du risque est un point crucial de la présentation.

Ensuite, il est nécessaire d'estimer le coût de l'investissement à réaliser. Le chiffrage de l'investissement n'est jamais chose aisée. Le plus simple pour établir un coût est de capitaliser sur les expériences de vos projets d'investissement passés, de s'appuyer sur un projet similaire pour déterminer le coût ou tout simplement d'obtenir un devis (lorsque l'investissement est suffisamment simple pour le permettre). À noter, un projet d'investissement relève souvent de plusieurs catégories : par exemple, un projet d'innovation peut nécessiter des investissements matériels (par exemple : équipement informatique...) et immatériels (par exemple : formation, acquisition de logiciels...). Il vous faudra bien prendre en compte l'ensemble des coûts du projet d'investissement, à défaut vous risquez de ne pas avoir prévu les financements suffisants pour couvrir vos investissements !

Enfin, il convient de poser l'épineuse question du retour sur investissement pour un projet d'utilité sociale. Pour cela, faisons un détour chez les entreprises dites « classiques ». Pour ces dernières, un investissement doit offrir les meilleures perspectives de rentabilité financière. Le calcul pour s'en assurer est simple. Il faut rapporter le gain (ou la perte) sur le coût global de l'investissement. Cela permet aux investisseurs d'évaluer l'intérêt d'apporter des capitaux.

En 2011, l'ESSEC a cherché à transposer cette notion aux entreprises sociales. Il donne son approche, qu'il nomme « retour social sur investissement », dans un guide³.

À moins que vous ne soyez dans un objectif de rendement financier de votre capital, nous vous recommandons de vous attacher, tout simplement, à ce que vos investissements vous permettent d'augmenter la pertinence de votre action, tout en permettant d'équilibrer votre modèle. Si vous avez recouru à des dettes financières pour financer votre programme d'investissement, votre modèle devra également dégager dans le temps les marges suffisantes pour rembourser vos financeurs en fonction des échéances de remboursement.

Un dernier conseil

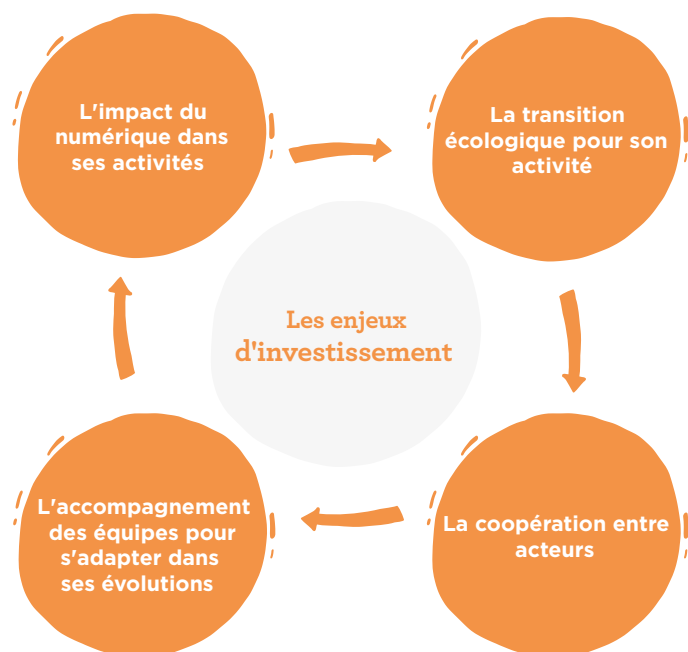
Soyez vigilant dans la méthode de validation de vos projets d'investissement. Mettez tous les métiers autour de la table pour pouvoir croiser les regards et faire les choix les plus pertinents. Ce sujet n'est pas qu'un sujet financier !

3. Ce guide est disponible sur le site de l'AVISE www.avise.org

D. J'appréhende les enjeux d'investissement partagés dans l'Économie sociale et solidaire

Maintenant que vous êtes convaincu du bien-fondé d'investir dans votre organisation et que vous en voyez les grandes étapes pour bien les choisir, on constate de nouveaux enjeux d'investissement dans les structures de l'Économie sociale et solidaire.

Au-delà de l'investissement classique pour développer son projet d'utilité sociale, **quatre enjeux d'investissement émergent sur ces dernières années :**



La transition numérique⁴

Les entreprises de l'ESS peuvent se saisir du numérique et en tirer parti pour assurer leur développement. Il est surtout important de ne pas « subir » la transformation numérique, mais de bien l'anticiper et l'intégrer dans votre stratégie.

La transformation numérique doit donc s'appropriier et peut se décliner à différents niveaux : en premier lieu, elle permet de renforcer la relation avec vos bénéficiaires, que ce soit quantitativement, en touchant plus de personnes, ou qualitativement, en améliorant le service proposé. D'autre

part, elle permet de repenser l'organisation de votre structure, en proposant plus de coopération entre les personnes, en améliorant la diffusion et le partage d'informations, en impliquant différemment les bénévoles, en offrant des possibilités pour dynamiser la gouvernance... Enfin la transformation numérique permet de réinterroger votre modèle économique, que ce soit en abaissant certaines fonctions de coût, en diversifiant vos ressources, voire en changeant complètement de modèle.

4. Pour en savoir plus, vous pouvez vous reporter à l'étude : CR DLA Financement, La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ?, 2019 et toujours disponible sur le site de France Active www.franceactive.org.

Le numérique : un enjeu politique

L'ESS doit s'emparer du numérique. À la fois pour une question d'adaptation à l'évolution de la société et donc de pertinence de ses actions, **mais aussi pour une question éthique.** Le numérique n'est pas une fin en soi. Il est conçu et utilisé par des femmes et des hommes avec une pensée, voire une idéologie qui le sous-tend. Compte-tenu de la place exponentielle que prennent les technologies et les usages numériques dans nos sociétés, il est essentiel que les acteurs de l'ESS se saisissent du sujet en proposant une utilisation du numérique éthique et solidaire. Cela afin de jouer pleinement leur rôle de transformation positive de la société et de ne pas abandonner ces technologies et ces usages aux seules entreprises lucratives « classiques ».

La transition écologique

La transition écologique est une évolution vers un nouveau modèle économique et social, un modèle de développement durable qui renouvelle nos façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble pour répondre aux grands enjeux environnementaux, ceux du changement climatique, de la rareté des ressources, de la perte accélérée de la biodiversité et de la multiplication des risques environnementaux. On peut synthétiser le propos en indiquant que la transition écologique doit nous permettre de répondre à nos besoins tout en restant dans les limites écologiques.

Mais pourquoi une organisation, quelle que soit sa taille, serait tenue d'agir ? On peut tout d'abord avancer que c'est un impératif éthique vis à vis de l'ensemble de la communauté humaine et des êtres vivants. Cela revient à vouloir étendre le champ de sa responsabilité aux êtres, humains ou non, dans le temps et dans l'espace. Cette question éthique devrait résonner davantage encore pour les acteurs de l'Économie sociale et solidaire.

Mais c'est également une approche dictée par la prudence : il faut agir pour anticiper des risques. En effet, la crise climatique vient remettre en cause l'existence de nos organisations, en modifiant radicalement les conditions de leur réussite (via une

augmentation des événements extrêmes et un renchérissement des approvisionnements en énergie et matières premières essentielles). Il convient donc d'agir dès à présent pour faire face au risque, et devancer les normes réglementaires à venir.

Enfin, la transition écologique doit être l'occasion de revoir la manière de construire votre offre (ce que votre structure apporte) et votre chaîne de valeur (la manière dont votre organisation construit et délivre son offre), en sortant de son cadre habituel, notamment par la frugalité, la coopération territoriale et le recours à des technologies vertes.

Pour la mener à bien, il vous sera alors nécessaire de lister toutes les activités de votre organisation tout au long de votre chaîne de valeur (approvisionnement, production, logistique, système d'information, fonctions support, etc.) et de réfléchir à comment les rendre durables et responsables. Il importera d'inclure dans votre réflexion les aspects liés à l'infrastructure utilisée (le bâtiment et vos équipements, et leurs aspects thermiques et énergétiques). A chaque fois, il vous faudra déterminer la priorité des actions selon ce qui a le plus ou moins d'impact sur l'empreinte écologique de votre structure et de votre modèle économique⁵.

5. Pour vous aider, vous pouvez vous reporter au site spécialisé de l'Ademe, qui liste les actions à mener et les aides que vous pouvez obtenir pour faciliter cette transition : <https://agirpourlatransition.ademe.fr/>.





Objectif : neutralité carbone à l'horizon 2050

Une ressource que nous utilisons en très grande quantité est le carbone principalement sous la forme d'énergies fossiles. La production des carburants fossiles produit des gaz à effet de serre tels que le dioxyde de carbone. Une partie de notre empreinte écologique est en fait notre empreinte carbone.

Pour limiter les effets du réchauffement climatique, il est impératif de réduire l'empreinte carbone de l'activité humaine. En France, l'empreinte carbone est de 10 tonnes de CO2 par habitant, l'objectif est de le réduire à 2 tonnes par habitant. Pour permettre à chacun de prendre conscience de son empreinte carbone et des efforts que nous devons tous produire, l'Ademe a mis au point un simulateur <https://nosgestesclimat.fr/>.

La coopération entre acteurs

Un vent fort pousse les entreprises de l'Économie sociale et solidaire (ESS), et en particulier les associations, à coopérer entre elles. Les avantages sont nombreux : organiser une réponse globale sur un territoire, mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, accéder à de nouvelles compétences, atteindre une taille adaptée à l'activité et aux ambitions, investir pour se développer, faire face à la contraction des finances publiques, s'organiser face à la concurrence croissante, etc.

Mais les coopérations peuvent également engendrer des difficultés si le projet est mal conduit. Si vous vous lancez dans cette démarche, il vous sera nécessaire de bien

connaître vos partenaires potentiels, partager les intérêts réciproques d'une future collaboration, choisir la forme de coopération adéquate, évaluer et ajuster dans la mise en œuvre, financer les investissements, y compris immatériels, liés à la coopération. Dans tout ce travail, il y aura des points clés à aborder sans lesquels la coopération ne sera peut-être pas durable⁶.

Au-delà de cette mécanique technique, la coopération est un choix fort des organisations. Elle doit être perçue, non pas comme une charge, mais comme un moteur de transformation qu'il faut pouvoir considérer comme un investissement et immobiliser au bilan.

L'accompagnement des équipes

Ce sujet peut sembler, de prime abord, loin de vos sujets d'investissement, car plus quotidien. Et pourtant, pour les associations et entreprises solidaires, les ressources humaines correspondent à la première charge ; selon les différentes études que nous avons pu mener, cette charge représente entre 70 et 85% des budgets.

Ces ressources humaines sont également très concernées par toutes les évolutions de la structure : complexité croissante des organisations, impact du numérique, évolution de la réglementation et des normes, renouvellement des attentes des partenaires de la structure, évolution des salariés qui souhaitent être de plus en plus associés à la décision avec des fonctionnements plus collaboratifs dans les organisations.

La conduite du changement est l'accompagnement d'un processus de transformation de la structure, dans un contexte qui évolue.

Les objectifs sont nombreux : faciliter l'acceptation et la compréhension des changements dus à un nouveau projet porteur de croissance, ou à un nouvel outil ou processus majeur, anticiper et réduire les facteurs de rejet des collaborateurs, réduire les coûts et le temps liés à une transition, favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'organisation, etc.

Cette conduite du changement doit être prise en compte dans vos programmes d'investissement. Elle est gage de succès dans la mise en œuvre.

En résumé

Adapter son activité et faire évoluer son modèle économique nécessite une stratégie claire et des moyens suffisants pour la mettre en œuvre. Or il est malheureusement rare d'avoir en « réserve » les moyens nécessaires pour répondre à l'évolution d'une stratégie. Sa mise en œuvre nécessite des moyens additionnels et du temps avant d'avoir les effets positifs escomptés. Pour répondre à cette problématique, vous n'avez alors qu'une seule solution : INVESTIR !

Mais bien choisir ses investissements peut largement devenir un casse-tête. Il faut être concentré sur vos véritables besoins, jauger la prise de risque acceptable, évaluer votre capacité financière et s'assurer de votre équilibre économique.

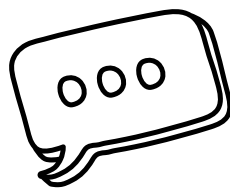
De nouveaux enjeux émergent, comme la transition écologique. Il faut pouvoir les prendre en compte avant que ces sujets n'impactent négativement votre modèle économique.

6. Pour vous aider dans cette démarche, vous pouvez consulter le guide : Centre de Ressources DLA Financement « Je joue collectif. Pour toute forme de coopération ou de fusion ». Il est disponible sur le site de France Active www.franceactive.org.

INTERVIEW : L'ÂGE DU BOIS

ENTRER DANS UNE LOGIQUE SEMI-INDUSTRIELLE
TOUT EN PRÉSERVANT L'UTILITÉ SOCIALE

Nicolas Delaunay, gérant et cofondateur
de L'âge du bois - Scop*



Pouvez-vous nous présenter le projet de votre organisation et son activité, en quelques mots ?

L'âge du bois est une Scop basée à Toulouse qui se spécialise comme son nom l'indique dans le secteur de la charpente, la construction bois, la rénovation et l'agencement intérieur ou extérieur. Nous l'avons fondé avec deux autres associés en 2009. Il s'agit d'une création ex nihilo qui aujourd'hui fait vivre 25 personnes et qui va faire en 2023 un peu plus de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires. Notre vision est de participer au développement d'habitats sains et écologiques en promouvant les constructions en ossature bois par une méthode coopérative.

Vous avez fait le choix d'investir à certaines étapes de votre entreprise sociale. Dans quoi avez-vous investi ?

On a fait un investissement qui est à la fois quelque chose d'assez classique l'aménagement d'un bâtiment de production mais également de représentation.

Très concrètement, nous sommes passés d'une sorte de garage qu'on avait plus ou moins aménagé correctement pendant 10 ans, où nous étions très dépendants des limites physiques, à un atelier de production de plus 1 000 m² avec un espace de stockage de la même ampleur.

On a créé des aménagements complémentaires notamment pour développer des zones de stock, un espace showroom et d'accueil des clients et on a refondé intégralement les zones de bureau.

*Société coopérative et participative. Il s'agit d'une SA, SARL ou SAS détenue principalement par les salariés de l'entreprise. Ces derniers possèdent la majorité du capital selon le principe 1 Homme = 1 voix et se répartissent, chaque année, les fruits de leur travail.

Quels étaient les objectifs attendus ? Diriez-vous qu'ils ont été atteints ? Avez-vous dû faire des concessions sur les délais, le coût ou la qualité des investissements réalisés ?

Il y avait un double objectif dans cet investissement. Globalement, l'idée maîtresse était de **faire muter l'entreprise** en passant d'une entreprise qui avait de grandes compétences et de belles réalisations, mais qui était dans une logique très artisanale, à une logique semi-industrielle. On était limité à la fois sur l'outil et la représentation. Ce qui a été retenu, notamment dans le projet d'investissement tant dans la communication interne que l'externe, c'était l'atelier de production qui est un élément fondamental. On préfabrique énormément et c'était une des clés pour arrêter de sous-traiter et passer à une autre échelle. Cet objectif a été atteint.

L'objectif second était d'**avoir une vitrine de représentation qui soit à la hauteur de l'entreprise**. C'est objectif a aussi été pleinement atteint, et il a même dépassé nos attentes. C'est logique, mais tous nos clients viennent voir l'entreprise, notamment la fabrication de leur maison, de leur bâtiment.

