
LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

L'hybridation des
ressources associatives

Janvier 2020

INTRODUCTION	/page 4
I. LA LEVÉE DE FONDS PRIVÉS : QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ?	/page 6
1. Le panorama des leviers de financements privés	/page 6
1.1 L'appel aux dons	/page 6
1.2 L'appel aux donations et legs	/page 8
1.3 Le mécénat	/page 9
1.4 Le financement participatif	/page 10
1.5 Les appels à projet	/page 11
2. Les facteurs favorisant l'accès aux fonds privés	/page 12
2.1 Les étapes préalables à la collecte de fonds	/page 12
2.2 La mise en place d'une stratégie de collecte	/page 13
2.3 La création d'un lien durable avec les donateurs	/page 14
Recommandations de la CNAPE	/page 16
II. LE CONTRAT À IMPACT SOCIAL : UN OUTIL D'AVENIR ?	/page 17
1. Un modèle de financement innovant	/page 17
1.1 Le mécanisme du CIS	/page 17
1.2 Les avantages du CIS	/page 18
1.3 Les contraintes du CIS	/page 19
1.4 Les perspectives de développement des CIS en France	/page 20
2. Un outil à manier avec prudence	/page 21
2.1 Les interrogations préalables à la conclusion d'un CIS	/page 21
2.2 Les complexités de la mesure d'impact social	/page 22
2.3 Le risque d'un « choc culturel » entre les parties prenantes	/page 22
Recommandations de la CNAPE	/page 24
CONCLUSION	/page 25
ANNEXES	/page 27

Au terme d'un travail de près de deux années dont l'élément déclencheur a été la présentation de l'étude KPMG sur la stratégie des acteurs associatifs en décembre 2017, la commission vie associative de la CNAPE a élaboré le présent rapport qui aborde les aspects à la fois éthiques et pratiques du recours aux financements privés. Il aura atteint son but s'il permet aux adhérents, qu'ils suivent ou non les recommandations qui y sont formulées, de se positionner sans a priori sur cette question qui les traversera inévitablement.

Que toutes les personnes qui y ont contribué, qu'il s'agisse de membres de la commission ou de personnalités invitées à s'y exprimer, de Sophie et Audrey qui ont organisé les réunions et produit les écrits, soient très sincèrement remerciées. Elles auront permis de faire avancer la réflexion de la fédération sur ce sujet.

Bertrand Jullien
Président de la commission Vie associative

INTRODUCTION

La levée de fonds constitue aujourd'hui un enjeu majeur dans le secteur associatif. Depuis le début de la crise financière de 2007, les acteurs doivent faire face à une contraction des subventions publiques et une restriction budgétaire sur les produits de tarification. A l'inverse, les besoins de la population augmentent et se diversifient de façon constante. En conséquence de cet effet ciseau, les réponses à ces besoins tendent à être peu ou mal assurées, voire inexistantes. Les capacités d'innovation et d'expérimentation des associations s'en trouvent également amoindries.

Pourquoi recourir aux fonds privés ?

- Parce que c'est une nécessité : les associations jouent un rôle fondamental dans la couverture des besoins sociaux et médico-sociaux, notamment dans le secteur de la protection de l'enfance.
Pour pallier au désengagement de l'Etat, elles doivent désormais trouver de nouvelles sources de financement afin de développer leur activité et améliorer leur offre de services.

- Parce que c'est dans « l'air du temps » : les associations humanitaires, culturelles, de recherche médicale, etc., ont depuis longtemps recours aux ressources privées, que ce soit sous forme de dons ou de mécénat.
Il n'y a aucune raison qu'une cause comme celle de la protection de l'enfance ne puisse en bénéficier. Du fait de leur engagement en matière de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) un nombre important de sociétés se préoccupent des impacts sociaux de leur activité et apportent leur soutien à des projets culturels, d'insertion ou d'éducation.
Enfin les nouveaux dispositifs de financement promus par le gouvernement, tels que les contrats à impact social, offrent de nouvelles opportunités. La ressource disponible pour financer des projets sociaux est aujourd'hui conséquente.

Quel intérêt pour les associations du secteur de la protection de l'enfance ?

Le recours aux fonds privés permet aux associations de mieux servir leur projet :

- En améliorant la qualité de leur accompagnement : à condition de préserver les prérogatives publiques en matière de protection de l'enfance, les fonds privés peuvent soutenir des projets annexes à l'activité tarifée. Outre les coûts sociaux évités, ces initiatives contribuent au bien-être des enfants et des jeunes. Par ailleurs, l'association dispose d'une liberté de décision que ne permet pas la gestion contrôlée des fonds publics.

- »→ En favorisant l'innovation : certains dispositifs importants, comme le contrat à impact social, sont spécifiquement destinés à financer l'innovation de manière conséquente. Il y a là un moyen de conduire des expérimentations pour lesquelles les associations, en raison de leur connaissance du terrain, de leur proximité locale, et de leur créativité sont particulièrement pertinentes. Ces projets, lorsqu'ils fonctionnent bien, peuvent même déclencher des effets de levier en débloquant des financements durables de la part des autorités publiques.
- »→ En associant d'autres parties prenantes de la société civile au projet et à la vie de l'association, notamment les donateurs et les financeurs.

Quel est l'objectif de ce rapport ?

Élaboré par la commission vie associative de la CNAPE, ce rapport pose un cadre opérationnel sur la levée et l'utilisation des fonds privés. Il ne prétend pas tout couvrir de façon exhaustive et s'alimente d'expériences associatives vécues et réussies. Une réflexion approfondie a été menée sur les contrats à impact social qui émergent actuellement dans le paysage associatif.

I. LA LEVÉE DE FONDS PRIVÉS : QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ?

Il existe aujourd'hui une pluralité d'outils pour collecter des fonds privés. Si certaines associations se tournent directement le grand public, d'autres peuvent également solliciter les grands donateurs tels que les fondations ou les sociétés.

1. LE PANORAMA DES LEVIERS DE FINANCEMENTS PRIVÉS

1.1 L'appel aux dons

Malgré un contexte économique et social en tension, le montant versé aux associations par les particuliers a bondi de 70% en 10 ans. Près de 4,5 milliards d'euros de dons ont été enregistrés en 2017. Mieux encore, d'après une étude menée par France Générosités, la protection de l'enfance est la première cause jugée prioritaire par les Français¹.

1.1.1 Les formalités administratives préalables

L'appel public à la générosité est soumis à une stricte réglementation. Toute association qui souhaite financer une cause et qui sollicite le grand public, doit respecter certaines formalités².

Tout d'abord, seules les causes sociales, philanthropiques, humanitaires, scientifiques, familiales, éducatives, culturelles ou celles concourant à la défense de l'environnement peuvent faire l'objet d'un appel aux dons.

Par ailleurs, lorsque la collecte excède un seuil fixé par décret³ pendant les deux précédents exercices ou l'exercice en cours, les associations bénéficiaires sont tenues :

- de se déclarer préalablement auprès de la préfecture du département dans lequel se situe leur siège;
- d'établir un compte d'emploi des ressources collectés en annexe de leurs comptes annuels, soumis au contrôle du commissaire aux comptes et publié au Journal Officiel.

1.1.2 Les différentes formes d'appel aux dons

Les formes d'appel aux dons sont aujourd'hui multiples : campagne de mailing (par la poste), campagne de e-mailing, collecte dans la rue⁴, collecte dans les espaces privés, création de formulaires de dons en ligne⁵, etc.

Ces méthodes peuvent s'inscrire dans une stratégie globale de collecte, capable de générer des dons significatifs lorsqu'elle