En termes de limites, on a dû faire des investissements complémentaires. On a dépassé les budgets qui étaient prévus ; les notions d'investissement et de retour sur investissement sont très présentes sur ces dépenses ; on ne regrette pas du tout ces démarches.

Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de vos investissements ?

Nous n'avons pas rencontré de difficultés majeures mais si je dois retenir quelque chose de cette démarche c'est de ne pas sous-dimensionner ses besoins. On se rend compte que les choses vont très vite et d'avoir un volet de sécurité supplémentaire est plus que pertinent. Une levée de fonds, c'est beaucoup de temps et de moyens. Le besoin complémentaire n'était pas si élevé, on a joué avec la capacité d'auto-financement et on a été très bien accompagné. **Si nous avions surdimensionné l'investissement cela aurait été plus confortable.**

Et enfin, avez-vous des projets à venir ? Et si oui, comment prenez-vous en compte les transitions que nous connaissons (transitions numérique, écologique et nouveaux modes de travail) ?

J'espère que dans trois à cinq ans L'âge du bois sera encore plus engagée dans la construction hors-site et biosourcée. On a des ambitions assez précises sur ce sujet. On voudrait passer entièrement à des isolations de type paille. Très concrètement,

nous voulons mettre en œuvre un sourcing de matières premières encore plus proche que ce qu'on a actuellement. **J'aimerais que notre modèle économique soit tourné avec une majeure partie de l'activité sur la rénovation.** On sait que l'enjeu majeur du futur pour le secteur du bâtiment est d'œuvrer à la réhabilitation de bâtiments en sachant qu'on fait déjà beaucoup d'agrandissement ce qui en zone tendue va devenir de plus en plus demandé.

Quels conseils donneriez-vous à des dirigeants qui souhaitent aujourd'hui se lancer dans une telle démarche ?

Je leurs conseillerais de voir grand et d'être le plus ambitieux possible. Sous réserve que le projet soit bien calibré et soit porteur de sens, une fois qu'on fait les bons investissements, on se demande pourquoi on ne les a pas faits plus tôt ! L'exemple du déménagement, ça fait toujours un peu peur au début, on voit les chiffres, on se dit qu'on ne va pas y arriver, on prend un risque. Si l'entreprise est sur un fonctionnement un peu chaotique que le modèle économique ne fonctionne pas ou donne des signes de raté, investir pour changer, il faut le faire immédiatement.

UN ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE RÉALISÉ AVEC NOTRE PARTENAIRE : L'UNION RÉGIONALE DES SCOP OCCITANIE PÔLE PYRÉNÉES

L'Union régionale des Scop et des Scic accompagne la création, le développement et la transmission/reprise d'entreprises coopératives et participatives. Elle les suit dans toutes les phases vie de leur projet dans les domaines juridique, gestion et formation. Elle propose également un panel d'outils financiers adaptés aux évolutions de ces entreprises. Elle a contribué à l'accompagnement de l'entreprise L'âge du bois, en complémentarité de France Active MPA Occitanie.

2.

COMMENT RÉUSSIR UNE LEVÉE DE FONDS SOLIDAIRE ?

Avec votre positionnement stratégique et votre stratégie de moyens en poche, vous allez pouvoir travailler à votre levée de fonds solidaire ! Pour cela, il faut que vous puissiez comprendre les attentes de chaque type de financeurs et les rapprocher de vos propres besoins.

À noter. La formalisation du plan de développement ou de restructuration, utile dans cette étape, est présenté dans la partie suivante.

A. Je comprends la logique de chaque catégorie d'acteurs financiers

Si l'on synthétise, nous avons quatre natures d'acteurs qui peuvent participer financièrement à une levée de fonds solidaire : les fonds d'investissement classiques ou à impact, les financeurs solidaires les établissements bancaires, les financeurs publics (Etat et collectivités) et privés (mécènes, fondations).

Nous proposons de retenir une grille de quatre critères d'appréciation qui varie selon le point de vue sur le projet de chacune de ces catégories d'acteurs.

Critères d'un financeur pour établir sa stratégie d'intervention			
La nature du projet : potentiel ou non, taille du projet, champ	L'exigence de rendement financier et social de « l'apporteur de capitaux »	La sécurité de l'opération : mobilisation d'une garantie ou non, niveau/coût du risque, tour de table	Le coût de gestion de l'opération : temps d'instruction et de suivi

Les fonds d'investissement ou Private Equity⁷

Le contexte des fonds d'investissement : le Private Equity en tant qu'industrie organisée n'apparaît qu'après la seconde guerre mondiale. Il se développe d'abord aux Etats-Unis où son activité est cyclique, étroitement corrélée avec l'évolution de l'économie, et passe par des phases d'expansion, de régression et de crises.

Le fonctionnement des fonds d'investissement : le capital-risque consiste en un apport en fonds propres à long et moyen termes réalisé par des investisseurs dans des entreprises non cotées à fort potentiel

de croissance et présentant des perspectives de retour sur investissement élevées. La prise de participation est ponctuelle et pour une durée déterminée (cinq à sept ans) à l'issue de laquelle des investisseurs espèrent réaliser une forte plus-value.

Le recours au capital-risque apporte non seulement aux entreprises un financement stable mais aussi un accompagnement en expertise et conseil ainsi que l'accès au réseau des investisseurs. Le capital-risque apporte un supplément de crédibilité au projet de l'entreprise.

⁷. Cette partie se base sur : Christophe Bouteiller et Catherine Karyotis, L'essentiel du Private Equity et des LBO, juin 2015, Collection « Les Carrés » aux éditions Gualino

En synthèse pour le fonds d'investissement

L'exigence de rendement (financier et social) : les fonds d'investissement recherchent un rendement élevé pour leur intervention. Pour rappel, le taux de rendement interne net (TRI) est celui obtenu par un investisseur dans un fonds compte tenu des mouvements du fonds, de la valeur liquidative de son investissement et après déduction des frais de gestion. A fin 2021, il est en moyenne en France de 12,3 %⁸!

La cible : afin d'atteindre des rendements financiers élevés, les fonds d'investissement sont très sélectifs sur le choix des projets qu'ils soutiennent. Seuls quelques projets présentant un potentiel de croissance important et une perspective de rendement financier élevée retiennent leur intérêt. Leur rémunération est proportionnelle à la prise de risque et au temps que les fonds d'investissement prennent avec les entreprises qu'ils accompagnent de manière très rapprochée.

La garantie sur le projet : en principe, cette activité ne bénéficie pas de garantie. Pour les projets de l'ESS, il existe néanmoins quelques garanties institutionnelles (Bpifrance notamment).

Le coût d'instruction et de suivi d'un dossier : le temps passé à instruire et à suivre le projet est très important, la volumétrie

d'entreprises accompagnées est automatiquement faible pour le permettre.

Utilité sociale et rendement financier : quelle compatibilité ?

Au vu du modèle et du fonctionnement d'un fonds d'investissement, une question demeure : est-ce que le modèle est transposable auprès des associations entreprises solidaires qui n'ont pas les mêmes niveaux de rendement financier qu'une entreprise classique ?

Par ailleurs, un fonds d'investissement pense, dès l'entrée au capital, sa stratégie de sortie. Dans l'ESS, les stratégies de sortie ne sont pas simples pour un investisseur. On en dénombre principalement trois :

- 1) **la cession à une entreprise**, ce qui interroge sur le maintien du projet social dans le temps ;
- 2) **la cession à un autre investisseur**, ce qui oblige l'organisation à être dans une stratégie de croissance, avec une capacité suffisante de rendement pour intéresser de nouveaux investisseurs ;
- 3) **le rachat des actions par l'entreprise, ce cas est rare car il nécessite une trésorerie suffisante**. Le contexte des financeurs solidaires.

Les financeurs solidaires

Au départ, la finance solidaire n'est rien d'autre qu'un échange équitable entre un citoyen épargnant qui dispose de ressources monétaires et un autre citoyen qui a besoin d'emprunter pour réaliser un projet personnel ou professionnel.

Il faudra ensuite attendre les années 90 pour ajouter une nouvelle dimension à la finance solidaire : l'épargne solidaire sert à financer des projets d'utilité sociale et environnementale. Pour cela, plusieurs manières s'offrent à un épargnant solidaire : souscrire à des produits d'épargne solidaire labellisés Finansol, faire le choix d'un fonds solidaire dans le cadre de son plan d'épargne entreprise (PEE) ou plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCOL) ou tout simplement prendre part directement au capital d'une entreprise solidaire.

En synthèse pour les financeurs solidaires

L'exigence de rendement (financier et social) : grâce au choix des épargnants qui sont concentrés davantage sur l'utilité de leur épargne que sur le rendement, les financeurs solidaires peuvent investir avec des produits financiers à des taux adaptés et modérés.

La cible : afin de répondre à la promesse des épargnants, les financeurs solidaires investissent dans des associations ou entreprises solidaires à forte utilité sociale et/ou environnementale. Ces dernières ont bien souvent un modèle économique obéré par l'utilité à laquelle elles répondent. Les taux pratiqués par les financeurs solidaires sont alors adaptés à ces modèles.

Le fonctionnement des financeurs solidaires : les financeurs solidaires collectent de l'épargne solidaire pour la réinvestir dans des projets sociaux et/ou environnementaux. Ils permettent de répondre à des besoins généralement ignorés par les financeurs traditionnels, avec des contreparties réalistes par rapport au projet mené par l'association ou l'entreprise solidaire. L'objectif est clair : lui permettre de réaliser son projet, même si sa rentabilité est faible. La plupart des financeurs solidaires proposent également un accompagnement, œuvrent pour leur territoire et sensibilisent les citoyens.

La garantie sur le projet : il existe quelques garanties institutionnelles (Bpifrance, Fonds Européen d'Investissement, France Active Garantie). Les financeurs solidaires ne prennent pas de garantie de l'emprunteur pour un projet d'utilité sociale.

Le coût d'instruction et de suivi d'un dossier : le temps passé à instruire et à suivre le projet est relativement important, mais forcément moins intense qu'un investisseur classique qui attend un rendement très élevé. Afin de permettre au financeur solidaire d'équilibrer son modèle, la volumétrie de structures accompagnées est automatiquement forte.

8. France Invest (Association des Investisseurs pour la Croissance) et EY, Etude annuelle sur la performance nette des acteurs français du capital-investissement (fonds de capital-investissement et d'infrastructure), Edition 2021

9. Cette partie se base sur : Jacques Dughera, « La finance solidaire : histoire et pertinence », novembre 2009, Editions des Récollets

Les établissements bancaires¹⁰

Le contexte bancaire

À partir de 1984, avec l'ouverture de la concurrence, puis de la privatisation des banques en 1987 et la libéralisation du crédit en 1988, le monde bancaire a basculé d'une logique organisée par une séparation des activités et une spécialisation des marchés, à une logique de convergence des activités, dans un cadre très concurrentiel. Elles sont ainsi devenues beaucoup plus « agressives » sur le plan commercial, ce qui a entraîné d'énormes rapprochements ; le nombre d'établissements bancaires présents s'est ainsi considérablement réduit au fil des années.

Cette course à la taille a également entraîné une diversification des activités (assurance, conseil...) avec un développement à l'international, tout en ayant une réglementation de plus en plus stricte et contraignante. C'est dans ce contexte devenu particulièrement réglementaire et extrêmement concurrentiel que chaque banque doit s'adapter pour toucher sa clientèle et obtenir les meilleurs gains possibles.

Le fonctionnement des banques

Pour cela, les banques bénéficient de quatre natures de revenus différentes : les marges issues de l'épargne, les marges issues de l'activité de crédit, les commissions issues des services et prestations effectués (mise en place d'un virement, transfert d'argent, carte bancaire, commission de mouvement, etc.) et les frais de fonctionnement du compte (frais de dossier, frais de tenue de compte, frais d'envoi du chéquier, frais de rejet de chèque...).

Si la part des commissions est en constante augmentation ces dernières années, c'est à la fois car les banques sont en capacité de proposer une offre de services de plus en plus large, mais c'est aussi car les activités de crédit et d'épargne ont été dernièrement peu rentables et qu'il fallait donc pouvoir les compenser !

En synthèse pour l'établissement bancaire

L'exigence de rendement (financier et social) : les banques doivent emprunter sur les marchés financiers pour pouvoir à leur tour prêter. Afin de gérer leur équilibre, les banques fonctionnent classiquement de la manière suivante : plus l'emprunt est long, plus le taux est élevé¹¹ ; tout simplement, car l'argent prêté est immobilisé plus longtemps et que la capacité de remboursement du crédit est plus incertaine : l'organisation sera-t-elle toujours excédentaire dans 5 ans ? Le secteur sur lequel elle intervient sera-t-il toujours porteur ? Si non, est-ce qu'elle aura les capacités de se repositionner ? Le Conseil Départemental continuera-t-il de soutenir le projet de l'association ?

NB. Il existe d'autres facteurs qui peuvent faire évoluer le taux d'intérêt comme l'intensité de la concurrence entre établissements bancaires : plus la concurrence est forte, plus le taux pratiqué sera faible, notamment sur le cœur de cible de l'établissement bancaire.

La cible : toutes les banques ont aujourd'hui l'obligation de noter leurs clients en termes de risque de défaillance (appelé scoring) : taille du bilan, situation économique, solidité financière (niveau de dettes), phase de vie plus risquée comme la création, l'historique de la relation à la banque, etc.

La garantie sur le projet : la banque conditionne quasiment toujours son intervention à l'obtention de garantie, surtout si le risque est jugé important.

Le coût d'instruction et de suivi d'un dossier : le temps passé à instruire un projet de faible montant ou un projet de montant important est sensiblement le même. Les banques ont une capacité d'instruction que l'on peut qualifier quasiment « d'industrielle ».

Les financeurs publics (Etat et collectivités) et privés (mécènes, fondations)

Le contexte des financeurs publics et privés

Les partenaires publics sont historiquement les plus importants pour l'ESS. Deux évolutions sont à l'œuvre. La première est une mutation des modes de contractualisation qui vont vers davantage de prestations, plutôt que de subventions (y compris les subventions d'investissement) et de conditionnalité (reporting plus exigeant, fléchage des ressources sur des projets spécifiques, etc.). La seconde est une complexification des échelons administratifs à la suite de mouvements de décentralisation, de déconcentration et de

renforcement des Etablissements Publics de Coopération Intercommunales (EPCI). Il faut bien évaluer la bonne porte à laquelle frapper.

Les partenaires privés. Même si le mécénat est en plein développement, il représente encore une part minime des soutiens des associations. Les ressources issues du mécénat sont de plus en plus fléchées sur les secteurs à vocation sociale (précarité, solidarité internationale, défense des droits et causes). À noter, les mécènes sont assez nombreux à intervenir sur des projets d'investissement, plutôt que de fonctionnement.

¹⁰. Pour aller plus loin, vous pouvez vous consulter le guide Centre de Ressources DLA « Je parle banquier couramment ». Il est disponible sur le site de France Active www.franceactive.org

¹¹. Exception pour les crédits à court terme qui sont plus onéreux, notamment le découvert.

Le fonctionnement des financeurs publics et privés

Pour les acteurs publics, la capacité d'intervention financière de ces acteurs est étroitement liée aux impôts levés et aux dépenses déjà fléchées. Pour les acteurs privés, la capacité financière est liée à la rentabilité de l'entreprise privée qui dote le programme de mécénat ou la fondation.

En synthèse pour le financeurs publics et privés

L'exigence de rendement (financier et social) : cette catégorie d'acteur est dans une logique différente des précédentes, car ces financeurs conduisent une politique sociale qu'elle soit publique ou privée. Pour des projets d'investissement, ils interviennent quasi-exclusivement sous forme de subvention d'investissement. Il n'y donc aucun sujet de rendement financier.

La cible : l'enjeu, en revanche, est d'être en adéquation très forte entre la politique sociale que ces financeurs conduisent, et le projet présenté par l'association ou l'entreprise solidaire.

La garantie sur le projet : ce n'est pas un sujet au vu de la nature du financement

octroyé. Toutefois il est à noter que, comme tout financeur, une fondation ou une collectivité qui apporte une subvention, va s'interroger sur la solvabilité de la structure qu'elle soutient. Quel est le niveau de risque acceptable en intervenant auprès de cette organisation ? Est-ce que le projet ira jusqu'au bout ? Est-ce qu'on ne finance pas à fonds perdus ?

Le coût d'instruction et de suivi d'un dossier : c'est sans doute sur ce point que diffère le plus les acteurs publics, des acteurs privés. En effet, les acteurs publics ont une capacité d'instruction plus « industrielle » et peuvent toucher un plus grand nombre d'acteurs, que les acteurs privés.

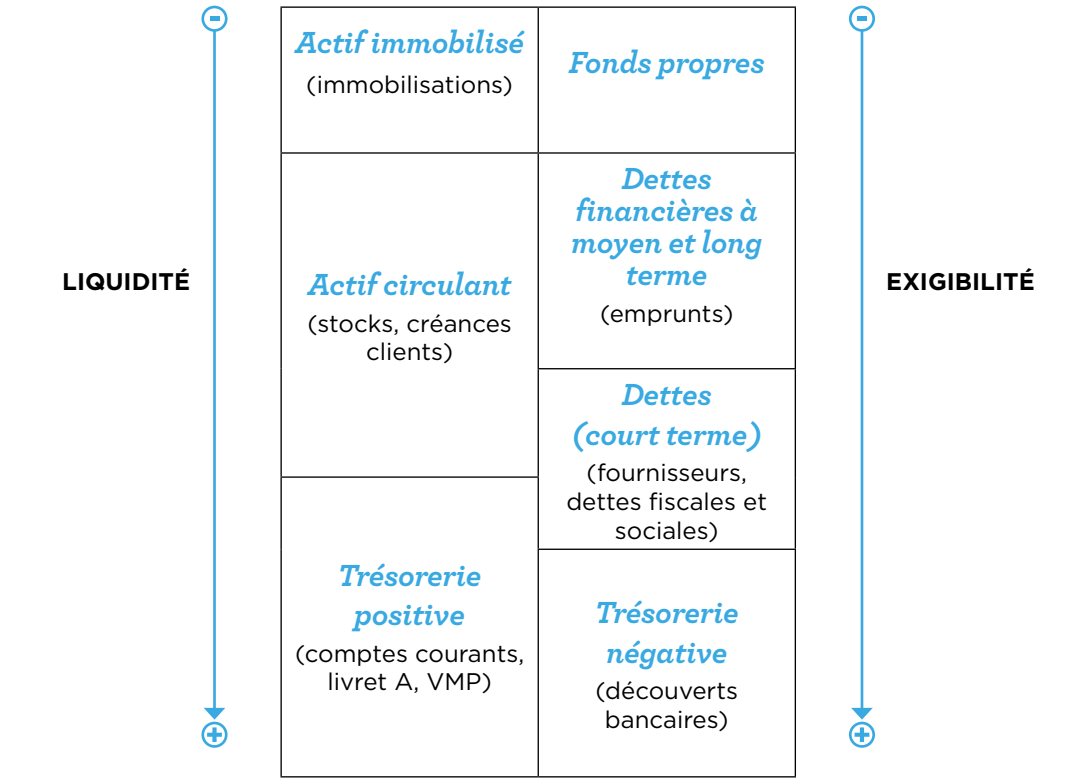
B. Je connais l'offre financière existante sur le marché

Pour bien comprendre l'offre financière disponible sur le marché, il faut avoir une lecture liée à l'exigibilité de la ressource de financement apportée. Le principe est simple : plus l'exigibilité est forte (la ressource peut être exigée rapidement), moins il s'agit d'une ressource financière stable. Moins l'exigibilité est forte, voire inexistante, plus la ressource financière est stable.

Le contexte actuel (impact de la crise sanitaire sur les budgets publics, inflation, explosion des prix de l'énergie, augmentation des besoins sociaux...), sans qu'on ne sache aujourd'hui le quantifier, interroge fortement sur les capacités de soutien des acteurs publics et privés dans les années à venir.

Il faut ensuite appliquer à ce principe, l'utilisation de ces ressources. Les fonds propres correspondent aux ressources les plus durables d'une organisation. Si on ajoute aux fonds propres, les quasi-fonds propres et les emprunts bancaires, on obtient alors les ressources stables, qui sont toutes les ressources à plus d'un an. Ces ressources stables vont permettre de financer les besoins stables, ce que l'on appelle les investissements : l'actif immobilisé.

Si nous prenons l'exemple d'un bilan en retraitant en fonction de l'exigibilité, nous pouvons le présenter de la façon suivante :



En fonction de l'exigibilité, il existe quatre grandes catégories de ressources financières : les fonds propres, les quasi-fonds propres, les dettes bancaires moyen ou long terme et les dettes bancaires court terme¹².

Les fonds propres

Il s'agit des ressources destinées à rester définitivement dans la structure. Ils peuvent être apportés par des tiers 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.

Pour les associations, il existe les contrats d'apport associatif. Il s'agit d'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 est définitivement acquis à l'association
- > **Avec droit de reprise :** dans ce cas, l'argent est repris par l'apporteur lorsque les conditions préalablement définies dans l'apport ne sont plus remplies par le bénéficiaire. Il s'agit souvent de la cessation de l'activité à laquelle la mise à disposition est affectée ou la dissolution de l'entité.

12. Nous ne traiterons pas dans ce guide des dettes bancaires court terme, car elles ne sont pas adaptées au financement d'un projet d'investissement. Elles ne doivent être utilisées que pour financer des besoins de trésorerie ponctuels.

Pour les sociétés, 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 se fait sur la plus-value lors de la revente des parts.

Pour toutes les organisations, les subventions d'investissement publiques 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.

Les quasi-fonds propres

Il s'agit de ressources destinées à rester durablement dans la structure. Ce sont des créances de dernier rang ou subordonnées. Cette nature de créances engendre une prise de risque très forte pour le financeur, car elles ne seront remboursables qu'en dernier lieu, en cas de faillite de la structure financée.

Les quasi-fonds propres se comptabilisent comme de la dette financière moyen ou long terme, mais les financiers les considèrent différemment d'une dette bancaire, du fait de sa nature de « dernier rang ».

Pour les coopératives, le titre participatif est une obligation non amortissable. Il s'agit d'une créance de dernier rang, qui n'octroie ni droit de vote, ni part dans le capital. Un titre participatif n'est remboursable qu'en cas de liquidation de la société ou, à son initiative, à l'expiration d'un délai qui ne peut être inférieur à sept ans et dans les conditions prévues au contrat d'émission. Sa rémunération comporte une partie fixe et une partie variable liée aux résultats de la société, et assise sur le nominal du titre.

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.

Pour rappel, les subventions d'investissement doivent être inscrites dans le bilan dans la partie fonds propres dans la rubrique « subvention d'investissement ». Selon les nouvelles règles du Plan comptable associatif, la subvention d'investissement doit être diminuée au même rythme que l'amortissement du bien pour lequel était destinée la subvention. Sur le plan financier, elles constituent une ressource, au même titre que l'emprunt.

Pour les associations, le titre associatif est une obligation, non amortissable. Il s'agit d'une créance de dernier rang, qui n'octroie ni droit de vote, ni, bien sûr, de part dans le capital. Le remboursement ne peut avoir lieu qu'à l'initiative de l'émetteur ou à une échéance conditionnée à la constitution d'excédents dépassant le montant nominal de l'émission (nets des éventuels déficits), avec un délai minimal de 7 ans. A la différence du titre participatif, la rémunération ne comprend pas de partie variable indexée sur l'activité de l'association. Cette rémunération est plafonnée.

Pour les sociétés

➤ **L'obligation remboursable en actions (ORA)** est un titre de créance qui, à l'échéance fixée au moment de sa souscription, sera remboursé en actions de la société émettrice et non en numéraire.

➤ **L'obligation convertible en actions (OCA)** est un titre de créance qui peut être converti en actions à la fin d'une période souvent comprise entre 4 et 8 ans.

Pour toutes les organisations

➤ Sur le principe, **un prêt participatif** est un moyen de financement intermédiaire entre un prêt à moyen terme et une prise de participation. Sa durée est généralement de 60 ou 84 mois. Aucune garantie, ni sur les actifs de l'entreprise ni sur le patrimoine du dirigeant n'est demandée.

Le remboursement du prêt participatif est subordonné aux créances bancaires. Particulièrement risqué pour le prêteur du fait de son statut de dette de dernier rang, la contrepartie est liée au taux d'intérêt de ces prêts, qui peut être majoré d'une participation au bénéfice net de l'emprunteur ou bien indexé sur une évolution du chiffre d'affaires ou d'un autre ratio d'activité de l'entreprise.

Certains financeurs solidaires (notamment France Active Investissement ou l'IDES) ont aménagé cet outil pour les associations : elles accordent des prêts avec intérêts limités et d'importants différés de remboursement. Dans certains cas, France Active va même plus loin en revisitant son taux à la baisse, si les résultats liés à l'impact social ont été atteints.

➤ **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 comme MIROVA.



FOCUS SUR LA FINANCE PARTICIPATIVE

Le crowdfunding (« financement par la foule ») ou financement participatif permet aux internautes, par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne, de choisir librement les projets pour lesquels ils décident de donner, de prêter ou d'investir des fonds, tout en donnant du sens à leurs investissements.

Phénomène venu des États-Unis au début des années 2000, la finance participative est un mode alternatif de financement, qui privilégie le lien social et de proximité en recourant aux réseaux sociaux sur internet pour collecter des fonds, sans l'intermédiation des acteurs traditionnels. Il permet de trouver des fonds pour développer des projets d'innovation et de création, quel que soit son secteur d'activité : artistique (chanson, édition, cinéma...), humanitaire (économie solidaire, projets caritatifs), création d'entreprises... Il est très utilisé, avec succès parfois, par les acteurs de l'Économie sociale et solidaire (vois quelques exemples de plateformes utilisées : jadopteunprojet.com ou encore okote.fr).

Enfin, l'intérêt du crowdfunding n'est pas que financier : c'est une belle opportunité pour communiquer sur son projet, mobiliser son premier et son deuxième cercle, renforcer l'implication d'un grand nombre de personnes et favoriser la création d'une communauté autour du projet.

Le crédit bancaire moyen et long terme

Par définition, le prêt bancaire est une ressource remboursable, octroyé par un établissement bancaire. 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).

Au-delà de la durée et du montant, ces conditions sont les suivantes :

- > **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. Enfin, 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 ?).

C. J'identifie mes besoins financiers

Lors d'un investissement, il existe toujours des besoins financiers à couvrir. Toute organisation se doit de bien les identifier pour trouver les solutions financières adaptées et réussir sa levée de fonds.

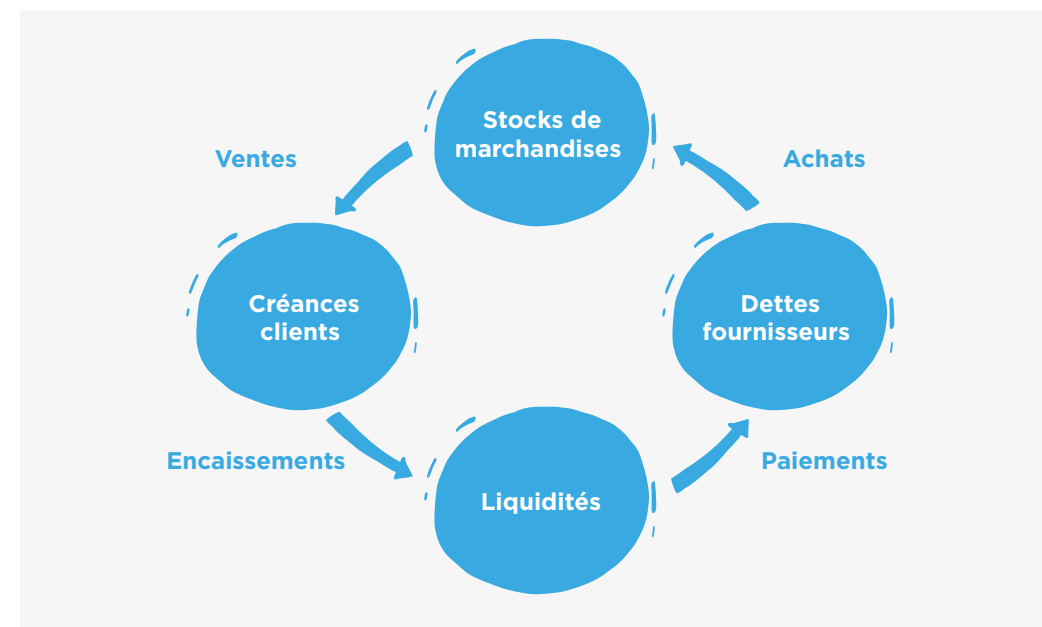
Nous vous proposons la grille d'analyse ci-dessous :

La nature des besoins financiers à couvrir. Ici, il s'agit bien sûr des investissements, mais aussi d'un autre besoin souvent mal estimé : le besoin en fonds de roulement.

BON À SAVOIR : LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

L'activité d'une organisation entraîne des mouvements financiers qui ne se produisent pas tous au même rythme et dans les mêmes délais (exemple : les salaires sont payés tous les mois, alors que le paiement d'une subvention peut intervenir plusieurs mois après...), c'est que l'on appelle le cycle d'exploitation.

Ce cycle d'exploitation par le cumul des décalages entre encaissements et décaissements va générer un besoin en fonds de roulement (ou BFR). Il se calcule en soustrayant les ressources de financement (factures de fournisseurs non réglées), des besoins en financement (valeurs des stocks, subventions en attente de paiement, créances clients non réglées). Si le BFR est positif, c'est-à-dire si les délais de paiement qui sont accordés aux clients sont plus longs que ceux accordés par les fournisseurs, des tensions au niveau de la trésorerie peuvent apparaître.



La durée : la durée des solutions financières 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). Dans le cas d'investissements dit « structurants », il est bien souvent nécessaire d'obtenir des capitaux « patients », c'est-à-dire qui ne sont pas à rembourser tout de suite, c'est le cas bien évidemment d'une augmentation de capital, mais aussi d'interventions financières qui appliquent un différé à leur remboursement, voire qui proposent un remboursement *in fine*.

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 commencé à rembourser.

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.

D. J'organise mon tour de table et je lève des fonds solidaires

Maintenant que vous avez une bonne compréhension des financeurs, des produits financiers existants sur le marché et des besoins financiers à couvrir, vous allez pouvoir finaliser la préparation de votre levée de fonds solidaire.

ÉTAPE 1 : EVALUER LES PARTENAIRES POTENTIELS À VOTRE PROJET

Il est tout d'abord nécessaire de croiser l'ensemble des éléments de cette partie, afin de déterminer les partenaires potentiels de votre levée de fonds solidaire.

	<i>Investisseur à impact</i>	<i>Financier solidaire</i>	<i>Acteur public ou privé</i>	<i>Etablissement bancaire</i>
Stade de vie	Création Transformation	Tous les stades de vie	Principalement création développement	Tous les stades de vie, sauf relance
Croissance	Obligatoirement forte	NS	NS	NS
Rentabilité	Perspective de rentabilité élevée	Rentabilité modérée et adaptée au projet	Évaluation de la solidité du projet, mais non concerné par un enjeu de rendement	Évaluation de la capacité de remboursement
Forme juridique	Uniquement les entreprises commerciales classiques	Toutes les formes juridiques	Principalement associative	Toutes les formes juridiques

* NS : Non significatif

ÉTAPE 2 : COMPRENDRE LE POINT DE VUE D'UN FINANCEUR

Vous trouverez, ci-dessous, un tableau organisé par phase de vie et qui indique les intérêts et limites du projet pour un financeur. Cette analyse est valable pour tous !

	<i>Besoins à couvrir</i>	<i>Attractivité</i>	<i>Limites</i>	<i>Risques spécifiques</i>
Création	Investissements liés au lancement du projet entrepreneurial, trésorerie de démarrage	Plutôt forte, car il s'agit d'une construction d'une nouvelle relation, d'un client potentiel	Absence d'historique, confiance à construire	Inadéquation Homme/projet, besoin mal estimé, mauvais positionnement sur le marché
Développement	Investissements liés au développement de l'organisation (souvent de remplacement et/ou de croissance), croissance du BFR	Plutôt forte, car il existe un historique, des éléments tangibles sur l'activité, le marché, la situation économique et financière de la structure, etc.	Développement trop lent et/ou trop rapide, effet de seuil, enjeu rapide de refinancement	Inadaptation de la structure au développement, développement mal maîtrisé
Transformation	Investissements pour accompagner la transformation de l'organisation (notamment modernisation et diversification)	Plutôt forte, car il existe un historique, des éléments tangibles sur l'activité, le marché, la situation économique et financière de la structure, etc.	Développement trop lent et/ou trop rapide, effet de seuil, enjeu rapide de refinancement	Mauvais choix d'investissement qui entraînerait un surcoût pour l'organisation et impacterait négativement sa rentabilité, inadaptation de l'organisation au développement
Relance Restructuration	Investissements pour accompagner la restructuration et permettre d'arrêter les activités déficitaires, croissance du BFR	Faible, sauf lorsque le financeur est déjà engagé. Il a intérêt à ce que la situation de la structure se rétablisse.	Incertitudes quant à la réussite du plan de restructuration	Stratégie de restructuration inopérante, maintien de la confiance des partenaires dans la structure

ÉTAPE 3 : CONSTRUIRE LE PLAN DE FINANCEMENT

Une fois vos besoins financiers évalués et les partenaires financeurs pertinents identifiés, vous êtes en mesure d'établir un plan de financement qui doit permettre d'équilibrer avec cohérence les ressources et les besoins au démarrage du projet mais également de les anticiper sur la durée.

Ce plan de financement sera amené à évoluer et à s'affiner lors de l'étape du tour de table financier.

Un ratio important, le ratio de capacité de remboursement

Il mesure le temps nécessaire pour rembourser les dettes financières. C'est le rapport entre les ressources externes de financement (endettement global) et la capacité d'autofinancement (CAF). Une valeur de 3 ou 4 au ratio de capacité de remboursement signifie qu'il faut 3 ou 4 exercices comptables, donc 3 ou 4 années de CAF, pour rembourser les dettes financières c'est-à-dire les dettes de long terme. Le résultat du ratio doit être cohérent avec le plan de financement et les conditions de remboursement.

Pour rappel, la capacité d'autofinancement (CAF), qui détermine la capacité de remboursement de l'organisation, est l'excédent financier généré par l'activité. Il se calcule sur la base du résultat en enlevant tous les flux qui ne sont pas des flux financiers (dotation aux amortissements, reprise...).

=> Ratio de capacité de remboursement = endettement net / capacité d'autofinancement

ÉTAPE 4 : ORGANISER LE TOUR DE TABLE FINANCIER

Un tour de table est un ensemble d'échanges entre vous et vos financeurs potentiels, dans le but d'assembler des solutions de financement complémentaires, adaptées à votre projet et votre modèle économique, et d'instaurer une relation de confiance dans la durée. L'enjeu du tour de table est que l'engagement de chacun soit vécu comme complémentaire à celui des autres. Pour cela, il passe par un travail de rapprochement des points de vue quant à la compréhension du projet, à l'appréciation du risque et la complémentarité des interventions de chacun, pour permettre la conciliation des intérêts.

Pour faciliter la mise en confiance avec vos financeurs : évoquez le projet avec eux suffisamment en amont, ils pourront vous aider à affiner le calibrage de vos besoins, tenez-les régulièrement informés de la situation économique et financière de votre organisation, recherchez des solutions complémentaires ou alternatives de financement, identifiez clairement la contribution de votre structure dans le montage financier, constituez un dossier complet de demande de financement (cf. partie suivante).

Le tour de table peut se réaliser en plusieurs étapes selon le type d'investisseurs à mobiliser. Il peut s'étaler dans le temps selon la complexité et le volume de financements à mobiliser ou le calendrier de réalisation des investissements. Enfin, il peut prendre plusieurs formes :

1) L'échange bilatéral

Il permet d'organiser une présentation du projet de manière personnalisée en fonction des objectifs et des intérêts de chaque financeur. Il est possible d'ajuster le contenu en fonction des réactions des financeurs, ce qui permet une amélioration continue du dossier. Il s'agit d'un processus « itératif » entre acteurs qu'il faut orchestrer, ce travail est forcément beaucoup plus chronophage que dans un tour de table réunissant plusieurs partenaires.

À noter, néanmoins, il peut exister une méfiance des financeurs qui peuvent avoir le sentiment de ne pas avoir l'ensemble des informations et des positions précises de chacun pour pouvoir prendre leur décision.

Enfin, une opposition de la part d'un financement n'a pas, dans ce cadre, de conséquence sur le positionnement des autres financeurs.

2) Le tour de table partiel

Dans certains cas, l'échange bilatéral ne suffit pas car une partie des partenaires souhaite disposer de plus d'informations sur le projet et rencontrer les autres financeurs pour mieux partager la stratégie et s'assurer de la convergence des solutions et de l'effet levier de leur intervention.

Cela peut être le cas d'une banque qui souhaite partager le risque du projet avec un autre établissement bancaire ou encore d'une collectivité régionale qui souhaite s'assurer du bouclage du plan de financement pour sécuriser la mobilisation de sa subvention.

3) Le tour de table complet

Quand le projet induit un changement d'orientation stratégique important, un changement d'échelle et/ou une restructuration mobilisant beaucoup de financeurs, il peut être stratégique de réunir en direct

l'ensemble des financeurs identifiés pour couvrir les besoins du projet. Ce tour de table peut également être utile pour matérialiser le lancement de la démarche de levée de fonds.

Il peut être utile de préparer le tour de table en contactant les participants en bilatéral pour leur présenter le déroulé, les objectifs de la rencontre et leur transmettre des premiers éléments de présentation et s'assurer de leur intérêt dans le projet.

Le tour de table complet présente l'avantage d'un gain de temps, d'une plus grande réactivité et d'une transparence totale entre tous les financeurs. Il doit permettre de remobiliser les parties prenantes, éclaircir des points de blocage, répondre aux questions communes, échanger sur les positions de chacun et leurs conditions d'intervention, se mettre d'accord sur un calendrier (connaître les contraintes des uns et des autres).

Attention, toutefois, l'opposition ou le scepticisme d'un financeur peut influencer négativement les autres parties prenantes, ce qui peut faire échouer le tour de table.

N'oubliez pas que le tour de table est une démarche dynamique : les financeurs vont challenger votre stratégie de moyens, vos prévisionnels et vos plans d'investissement, ce qui vous amènera, le cas échéant, à retravailler et recalibrer certains aspects et à produire de nouvelles versions, nécessitant d'aller chercher d'autres types de financement ou d'autres financeurs, ou décaler certains investissements.

Pour autant, il est important qu'en tant que dirigeant, vous ne laissiez pas les manettes de l'organisation de votre tour de table, aux seuls acteurs financiers. Vous devez comprendre ces enjeux car vous serez ensuite amené à les suivre et à les piloter au sein de votre organisation. Par ailleurs, dès le début, vous devez structurer la relation avec les acteurs financiers, d'autant que vous serez amené à travailler avec eux tout au long de la mise en œuvre de vos investissements (négociation d'un délai par exemple). Faites-en des partenaires de votre projet !

Le cas particulier des structures en difficulté

Si d’aventure, votre organisation rencontre des difficultés et que vous devez mettre en place un plan de redressement, voire que vous êtes déjà à court de trésorerie, il peut être très difficile d’organiser vous-même votre levée de fonds. La situation est critique et généralement la confiance est rompue.

Dans ce cas, il est très souvent nécessaire d’avoir un tiers qui va apporter du « crédit » à votre plan de redressement et qui peut appuyer la démarche de restructuration financière. Ce tiers permet de réinstaurer de la confiance avec vos partenaires.

Pour finaliser efficacement votre tour de table, il est important de bien obtenir les accords écrits des parties prenantes pour boucler votre plan de financement et engager votre levée des fonds solidaire.

En résumé

Un tour de table réussi vous permet de partager l’évaluation du projet avec vos parties prenantes, mobiliser différents partenaires financiers de manière complémentaire autour d’un plan d’investissement, répartir les risques entre vos financeurs, créer un collectif autour de vous et favoriser la réussite du projet.

ÉTAPE 5 : SE LANCER !

La relation avec les partenaires de votre tour de table. Pour les levées de fonds classique avec intervention au capital, les investisseurs montent à bord de l’entreprise : il faut alors bâtir et maintenir une relation de confiance dans la durée. Mais qu’en est-il pour les associations et entreprises solidaires qui n’ouvrent pas « leur capital » ?

Que vous ouvriez (ou non) votre capital, vous devez travailler la relation avec vos financeurs. La vie d’une organisation n’est pas un long fleuve tranquille, surtout en période d’investissement, vous devez donc pouvoir les rassurer en cas de difficultés, les convaincre pour faire face à de nouveaux engagements nécessaires pour couvrir vos besoins, entendre leurs conseils lors de situations nouvelles pour vous comme un développement très fort de votre activité. C’est d’autant plus important si ce développement s’accompagne d’effets induits : croissance du besoin en fonds de roulement, augmentation des charges de fonctionnement (effets de palier), etc.

Le reporting avec les partenaires financiers, qu’il soit financier ou extra-financier, a plusieurs fonctions, notamment : suivre la réalisation de vos objectifs par rapport au plan de développement initial, donner des informations sur les jalons atteints, identifier les éléments importants et les risques afin de prendre des décisions stratégiques, anticiper un futur besoin en financement.

Les enjeux de reporting vous seront demandés par les fonds d’investissement, les financeurs solidaires et potentiellement par certains mécènes, qui souhaitent aller plus loin avec vous.

La communication

Une fois le tour de table et la levée de fonds solidaire réalisés, il convient de s’interroger sur la communication à faire de cette opération. Et pour cause : la levée de fonds est à la mode et les médias s’y intéressent. Mais quelles sont les conséquences d’une communication ?

Les intérêts	Les inconvénients
➤ Donner du poids et de la crédibilité à votre projet puisque vous avez convaincu des financeurs ➤ S’ouvrir à une cible plus large que vos partenaires habituels, grâce à une communication renforcée (presse, réseaux sociaux...)	➤ Dévoiler une partie de votre stratégie auprès de vos partenaires et autres acteurs du territoire ➤ Laisser penser que votre association ou entreprise solidaire a beaucoup de moyens et qu’il n’est plus nécessaire de la financer, ou pire qu’elle s’éloigne de son projet social !

En résumé

Pour réaliser sa levée de fonds, vous devez choisir les partenaires financiers et les produits financiers les plus adaptés à votre projet social et à sa capacité financière. La relation avec vos partenaires financiers démarre avec cette levée de fonds, mais la confiance se travaille dans la durée. Il s’agit d’une relation clé qu’il convient d’entretenir pour que vous puissiez avancer le plus sereinement possible avec eux dans le temps.

S’ouvre maintenant pour vous l’étape de mise en œuvre de vos investissements. C’est une étape importante pour vous assurer que vos investissements auront les effets positifs escomptés sur votre modèle économique et la conduite de votre projet social.

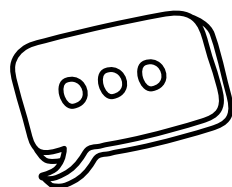
INTERVIEW CROISÉE : O3 Experts EA

CHANGER D'ÉCHELLE ET RENFORCER
SON ENGAGEMENT ÉCOLOGIQUE ET TERRITORIAL

Benoît Pontroue, président O3 Experts EA

Alexis de Willencourt, responsable pôle financement France

Active Centre-Val de Loire



Benoît, pouvez-vous nous présenter votre organisation et votre projet d'investissement, en quelques mots ?

O3 Experts EA est une entreprise adaptée, créée en 2017 sous forme de Scop*. Nous embauchons plus de 70% de personnes en situation de handicap éloignées de l'emploi dans des métiers autour de l'administratif, la production textile et la transformation de produits agricoles. Basés principalement en Touraine avec 4 établissements, nous sommes aussi présents à Chartres, Bordeaux et sur l'Île de la Réunion.

Avant l'appui de France Active nous étions 70, désormais nous sommes plus de 150 salariés. Notre ambition : devenir la plus belle entreprise de taille intermédiaire (ETI) sous forme coopérative à horizon 2025, soit plus de 250 salariés.

À quelle étape de votre levée de fonds avez-vous sollicité le mouvement France Active ? Et comment l'avez-vous connu ?

En 2021, nous avons lancé une réflexion sur notre financement long terme.

levée de fonds, jusqu'à atteindre la taille d'ETI. France Active faisant partie de notre écosystème, c'est donc tout naturellement que nous nous sommes tournés vers eux pour nous accompagner dans le financement de ce changement d'échelle.

Alexis, pour répondre aux besoins de la structure O3 Experts, pouvez-vous décrire les étapes de l'accompagnement du mouvement France Active et son offre ?

L'ambition de la nouvelle offre d'investissement solidaire de France Active est d'accompagner les entreprises engagées à se transformer pour augmenter leur impact social et écologique. Il s'agit à la fois d'accompagner les entreprises engagées dans leur changement d'échelle par un financement plus structurant, et de maximiser leur impact sur la société. C'est cette ambition que nous avons retrouvée chez O3 Experts, dont le fonctionnement mêle un modèle économique rentable et un projet tout entier tourné vers l'engagement, initialement sur la gouvernance et le social, mais aujourd'hui aussi vers des nouvelles productions agricoles responsables sur des territoires les plus périphériques de la région.

Benoît, quels ont été les apports de cet accompagnement ? Quelles ont été vos difficultés ?

L'accompagnement de France Active nous a permis d'élargir nos réflexions. Notre engagement était d'abord basé sur les piliers sociaux et économiques, qui font partie de

l'ADN d'O3 Experts. A travers le *révéléateur de l'engagement* puis le parcours *activateurs des transitions* proposés tout deux et menés par France Active, nous avons travaillé sur notre gouvernance (notamment notre souhait d'impliquer davantage les coopérateurs qui n'étaient pas sur la Touraine), sur l'aspect écologique (le bilan carbone) et sociétal (la démarche ISO 26000). Sans l'accompagnement de France Active, ce sont des sujets que nous n'aurions sans doute pas abordés.

En ce qui concerne les difficultés, il n'y en a pas eu, ça a toujours été très fluide, participatif, bienveillant, à l'écoute et réactif.

Alexis, quels ont été les aspects sur lesquels a plus particulièrement porté l'accompagnement de la structure dans sa levée de fonds ?

L'accompagnement d'O3 Experts dans son changement d'échelle est la suite logique de ce que nous avons entrepris depuis des années. **Comme les activités se sont diversifiées au fil du temps, nous avons interrogé à chaque fois l'impact des développements sur l'engagement de la structure et avons constaté que cela venait le renforcer.** Sur le modèle économique, nous nous sommes assurés que la diversification des activités reste toujours au service du projet d'entreprise adaptée, ne vienne jamais mettre en risque les activités historiques qui fonctionnent bien. Nous avons aussi fait attention à ce que la dépendance à certains clients ne soit pas un facteur de risque trop important.

Même si la structure évolue très vite, l'avantage de notre offre d'investissement solidaire, qui propose de longues durées d'amortissement et de longs différés, permet un développement continu sans qu'elle se retrouve régulièrement confron-

tée à de nouvelles tensions de trésorerie ni ne connaisse de « crise de croissance ».

Benoît, quels conseils donneriez-vous à des dirigeants qui souhaitent aujourd'hui se lancer dans une telle démarche ?

La co-construction c'est la clé ! Ne pas hésiter à inclure les parties prenantes très tôt et à travailler avec elles sur le projet.

Il faut aussi s'interroger sur le besoin à combler : dans notre cas, c'était l'inclusion des personnes en situation de handicap éloignées de l'emploi. C'est important aussi d'être sur un modèle économique solide en amont, et de mettre des compétences entrepreneuriales pour favoriser les projets en coopération. Chez O3, nous nous sommes mis à plusieurs avec les blocs d'associés. Le fait de ne pas être seul dans des projets comme ça, c'est le gage de ne pas « se crasher en route ».

Alexis, et côté financier, quels conseils pouvez-vous donner à un dirigeant qui a besoin d'investir ?

L'environnement partenarial pour les structures de l'ESS est souvent instable, car leur modèle économique est hybride : ses revenus d'exploitation mêlent souvent chiffre d'affaires et subventions d'exploitation. Ces structures sont donc à la fois tributaires des évolutions de leur marché, mais aussi des politiques publiques. Dans ce contexte, il est d'autant plus important que les dirigeants de l'ESS proposent une vision de long terme, à toutes leurs parties prenantes : leurs équipes, leurs partenaires, et leurs financeurs, publics comme privés.

*Société COopérative et Participative

3.

COMMENT PILOTER SON PLAN DE DÉVELOPPEMENT ?

À partir du moment où vous avez une vision de vos besoins d'investissement, mais aussi des besoins de financement qui en découlent et l'identification de la manière de les couvrir, vous pouvez finaliser votre plan de développement (ou de restructuration le cas échéant) ou encore business plan.

À noter. Le plan de développement est, à la fois, un document indispensable pour pouvoir lever des fonds, mais il correspond également au point de départ pour assurer le pilotage et la mise en œuvre de votre programme d'investissement dans le temps.

A. Je sais traduire mes choix dans un plan de développement ou de restructuration

Présentation du plan de développement

Il s'agit d'un document de référence qui formalise par écrit les projections de développement ou de redéploiement d'une organisation. Découlant du modèle de la structure, il définit les objectifs à atteindre ainsi que les méthodes et les délais nécessaires pour y parvenir. Il présente l'organisation et donne des informations de base sur son organisation, il décrit la stratégie de développement qu'elle entend mettre en œuvre, le programme d'investissement nécessaire pour la réaliser, ainsi que les

prévisionnels budgétaires pour démontrer de l'équilibre d'ensemble.

Passage obligé pour tout dirigeant, il s'agit d'une étape essentielle pour mener un projet de développement ou de restructuration, notamment lorsque l'on souhaite lever des fonds. Il vous sera donc demandé lors de votre levée de fonds. La rédaction vous obligera à structurer votre pensée et vous posera de nombreuses questions essentielles pour cadrer votre projet et le partager avec vos partenaires.

LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT se compose toujours de deux parties, une descriptive et une financière. Il comprend de manière synthétique les éléments suivants :

L'entreprise

- > La présentation de l'activité
- > Les chiffres clés d'activités
- > Son positionnement actuel
- > Son fonctionnement

Le positionnement stratégique

- > Son environnement (autres acteurs, constats sur l'évolution des besoins...)
- > Les éléments différentiels de l'entreprise par rapport aux autres acteurs
- > Le projet de développement ou de restructuration

La stratégie de moyens

- > Les moyens humains et techniques actuels : équipe, principaux équipements
- > Les besoins d'investissement pour mettre en œuvre la cible et le chiffrage financier

Le modèle économique

- > Le compte de résultat prévisionnel sur 3 à 5 ans selon l'intensité des investissements
- > Les besoins financiers liés au projet d'investissement
- > Le plan de financement sur 3 à 5 ans

Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel est un outil indispensable de pilotage pour tout dirigeant. Si vous souhaitez lever des fonds pour financer votre programme d'investissement, il vous permettra de rassurer les financeurs potentiels, d'expliquer le modèle de développement et de montrer qu'il est rentable. Tout financeur évaluera si les prévisions sont crédibles et intelligibles.

Le modèle importe plus pour sa cohérence que pour la justesse de la précision, dont chacun sait qu'il est de toute façon incertain. Il vous permettra de faire une évaluation de la CAF prévisionnelle, afin d'estimer votre capacité à rembourser de la dette, donc votre capacité à emprunter et à investir. Il vous permettra ainsi de vous assurer de l'atteinte (ou non) des équilibres. Vous pourrez alors réajuster votre plan de développement, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, en cas de besoin.

Il doit permettre de préciser les trois thématiques suivantes :

Les produits d'exploitation : comment ont été construites les hypothèses en matière

de subvention / marché public, ventes / prestations ? Sont-elles crédibles et justifiables ?

Les ressources humaines : les ressources sont-elles en adéquation avec les produits d'exploitation prévisionnels ? En clair, sont-elles suffisantes et adaptées pour mettre en œuvre les prévisions ? Est-ce que les ressources administratives ont été anticipées si la perspective de croissance est forte ? Les ressources sont-elles également adaptées pour pouvoir mettre en œuvre le programme d'investissement présenté, d'autant s'il est ambitieux ?

Les autres charges : le budget est-il cohérent avec l'ensemble ? Les charges sont-elles amenées à évoluer en fonction des investissements (par exemple : l'acquisition de logiciel entraîne des charges récurrentes comme les licences) ?

Et l'impact dans tout ça ?

N'oubliez pas qu'il est nécessaire que l'organisation puisse démontrer la pertinence de sa réponse sociale. Pour cela vous devrez justifier votre intention et présenter des objectifs d'impact, puis vous engager sur la mesure de ces objectifs tout au long de l'investissement.

Compte tenu du contexte et des évolutions de la réglementation en matière de finance durable, il est très probable que les financiers soient de plus en plus attentifs aux critères environnementaux et sociaux, dans les années à venir.

Les besoins financiers

Au-delà du compte de résultat prévisionnel, vous devez être en capacité de préciser vos besoins financiers : les investissements à venir et leur financement ont-ils été anticipés ? Le coût des emprunts est-il intégré dans le prévisionnel ? La levée de fonds permet-elle d'assurer la trésorerie suffisante sur la période ? La capacité d'autofinancement prévisionnelle permet-elle

le remboursement des échéances ? L'organisation du tour de table est-elle cohérente avec les capacités de remboursement ?

Enfin, sachez que les acteurs financiers s'attacheront à évaluer la qualité du projet de développement, la solidité de l'organisation pour mettre en œuvre le projet, et bien sûr ils évalueront son assise financière.

Quelques ratios d'alerte sur l'assise financière

Le ratio d'indépendance financière, il mesure le niveau d'endettement dans la couverture totale de l'actif. Le seuil d'alerte : au-dessus de 80%.

=> Ratio d'indépendance financière = dettes / total du bilan

Le ratio de couverture des emplois stables, il mesure le taux de couverture des immobilisations par des ressources que l'organisation a à sa disposition de manière durable, c'est-à-dire à moyen et long terme. Il doit être de préférence, au moins égal à 1.

=> Ratio de couverture des emplois stables = capitaux permanents (fonds propres + provisions pour risque et charge + dettes financières moyen et long terme) / actif immobilisé net

B. Je pilote mes investissements dans le temps et je réajuste

Les objectifs du pilotage

En somme, le plan de développement (ou de restructuration, le cas échéant) est une véritable feuille de route qui vous permettra de piloter votre programme d'investissement, et bien sûr trouver les financements nécessaires à sa mise en place.

Si nous nous attachons, maintenant, à la mise en œuvre du plan de développement, l'organisation doit pouvoir préciser le programme d'investissement, c'est-à-dire la liste des investissements à réaliser, avec le coût évalué. Ce programme peut être pluriannuel, si les investissements sont réalisés sur plusieurs exercices.

Une fois le programme d'investissement établi, l'organisation peut piloter ses investissements. Les enjeux de pilotage sont nombreux pour elle.

Au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme, cette dernière devra s'assurer que :

> **les caractéristiques de l'investissement attendues** (sa qualité, son contenu) **sont**

bien les caractéristiques réelles obtenues (par exemple, est-ce que l'investissement réalisé vous permet de mettre en œuvre plus rapidement les projets que votre structure porte ?) ;

> **les délais de réalisation et les principaux jalons estimés sont tenus**. Tout décalage entre la planification prévue et l'avancement réellement observé peut avoir des conséquences directes sur le programme d'investissement.

> **le coût de l'investissement est maîtrisé** et cohérent avec le programme d'investissement prévisionnel. Dans le cas contraire, il doit y avoir un arbitrage entre coût, délai et qualité notamment.

> **l'investissement répond aux objectifs** de retour social sur investissement attendus par l'organisation.

La gouvernance pour piloter

Il est nécessaire de prévoir l'organisation d'une instance de pilotage, qui varie en fonction de la taille de votre structure, de son organisation et des délégations et responsabilités. Cela peut être, par exemple, un comité d'approbation des investissements, un comité de direction, voire directement le bureau...

La gouvernance est essentielle pour mener à bien le programme d'investissement. Pour un réseau associatif, par exemple, il sera très certainement pertinent de mobiliser les membres du réseau. Vous devez également penser en termes de compétences nécessaires pour bien décider : des responsables opérationnels, ainsi que des responsables fonctionnels (finance, système d'information, ressources humaines principalement). L'objectif est d'avoir une vision consolidée.

Quelle que soit la forme de la gouvernance, celle-ci devra :

> **sélectionner et hiérarchiser les projets** en fonction de leurs objectifs et des interdépendances ;

> **évaluer l'alignement stratégique des projets** avec l'organisation ;

> **déterminer quels projets méritent d'être lancés** ;

> **s'assurer de la bonne mise en œuvre** (validation des étapes et de la cohérence entre les projets).

Enfin il est utile de donner des règles de fonctionnement de cette instance et de préciser le périmètre des projets d'investissement qui y seront discutés : projets dont le montant est supérieur à un certain seuil ? Projets structurants ou projets transversaux uniquement ? N'oubliez pas qu'il est parfois nécessaire d'être agile, il peut être intéressant de laisser à l'organisation des marges de manœuvre, afin qu'elle puisse tester (avec des coûts maîtrisés) des innovations.

Les outils nécessaires pour assurer le pilotage.

Pour piloter votre programme d'investissement, vous aurez besoin de deux catégories d'outils :

> **la description des projets d'investissement** sur lesquels il faut statuer (compréhension des enjeux, scénarios possibles, coûts estimés, impacts attendus) ;

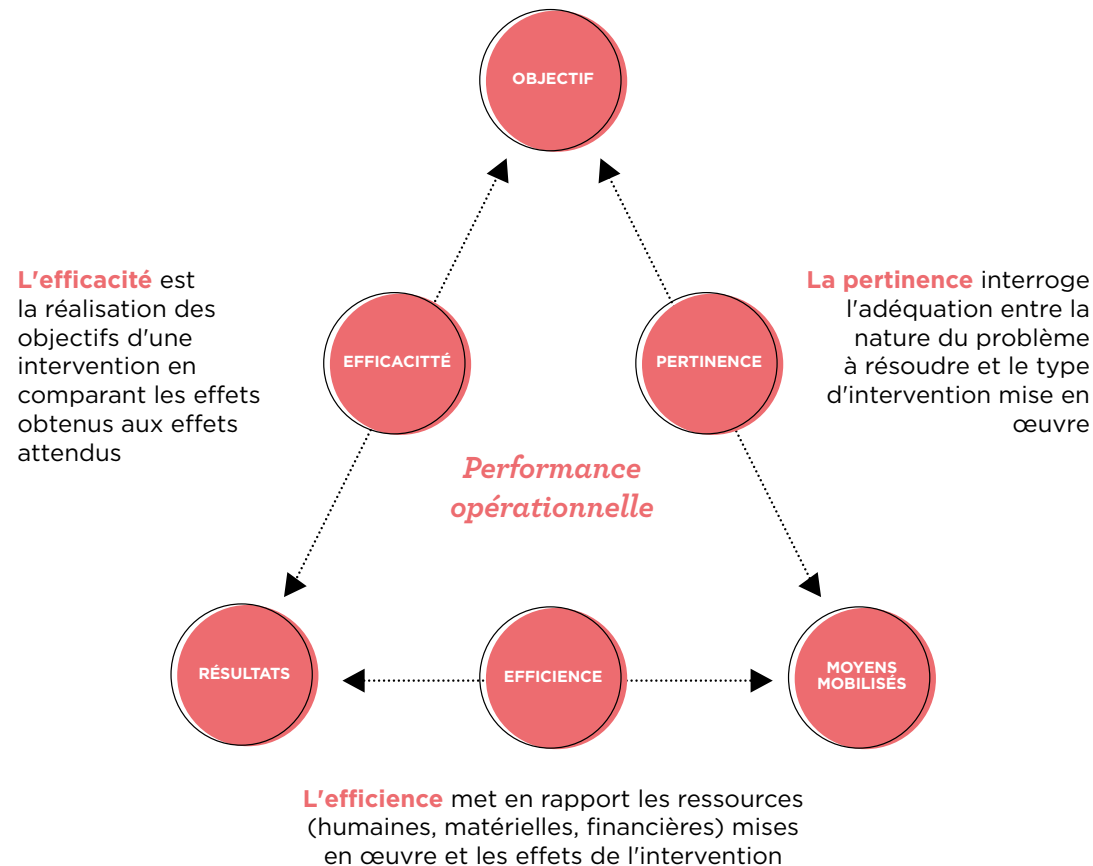
> **un tableau de bord** permettant d'assurer le suivi des projets d'investissement décidés.

N'oubliez pas que piloter, c'est toujours décider d'agir ou de ne pas agir. Trop d'organisations encore réalisent de très beaux tableaux de bord, qui leur permettent de discuter, d'éventuellement faire des constats, mais qui ne sont pas suivis d'actions correctrices. Si votre tableau de bord ne vous permet pas de mettre en place des actions correctrices, il est inutile. Autant ne rien faire, vous gagnerez du temps !

La mesure de la performance¹³

Pour piloter, il faut mesurer la performance. Et mesurer c'est résumer. Une mesure est toujours réductrice, elle ne présente qu'une seule dimension d'un objet, d'un phénomène ou d'une activité.

Pour rappel, la performance s'exprime selon deux dimensions spécifiques : l'efficacité et l'efficace. L'efficacité, c'est exploiter du mieux possible les moyens disponibles. Tandis que l'efficace, c'est agir pour atteindre les objectifs fixés.



Ainsi, un **bon objectif de performance** répond à des caractéristiques bien précises. Il doit être borné avec une date butoire. Il s'exprime impérativement par un verbe d'action que l'on peut quantifier précisément et avec une échéance ferme. Par exemple : « Réduire les délais de facturation à la collectivité de 3 semaines après la fin de l'action d'ici six mois ». Il exprime des ambitions raisonnables. Il peut être fractionné en deux ou trois objectifs successifs plus raisonnables.

Un **indicateur de performance** est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Si l'on mesure un aspect de la performance, c'est bien pour l'améliorer. Il indique le sens de l'effort, il mesure le progrès réalisé, ainsi que le chemin restant à accomplir.

Exemple d'indicateurs de performance pour la conduite d'un projet

Ainsi, dans le pilotage de projets d'investissement, voici le minimum à suivre : si vous voulez être plus productif (indicateur de productivité), respectez vos délais (indicateur d'avancement), tout

en prenant soin de bien faire (indicateur qualité), assurez-vous de maîtriser vos dépenses (indicateur de coûts) et que tout le monde y prenne plaisir (indicateur de satisfaction des membres de l'équipe).

La construction du tableau de bord

La construction du tableau de bord est toujours une tâche délicate, car il ne permet finalement qu'une vision réductrice de la réalité, mais il doit être orienté vers les besoins définis précédemment. Alain Fernandez dans son excellent ouvrage sur les tableaux de bord donne de nombreux conseils. Retenons notamment :

- > **limiter le nombre d'indicateurs** à 10 informations maximum ;
- > **s'assurer des informations données.** Un indicateur se suffit rarement à lui seul. Pour que l'information soit complète, il mérite dans bien des cas d'être contrebalancé par un autre indicateur ;

- > **choisir la représentation graphique la plus adéquate ;**
- > **faire évoluer le tableau de bord dans le temps.** En effet, soyez pragmatique ! Essayez l'indicateur, même s'il n'est pas parfait. Au fur et à mesure de l'utilisation, les attentes s'affinent, les besoins se précisent, la gouvernance s'approprie les éléments apportés et décide de faire évoluer le tableau de bord pour mieux répondre à ses besoins.

C. Je sais mettre en œuvre un programme d'investissement

Le référentiel du projet

Comme nous venons de le voir, un investissement doit se conduire comme un projet. Il est alors défini par son référentiel, c'est-à-dire l'objectif (nature et qualité de ce que vous souhaitez obtenir), des coûts (moyens financiers alloués à l'investissement) ou un délai de réalisation (temps dont vous disposez pour le réaliser).

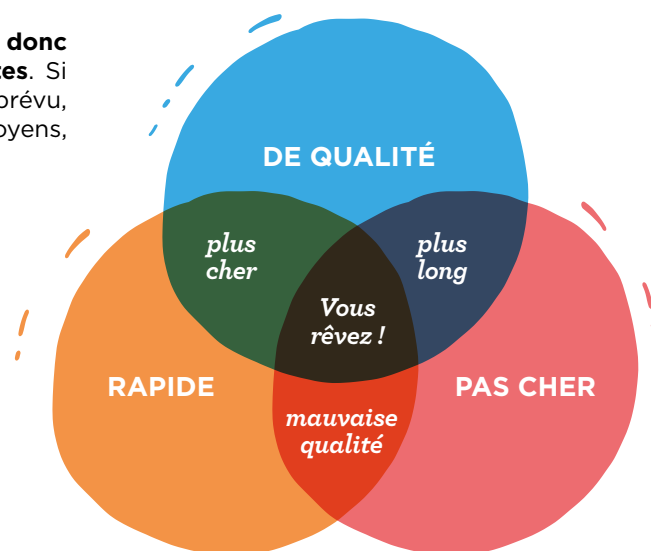
On dit souvent que le mot « ou » est essentiel, car, en règle générale, deux attributs excluent le troisième :

> **La mise en œuvre de développement d'un système d'information** pour réaliser sa gestion, rapide et de qualité est cher.

> **S'il est rapide et bon marché, il sera, très probablement, incomplet,** voire inadapté à votre besoin.

> Enfin, **s'il est de qualité et bon marché, il sera très probablement plus long à mettre en œuvre** ou il s'appuiera sur des techniques qui ne permettront pas une personnalisation complète par rapport à vos besoins.

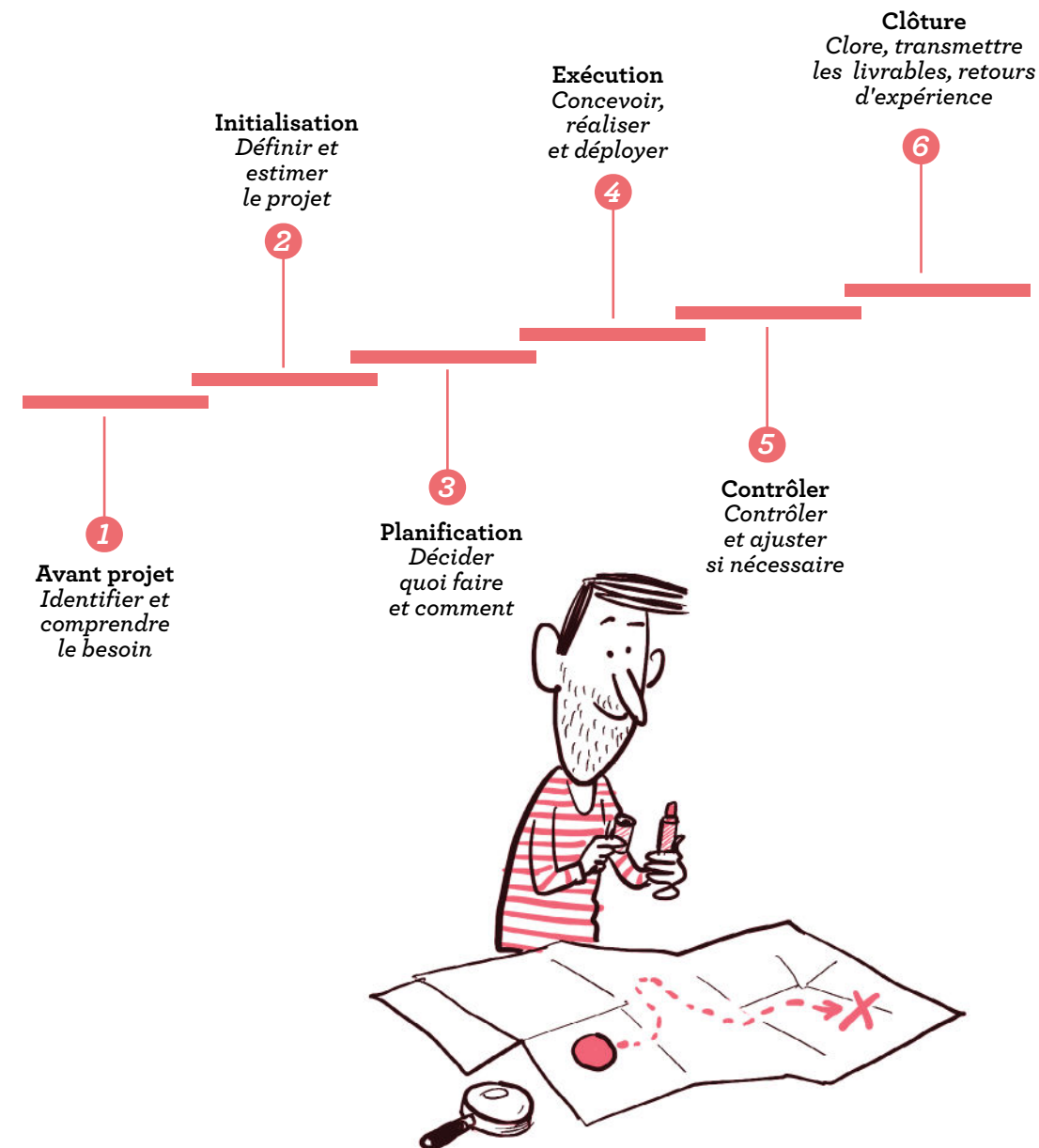
Dans la mise en œuvre, vous devez donc être vigilant à ses trois composantes. Si vous disposez moins de temps que prévu, vous devrez soit mettre plus de moyens, soit vous réduirez la qualité, etc.



Les étapes de la gestion de projet

Il y a de nombreux courants dans la gestion de projet et beaucoup de littérature sur le sujet que vous pouvez découvrir.

Ici, vous trouverez la présentation des six étapes traditionnellement présentées.



Toutes ces étapes sont bien évidemment importantes pour gérer un projet, des points d'étapes avec la gouvernance du programme d'investissement le sont tout autant.

Ainsi la gouvernance doit valider l'intérêt du projet et le hiérarchiser pour placer son lancement dans le calendrier d'ensemble. Elle est également présente dans le

contrôle de l'exécution, afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre et de la cohérence avec l'ensemble. Enfin, elle doit capitaliser sur l'expérience d'investissement réalisé, car il s'agit d'un processus assez long et complexe, faisant intervenir de nombreux acteurs différents. Chaque investissement ajoute à l'expérience déjà acquise dans l'organisation et contribue à enrichir les pratiques.



Focus sur les méthodes pour conduire un projet informatique

Il existe principalement deux méthodes : les méthodes dites classiques (avec une approche linéaire des phases du projet) et les méthodes agiles. Ces deux méthodes s'opposent dans les organisations, en voici une rapide présentation pour que vous puissiez vous faire votre propre philosophie.

Les méthodes dites classiques conviennent généralement aux projets où le produit fini est connu et maîtrisé d'avance. Celles-ci se déclinent généralement comme suit :

- 1) Cadrage et expression des besoins ;
- 2) Conception : développement de la solution qui répondra aux besoins recueillis ;
- 3) Tests : identification des éventuelles non-conformités avec les besoins initiaux.

D'après cette méthode, chaque phase doit être complétée pour atteindre la phase suivante.

Les méthodes agiles reposent sur une approche itérative et décomposent les projets en « sprints ». Seul le prochain sprint est planifié en détail, les suivants sont donc modifiables et évoluent en fonction du projet.

Il est recommandé de fonctionner en mode agile lorsque les exigences sont instables ou changeantes, et par conséquent l'implication des utilisateurs sont fortement attendues ou encore lorsque le projet nécessite le recours à des solutions nouvelles jamais expérimentées.

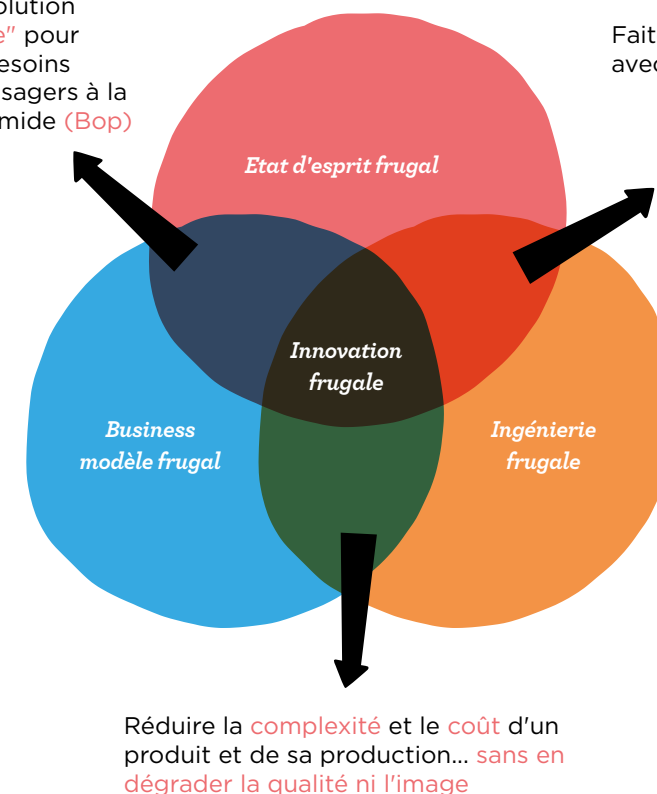
La particularité d'un projet d'innovation

Enfin, on ne peut pas finir cette partie sans parler innovation car il est également possible, voire souhaitable, d'investir dans des projets innovants socialement, bien sûr. Ici aussi, la littérature abonde sur le sujet. Concentrons-nous donc sur les aspects financiers ; les risques économiques sont très importants dans ce type de démarche.

Finalement une des forces de l'Économie sociale et solidaire a toujours été de faire avec les « moyens du bord ». Utilisez cette capacité frugale pour continuer à faire de l'innovation. N'hésitez pas à échouer souvent, rapidement et à un faible coût. Dans un environnement qui bouge rapidement, vous ne devez pas chercher à savoir qui a les meilleures idées, mais qui est le meilleur dans l'exécution des idées¹⁴. À vous de jouer !

Proposer une solution "juste-suffisante" pour répondre aux besoins essentiels des usagers à la Base de la Pyramide (Bop)

Faites plus et mieux avec moins



¹⁴. Pour en savoir plus, vous pouvez vous reporter à l'ouvrage suivant : Radjou Navi, Innovation Jugaad - Redevenons Ingénieurs !, Diatino, 2023

D. J'évalue la maturité de mon organisation pour me lancer dans un projet d'investissement

Maintenant que vous avez touché du doigt l'importance d'investir et que vous avez les clés de compréhension des étapes d'investissement, vous allez pouvoir évaluer la maturité de votre organisation, avant de vous lancer. Répondez à ce test par rapport à votre projet.

Soyez honnête dans vos réponses et découvrez ensuite quel « porteur de projet d'investissement » vous êtes. N'hésitez pas à le partager avec votre gouvernance, afin de partager le chemin à parcourir pour structurer votre projet d'investissement.

1. Diriez-vous que votre projet associatif ou d'utilité sociale vous apporte...

- A. Une vision claire pour les prochaines années, avec une position cohérente pour répondre à l'évolution de son environnement.
- B. Une orientation, sans doute un peu datée ! Cela étant, nous n'éprouvons pas le besoin de revisiter notre projet avec d'autres. Il nous semble suffisamment solide.

2. Seriez-vous capable de décrire un idéal de fonctionnement que vous souhaitez atteindre pour votre organisation dans 5 ans ?

- A. Nous avons bien conscience de la trajectoire, si nous voulons franchir un cap : pilotage, organisation, numérisation, évolution de notre positionnement.
- B. Quelle colle ! Je n' imagine pas que nous puissions fonctionner autrement. Nous, c'est un peu système D, si vous voyez ce que je veux dire.

3. Diriez-vous que le projet d'investissement est au cœur de cette stratégie ?

- A. Bien sûr, il va nous permettre de contribuer au renforcement de notre position dans notre environnement.
- B. Pas complètement, il contribue surtout au soutien de notre fonctionnement (par exemple : rénovation des locaux, remplacement d'un véhicule).

4. Ce projet d'investissement est-il partagé avec vos parties prenantes et vos équipes ?

- A. Avec un projet aussi ambitieux pour notre organisation, c'est un passage obligé et nécessaire pour faire adhérer les équipes et la gouvernance.
- B. Nous n'y avons pas vraiment pensé (au-delà du strict minimum de validation de la démarche prévue dans nos statuts) !

5. Êtes-vous en maîtrise des sujets prévus dans le cadre du projet d'investissement ?

- A. Oui nous commençons à avoir de l'expérience sur la plupart des thématiques ou si nous n'en avons pas, nous commençons par expérimenter ou nous faire accompagner pour monter en compétences.
- B. Pas complètement, mais à un moment il faut bien se lancer !

6. Diriez-vous que vous avez les moyens humains de mettre en œuvre le projet d'investissement dans votre organisation ?

- A. Oui nous commençons à avoir de l'expérience sur la plupart des thématiques ou si nous n'en avons pas, nous commençons par expérimenter ou nous faire accompagner pour monter en compétences.
- B. Nos équipes sont volontaires et très investies. Nous comptons sur leur mobilisation et leur engagement.

7. Avez-vous une expérience solide en conduite de projets ?

- A. Solide, je ne sais pas, mais de l'expérience : OUI. Notre organisation fonctionne de plus en plus de manière transversale.
- B. Les équipes ont un peu de méthode, ça nous semble jouable, même si l'organisation n'a pas plus d'expérience que ça.

8. Pensez-vous avoir pris en compte les éléments de conduite du changement inhérents à tout projet d'investissement ?

- A. Je dirais que oui, nous cherchons à rendre visible les évolutions et à estimer les impacts pour les équipes.
- B. Nous n'en sommes pas là ; cela n'est pas le sujet pour nous.

9. Comment avez-vous évalué l'impact de votre investissement sur votre modèle économique ?

- A. Nous sommes plutôt du genre prudent : « le plan moyen terme est posé, il montre que nous pouvons avancer sereinement » ou « nous avons la trésorerie, donc pas de problème ! »
- B. Il faut bien se lancer, on verra bien comment on équilibre les comptes dans le temps !

10. Comment avez-vous négocié avec vos financeurs ce nouveau projet d'investissement ?

- A. Nous avons recherché les financeurs en complète adéquation avec notre projet et nos moyens. Il s'agit d'un véritable tour de table stratégique pour l'organisation.
- B. Nous avons besoin d'argent, nous sommes allés au plus facile et à ceux qui pouvaient nous répondre rapidement.

Pour découvrir le type de « porteur de projet d'investissement » que vous êtes, il vous suffit de reporter un point pour chacune de vos réponses dans le tableau ci-joint et de faire la somme du nombre de réponses dans chaque colonne.

Impact stratégique			Maitrise du risque		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
1			6		
2			7		
3			8		
4			9		
5			10		
Total			Total		

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma ci-dessous.

Si vous avez une majorité de « B » dans la partie « Impact stratégique » et une majorité de « A » dans la partie « Maitrise du risque », alors votre vision de l'investissement est celle du « l'aisé ».

Si vous avez une majorité de « B » dans les deux parties, alors votre vision de l'investissement est celle du « débrouillard ».

Si vous avez une majorité de « A » dans la partie « Impact stratégique » et une majorité de « B » dans la partie « Maitrise du risque », alors votre vision de l'investissement est celle de « l'audacieux ».

Si vous avez une majorité de « A » dans les deux parties, alors votre vision de l'investissement est celle du « méthodique ».

Pour découvrir votre type, il faut suffir de lire le descriptif lié à votre profil.

« Le débrouillard », il s'agit sans doute du « style » le plus fréquent dans l'Économie sociale et solidaire, notamment associatif. Vous êtes dans le système D, pour tout et tout le temps. Vous investissez peu, vous empruntez peu. Vous faites tout ce que vous pouvez avec les moyens du bord, comme on dit. Le système D en est même une valeur importante de votre organisation.

Ce système qui présente des vertus indéniables, limite incontestablement le développement de votre organisation ; vos salariés et vos bénévoles sont en limite, vous ne pouvez pas aller au-delà de votre fonctionnement actuel, les nouveaux entrants sur votre secteur vous inquiètent, car ils vous concurrencent, avec des moyens plus conséquents. Cela vous chagrine, vous trouvez même cela injuste. Et si vous aussi, vous investissiez pour vous donner les moyens de votre développement ? Commencez par un premier projet, faites-vous votre expérience, évaluez les gains que vous obtenez. Gagnez en confiance, et allez plus loin !

« L'aisé », ici, vous menez des investissements, pas forcément structurants pour le développement de votre organisation, plutôt centrés sur votre confort ; quelques consultants sur un sujet que vous ne maîtrisez pas (mais qui ne donnent pas toujours complètement quelque chose), la

renovation de vos locaux pour améliorer le cadre de travail, etc.

Bref, vous investissez, mais malheureusement vos investissements ne sont pas au cœur de votre stratégie ! Ils sont souvent mal cadrés, plus sur une vision agréable qu'utilitaire. Il est grand temps de changer de cap et de concentrer vos investissements sur votre stratégie, sinon vous perdrez vos moyens financiers d'action sans en tirer des bénéfices en termes de positionnement face à votre environnement. Agissez pendant qu'il est encore temps !

« L'audacieux », vous êtes concentrés sur votre stratégie et le développement de votre activité. Pour ce faire, vous menez de front de nombreux projets, tous très ambitieux. Vous souhaitez aller vite. N'oubliez toutefois pas d'évaluer la capacité de votre structure à absorber l'ensemble de ces chantiers. La conduite du changement est une étape clé d'une organisation qui investit beaucoup et se transforme rapidement.

« Le méthodique », vous êtes dans l'approche d'investissement la plus aboutie. Vous savez doser parfaitement le niveau d'investissement acceptable, la gestion interne et les impacts sur le modèle. Vous partagez le sens et l'action à mener ensemble avec vos équipes et vos parties prenantes. Vous savez évaluer les niveaux d'interdépendances entre les projets. Bravo, vous construisez un avenir durable pour votre organisation !

En résumé

Passage obligé pour tout dirigeant, le plan de développement est une étape essentielle pour mener un projet de développement ou de restructuration, notamment lorsque l'on souhaite lever des fonds. La rédaction vous obligera à structurer votre pensée et vous posera de nombreuses questions essentielles pour cadrer votre projet et le partager avec vos partenaires.

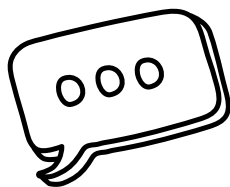
Une fois les fonds levés, vous devrez mettre en œuvre les investissements. Pour ce faire, il vous faut de l'expérience en gestion de projet et une gouvernance dédiée pour piloter l'évaluation de l'alignement stratégique des projets, de la cohérence d'ensemble et de sa bonne mise en œuvre.

INTERVIEW :

Kataba

DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS POUR
RENFORCER SON IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Luc Monvoisin, fondateur
de Kataba



Pouvez-vous nous présenter en quelques mots le projet de votre structure ?

Entreprise de l'ESS créée en 2017, Kataba est née de la volonté de ramener la production de nos meubles et objets de décoration dans les ateliers d'artisans locaux, pour une production contemporaine, éthique et locale. Nous intervenons sur la décarbonation de l'équipement des intérieurs, mobiliers au départ, puis élargi aux luminaires et à l'équipement du second œuvre. Nous sommes une équipe de 5 personnes qui travaillent depuis Paris.

En quoi votre entreprise est-elle engagée ?

C'est sur le volet environnement que se concentre très clairement notre impact et ce depuis notre origine. La structure se définit comme une Greentech ayant comme objectif de développer les filières permettant de transformer des déchets en produits mobiliers à destination des différents acteurs de l'immobilier. À ce titre, **on a commencé par une pratique de fabrication locale puis en 2017 on a travaillé avec l'Ademe sur la partie analyse cycle de vie et éco-conception de nos produits.** On a pu le faire grâce à des subventions allouées par l'Ademe Île de France et à l'aide de la Coopérative Mu qui nous a permis de commencer à traiter des vrais enjeux de notre secteur d'activité. Dans le domaine du mobilier, 80% des impacts sont portés par les matières premières. Notre travail s'est concentré sur la décarbonation de nos produits par la sélection de matériaux à faible impact environnemental. On a renforcé cette démarche en rejoignant le Booster Circulaire, initiative de la Maison des Canaux, favorisant l'utilisation du

réemploi dans la fabrication de mobilier par des acteurs du secteur.

Sur le volet social, on privilégie des acteurs de l'insertion puisqu'ils sont capables, contrairement à la plupart des acteurs de la production standards, d'accueillir des problématiques hybrides et complexes de démantèlement mais aussi de travailler sur des matériaux hétérogènes. Cette agilité qu'ont les ateliers chantier d'insertion est très précieuse pour nous et nous permet de mobiliser des acteurs de l'insertion dans notre chaîne de valeur.

Pouvez-vous nous présenter votre projet d'investissement ? Comment avez-vous intégré la transition écologique à ce projet ?

Le premier soutien de France Active s'est concrétisé en 2019 par un prêt qui a financé le complément d'accompagnement de l'Ademe sur les évaluations environnementales pour progresser dans notre maîtrise de ces enjeux. France Active est par la suite intervenue en 2020 sous la forme d'un prêt participatif nous permettant de poursuivre nos investissements avec un deuxième volet soutenu par l'Ademe aussi autour de la réintégration du réemploi et le développement de solution selon la logique de l'économie de fonctionnalité et de la coopération.

Quelles structures vous ont accompagné, en particulier sur la question de la transition écologique, et à quel moment ?

Il y a des programmes d'accompagnement à l'éco-conception qui sont régulièrement ouverts à candidature auprès de l'Ademe

et c'est très clairement un prérequis avant de lancer n'importe quel produit. Les idées reçues et les fausses bonnes idées sont légion dans ce domaine. Ce type de programme permet de faire les choses dans le bon ordre. 80% des impacts sont définis au moment de la conception du produit. Si ce n'est pas fait en amont, il sera plus difficile d'adresser le sujet a posteriori sachant que ça peut aller aussi loin que de remettre en question le produit lui-même et son intérêt. Un enjeu qui peut donc être crucial pour une startup qui démarre souvent avec un produit unique, surtout si la finalité du projet est de décarboner une pratique. Le but est d'éviter d'avoir un produit qui se révélerait inadapté à l'évolution de la réglementation ou à l'arrivée des affichages environnementaux qui deviendront progressivement obligatoire.

Par ailleurs, **France Active Paris nous a permis de profiter d'une collaboration avec Impact Track, structure nantaise, pour travailler sur le reporting de nos impacts sociaux et environnementaux et de lister de façon détaillée les différents im-**

pacts et les bénéfices de Kataba auprès de ces parties-prenantes.

Quels conseils donneriez-vous à des dirigeants/dirigeantes qui souhaitent se lancer dans la transition écologique ?

La bonne manière de décarboner, ce n'est pas d'arriver de but en blanc avec une offre sur un produit bas-carbone, mais c'est plutôt d'interroger véritablement la demande et de bien comprendre comment est-ce que l'on est capable d'y répondre au mieux. Par exemple, dans le cas de Kataba, l'attente de nos clients n'est pas tant d'avoir des bureaux bas-carbones, mais de trouver des solutions clés en main pour améliorer leur performance environnementale et sociale en valorisant leurs matériaux de déconstruction au même prix ou moins cher que le neuf. Et plus généralement, il faut sans doute accepter de changer le chemin par lequel le projet doit passer pour atteindre sa destination tout en restant attaché à ce que l'on a à cœur de réaliser.

L'ADEME ACCOMPAGNE DES ENTREPRISES TELLES QUE KATABA DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE. COMMENT ? QUELS SONT LES DISPOSITIFS PROPOSÉS ?

Les réponses de Jérémie Almosni, directeur de l'Ademe Ile-de-France

L'Economie sociale et solidaire est au croisement des enjeux économiques, sociaux et écologiques du territoire. L'ESS c'est 7% de l'emploi francilien. L'Ademe souhaite mobiliser ces acteurs pour réussir le pari de la transition écologique et de la neutralité d'ici 2050.

L'économie circulaire fait partie des filières de l'ESS que nous avons identifié pour aller vers la transition écologique, sur l'ensemble de ses piliers : production, consommation et valorisation des déchets. Les acteurs sont très présents dans ce secteur sur le territoire francilien.

L'Ademe accompagne les projets dès l'émergence et jusqu'au changement d'échelle dans les domaines du financement, de la formation, de la sensibilisation et d'accompagnement de politiques publiques. Depuis 2021, c'est 150 projets aidés, 13 M d'euros d'aides mobilisées par l'intermédiaire d'appel à projets ou de soutien direct. L'Ademe peut soutenir les porteurs de projet dans la réalisation de leur étude pour bâtir une stratégie, structurer des nouveaux produits, réfléchir à la gouvernance, travailler sur un déploiement. On peut aussi aider au changement de comportement.

Nous agissons sur tous les champs de la transition écologique (alimentation, mobilité, logement, consommation, etc.) pour que chacun repense ses usages et ses besoins et dispose de solutions alternatives.

À l'Ademe, nous en sommes convaincus, ces changements sont possibles, mais aussi désirsables.

4.

PAR QUI ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?

A. J'adopte les bons réflexes et je maximise mes chances de mettre en place un programme d'investissements pertinent



Pour réussir son programme d'investissements, il est primordial que l'organisation suive les conseils suivants pour bien choisir ses investissements :

Les bons réflexes à chaque étape	
DÉFINIR VOTRE PLAN DE DÉVELOPPEMENT (OU DE RESTRUCTURATION, LE CAS ÉCHÉANT)	Pour rédiger un plan de développement, vous devez définir votre positionnement stratégique, votre stratégie de moyens à venir et évaluer l'impact sur votre modèle économique. Vous pouvez vous amuser à traduire cette stratégie dans une vision idéale de ce que devrait être votre organisation dans cinq ans. N'hésitez pas à vous appuyer sur « votre avantage concurrentiel » pour définir votre positionnement, c'est-à-dire ce qui vous procure un atout stratégique par rapport aux autres structures qui exercent des activités similaires.
IDENTIFIER LES PROJETS D'INVESTISSEMENT À MENER	Pour mettre en œuvre votre plan de développement, vous devez évaluer les besoins à couvrir et présenter les différents projets d'investissement avec l'ensemble de leurs composantes : objectifs et finalité de l'investissement, description détaillée de l'investissement (type, nature, caractéristiques), équipes concernées, chiffrage du montant de l'investissement. NB. Le coût total comprend à la fois les coûts internes (charges du personnel contribuant au projet...) et les coûts externes à la structure (prestations, honoraires, achats, ...). Il est nécessaire d'évaluer l'investissement tout au long de sa durée de vie (coût initial de réalisation, puis d'entretien et d'arrêt).
ANALYSER LES DIFFÉRENTS PROJETS D'INVESTISSEMENT	Une fois les projets d'investissement décrits, vous devez identifier les risques associés à chaque projet d'investissement (par exemple : les difficultés d'évaluation de la complexité, le manque de recul pour bien chiffrer le coût de l'investissement, l'impact de transformation du projet auprès des équipes...) Et le retour « social » attendu (par exemple : renforcement de la réponse sociale auprès de bénéficiaire.

CHOISIR LES MEILLEURS INVESTISSEMENTS PARMI TOUS CEUX QUI SONT PRÉSENTÉS	Sur la base des travaux d'analyse des différents projets d'investissement possibles, vous devez ne retenir que les plus pertinents pour votre plan de développement. Pour vous aider, n'hésitez pas à construire une grille d'analyse : impact social, niveau de risque, cohérence avec la stratégie. Soyez vigilant dans la méthode de validation. Mettez tous les métiers autour de la table pour pouvoir croiser les regards et faire les choix les plus pertinents pour l'organisation.
MODÉLISER VOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE FUTUR	Vous devez pouvoir modéliser votre modèle économique, en prenant en compte l'impact des projets d'investissement retenus tant au niveau des charges (amortissements liés à la durée de vos investissements, coût financier du plan de financement), que sur les produits (augmentation des produits, réduction des charges si l'organisation attend une productivité liée à son projet d'investissement, etc.) N'oubliez pas que les effets positifs d'un investissement sont souvent différés dans le temps. Ne cherchez pas à le gommer, soyez réaliste dans votre prévisionnel. Il vous servira de pilotage par la suite.
NE JAMAIS AUTOFINANCER SES INVESTISSEMENTS !	Pour financer leurs investissements ou renforcer leur assise financière, vous ne devez pas dégrader votre trésorerie en autofinçant vos investissements. En effet, si une organisation puise dans ses réserves sans emprunter (ou recourir à une subvention d'investissement), elle risque très rapidement de rencontrer des difficultés de trésorerie. Mieux vaut donc emprunter à moyen terme plutôt que d'avoir recours par la suite à des concours bancaires court terme très coûteux.
ÉVALUER LES « INVESTISSEURS » LES PLUS ADAPTÉS À VOTRE PROJET	Pour financer les besoins liés à votre plan de développement, vous devez composer votre tour de table, adapté à votre projet et votre modèle économique. Pour cela n'hésitez pas à mixer les ressources financières : remboursables et non remboursables, participation des parties prenantes du projet, via du financement participatif par exemple, délai suffisamment long pour avoir le temps d'avoir les premiers bénéfices des investissements, etc. NB. L'investissement présente une réelle particularité, pour les associations et entreprises solidaires, celle du rendement financier. En effet, l'investissement doit permettre à une organisation dont la finalité sociale est au cœur de son projet, de développer la meilleure réponse sociale possible, mais aussi d'équilibrer son modèle économique tout en lui permettant de rembourser les éventuelles dettes contractées lors de la levée de fonds. Or, bien souvent, plus la réponse sociale est forte, plus l'équilibre économique est difficile à trouver.

LANCER VOTRE LEVÉE DE FONDS	Vous devez identifier votre plan de financement, les partenaires financiers et faire valider l'ensemble auprès de vos instances de gouvernance. Lancer un projet d'investissement nécessite des « investisseurs » au sens large (banques, collectivités, fonds d'investissement, investisseurs solidaires). Il convient de faire les bons choix en fonction de son projet et de ses capacités. Ce choix est un facteur de réussite pour l'organisation.
BÂTIR UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC SES FINANCEURS	Vous devez faciliter la mise en confiance avec vos financeurs par une information régulière de la situation économique et financière de votre organisation, des échanges dans vos projets et leurs montages financiers, etc. N'oubliez pas qu'un investissement traduit la confiance en l'avenir d'une structure. Cette confiance rejaillit sur les salariés et sur les partenaires de l'entrepreneur. Elle apporte de la crédibilité à l'organisation, elle peut renforcer sa notoriété et sa visibilité auprès de ses partenaires, leaders d'opinion.
PILOTER VOS INVESTISSEMENTS DANS LE TEMPS ET AJUSTER !	Vous devez piloter vos investissements dans le temps, en termes de qualité, coût et délais à passer. Il convient d'être concentré sur les objectifs fixés à chaque investissement. N'oubliez pas de poser les moyens pour que l'investissement choisi puisse tenir toutes ses promesses. Le meilleur des projets ne vaut que par la maîtrise complète de sa réalisation qui seule garantit les résultats escomptés lors de sa conception. Toute défaillance dans la mise en œuvre, en accroissant les délais, les risques, les coûts de réalisation, affaiblit le retour sur investissement. Une fois la décision d'investissement prise, le contexte dans lequel celui-ci s'opère a déjà changé, obligeant à des ajustements qui ne peuvent être effectués de façon judicieuse que grâce à un pilotage rigoureux de la réalisation.

B. Je connais les acteurs qui peuvent m'accompagner dans mes démarches

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Il s'agit d'un dispositif incontournable pour accompagner les projets des structures de l'ESS. Il va intervenir dans une phase de diagnostic partagé et affiner les besoins de chacune des parties prenantes (y compris les partenaires).

Après avoir partagé le diagnostic avec les parties prenantes, le DLA vous mettra en contact avec d'autres acteurs capables de vous accompagner sur des sujets précis¹⁵.

Les consultants et experts thématiques

Ils peuvent intervenir à la suite du diagnostic DLA. Le consultant peut intervenir dans votre démarche d'investissement ou dans sa mise en œuvre (définition de la stratégie

de moyens, accompagnement au changement, traitement de questions techniques juridiques par exemple).

Votre réseau, votre fédération ou encore les pouvoirs publics

Ils peuvent également appuyer votre démarche à différents niveaux, par exemple par de la mise en relation, par des temps

d'échanges des membres du réseau, par du transfert d'expérience ou tout simplement de l'information.

C. Je me rapproche des principaux investisseurs

Les investisseurs dans le champ de l'impact et du solidaire

Ces investisseurs orientent exclusivement leurs investissements vers des entreprises avec un impact social ou environnemental positif. Ils sont de plus en plus nombreux en France.

On peut citer : Citizen Capital, Ides, PhiTrust Partenaires, Solifap, France Active, la Banque des Territoires. On peut également citer l'intervention des grandes sociétés de gestion : Mirova, Amundi, Ecofi...

La particularité du réseau France Active

Le réseau France Active est très particulier dans cet écosystème, car il s'est donné pour mission de démocratiser l'investissement pour les associations et entreprises solidaires, en le rendant financièrement accessible et en servant le plus grand nombre.

Le réseau France Active, présent sur tout le territoire, peut challenger votre projet, vous appuyer dans la consolidation de votre stratégie financière et vous proposer des financements adaptés à vos capacités financières tout en faisant levier sur l'offre financière existante de votre territoire. Pour cela, le réseau propose des garanties bancaires, des prêts participatifs et des apports en fonds propres.

Le réseau France Active mobilise de l'épargne solidaire. Sachez qu'épargner de façon solidaire, c'est faire en sorte que son argent soit investi dans des projets ayant une utilité sociale ou environnementale. Pour en savoir plus, vous pouvez consulter le site de France Active, www.franceactive.org et le site de Fair sur la finance solidaire, www.finance-fair.org

Les réseaux bancaires

Ils seront forcément l'un des partenaires financiers de votre tour de table. La banque pourra par ailleurs vous aider à y voir plus clair sur vos besoins de financement et votre stratégie financière.

Pour rappel, le banquier évalue la qualité d'une demande de financement à l'aune de trois éléments : l'analyse de la situation économique (compte de résultat, budget

prévisionnel...) et financière (bilan, plan de trésorerie...) de l'organisation, et l'évaluation du « comportement » du dirigeant (notamment grâce à l'historique de la relation avec la banque). Pour conforter la décision de votre banque, le plus sûr est d'avoir un projet convaincant et d'apporter les garanties nécessaires pour palier le niveau de risque de votre dossier.

À noter

Pour faciliter la prise de risque, il existe un système de garantie. Une garantie est une assurance qui couvre une partie de la perte finale d'un établissement prêteur en cas de défaillance de l'emprunteur, moyennant une commission payée directement par la banque ou par l'emprunteur.

Intérêt pour l'acteur financier : une partie significative du risque associé au financement est transféré sur l'organisme de garantie, ce qui a pour effet de faciliter sa décision.

Intérêt pour vous : la garantie ainsi apportée limite en général la demande de garantie personnelle et peut protéger votre patrimoine et éviter ce que l'on rencontre parfois, la caution personnelle du président de l'association !

Les principaux organismes de garanties sont Bpifrance et France Active Garantie.

Les financeurs publics

Les financeurs publics sont susceptibles de financer une association sont nombreux. Ils ont des domaines de compétences, des territoires et des priorités propres, que vous devez connaître avant d'aller les voir. Pour rappel, l'outil des financeurs publics le plus adapté à une levée de fonds est la subvention d'investissement.

Tous les échelons sont possibles : Union Européenne (notamment avec les fonds structurels FSE ou FEDER, aujourd'hui largement portés par les Régions), l'Etat, les Collectivités locales (et en premier lieu les Régions, mais aussi les intercommunalités), les organismes parapublics (Cnaf, Ademe, ...)

Les fondations et entreprises privées

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 stratégie, de plus en plus en

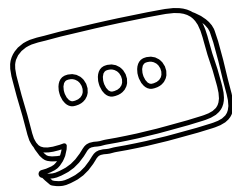
lien avec les enjeux de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), de la communication et des ressources humaines. Les fondations ont pour la plupart des domaines de prédilection (insertion professionnelle, éducation, culture, etc.)

15. Pour trouver le DLA le plus proche de chez vous : <https://www.info-dla.fr/Diateino>, 2023

INTERVIEW : Fondation de France

ACCOMPAGNER LES ASSOCIATIONS
À RENFORCER LEUR UTILITÉ SOCIALE

Alexandre Giraud, directeur du mécénat
de la Fondation de France



Même si tout le monde connaît la Fondation de France, pouvez-vous décrire votre activité aujourd'hui ?

La Fondation de France est une fondation privée reconnue d'utilité publique qui encourage et accompagne les envies d'agir à caractère philanthropique en actions d'intérêt général utiles et durables.

La fondation intervient au travers de 40 programmes pouvant dialoguer sur des thématiques communes et au travers de l'action des fondations abritées.

Cela représente 12 000 engagements par an pour un total de 270 M€ répartis entre 50 M€ dans le cadre des programmes et 220 M€ au travers des fondations abritées. Nos engagements sont en forte croissance ces dernières années. L'intervention moyenne est de 31 K€ en 2022.

Quelles sont les évolutions que vous envisagez dans la manière de soutenir les projets d'utilité sociale au travers de vos actions ?

Notre volonté est de poursuivre notre appui aux petites structures mais également d'accompagner plus régulièrement des structures qui doivent faire face à un changement d'échelle ou essayer pour renforcer leur utilité sociale.

Est-ce que la Fondation de France se positionne dans les tours de table des associations d'utilité sociale portant des projets d'investissement ? Sous quelles formes ?

La Fondation de France intervient indirectement sur des projets d'investissement

en apportant un soutien structurel aux associations qui nous sollicitent. Nous intervenons via des subventions pour soutenir avant tout une vision et un plan de développement répondant à des enjeux sociaux et sociétaux forts. Les plans de développement comportent parfois des investissements mais nos interventions ne sont pas ciblées pour l'instant sur ces derniers, faute d'expertise interne. Nous souhaitons néanmoins nous structurer pour avancer dans ce sens dès 2024.

Le label Fondation de France est un atout dans les tours de tables des associations d'utilité sociale car il permet aux structures que nous soutenons d'obtenir d'autres subventions publiques ou privées dans une logique d'effet levier.

Pensez-vous faire évoluer votre manière d'intervenir dans les prochaines années ? Est-ce que certaines thématiques seront plus portées comme la transition écologique par exemple ?

Afin de renforcer notre impact, nous souhaitons développer plus de synergie de moyens et d'expertises entre nos programmes et les fondations abritées autour de « caps collaboratifs » ciblant des thématiques permettant de mieux lutter contre la fragmentation de la société et d'accompagner la transition écologique/numérique.

Dans le cadre de la transition écologique, nous souhaitons par exemple, mutualiser les moyens et l'expertise pour favoriser une transition socialement juste et soutenable

pour les plus fragiles. En matière de transition numérique, notre objectif sera de favoriser une transition technologique plus émancipatrice et moins aliénante.

Un dernier mot, quels conseils donneriez-vous aux associations qui vous sollicitent ?

Je conseillerais aux associations qui nous sollicitent de nous adresser des demandes bien équilibrées entre une vision claire et ambitieuse du projet et un plan de développement cohérent par rapport à cette vision. Présenter un projet de façon partiel ne permet pas toujours d'appréhender l'ambition du projet et ses impacts et cela peut limiter la réponse apportée à la sollicitation.

Dans un autre registre, notre objectif étant de renforcer notre impact en matière d'utilité sociale et territoriale, les alliances dynamiques privilégiant la coopération et la co-construction entre acteurs de secteurs complémentaires (consortium, mutualisation, gouvernance territoriale adaptée..) pour répondre efficacement aux enjeux sociaux et sociétaux sont très appréciés.

CONCLUSION : OSEZ !

Investir, c'est prendre un risque, en décidant de mobiliser dans un univers de contraintes et d'incertitudes des ressources rares et coûteuses qui pourraient être utilisées à d'autres fins : ressources financières (bénéfices, trésorerie, emprunts, fonds propres), ressources humaines (effectifs, compétences, savoir-faire, motivation) et ressources matérielles et immatérielles (recherche et développement, expérimentation).

Pourquoi prendre ce risque ? Pour créer de la valeur sociale et assurer la pérennité de votre organisation. Investir est le moyen le plus sûr pour pouvoir mettre en œuvre votre stratégie, car sans moyen additionnel, la mise en œuvre est difficile, voire impossible.

Or, bien souvent, plus la réponse sociale apportée par votre organisation est forte, plus les rentabilités sont faibles. Pour mener votre investissement, la structuration de la levée de fonds doit obligatoirement prendre en compte votre projet social et s'adapter aux capacités de votre organisation. Plus que tout autre acteur,

les associations et entreprises solidaires doivent mixer les ressources financières de leur tour de table : remboursables et non remboursables, participation des parties prenantes du projet, via du financement participatif par exemple, délai suffisamment long pour avoir le temps d'avoir les premiers bénéfices des investissements, etc.

On peut synthétiser le propos en indiquant que **l'investissement doit permettre à une organisation** dont la finalité sociale est au cœur de son projet, **de développer la meilleure réponse sociale possible**, mais aussi d'équilibrer son modèle économique tout en lui permettant de rembourser les éventuelles dettes contractées lors de la levée de fonds.

Enfin, et nous terminerons sur cette ouverture, les associations et entreprises solidaires peuvent également voir l'investissement comme un enjeu éthique ; finalement quel futur souhaitons-nous ? Et comment l'entreprise investit en étant cohérente avec cette vision du futur ?

Ecoutez les podcasts « Impacts solidaires »

Europe 1 et France Active s'associent pour raconter les belles histoires des entrepreneurs engagés.

Des jardins de Solène dans le Vaucluse, à Commown à Strasbourg, en passant par Book Hémi-sphère en Bretagne ou encore le Centre Hélène Borel dans le Nord... découvrez l'audace et l'engagement de ces entrepreneurs qui, chaque jour, se battent pour changer le monde.

Grâce à l'investissement solidaire, leurs projets ont pu grandir et toucher toujours plus de bénéficiaires.

Le dernier épisode donne également quelques conseils aux entrepreneurs leur permettant de se lancer plus sereinement.

5 podcasts réalisés avec le soutien de Mirova Foundation.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Christophe Bouteiller et Catherine Karyotis, *L'essentiel du Private Equity et des LBO*, juin 2015, Collection « Les Carrés » aux éditions Gualino

Jacques Dughera, « *La finance solidaire : histoire et pertinence* », novembre 2009, Editions des Récollets

Alain Fernandez, *Les tableaux de bord du manager innovant*, Editions Eyrolles, 2018
CR DLA Financement, La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ?, 2019

Jacques Laverty, *Le pilotage des projets d'investissement de l'entreprise*, juin 2019, Edition Maxima

Radjou Navi, *Innovation Jugaad - Redevenons Ingénieurs !*, Editions Diatino, 2023

Guides pratiques

Guide ESSEC, « *Guide du retour social sur investissement (SROI)* », 2011

Guide de France Active, Centre de Ressources DLA Financement « *Je construis utile, Pour tous les dirigeants de l'ESS qui réfléchissent à leur modèle économique d'utilité sociale* ».

Guide de France Active, Centre de Ressources DLA Financement « *Je joue collectif. Pour toute forme de coopération ou de fusion* »

Guide de France Active, Centre de Ressources DLA Financement « *Je parle banquier couramment* ».

Sites utiles

Pour vous sensibiliser aux enjeux de transition écologique et trouver des premières réponses pour votre entreprise : <https://agirpoulatransition.ademe.fr>

Pour obtenir des informations et des ressources pratiques : www.avise.org

Pour en savoir plus sur l'épargne solidaire : www.finance-fair.org

Pour accéder aux guides de France Active, gratuitement en téléchargement, et connaître l'offre disponible sur votre territoire : www.franceactive.org

Pour trouver le DLA le plus proche de chez vous : www.info-dla.fr

Ce guide été réalisé avec le soutien de :

Mirova
FOUNDATION»

Retrouvez toutes nos publications sur :
www.franceactive.org

LES ACTIFS
INVESTIR SUR  L'ENGAGEMENT
SOLIDAIRES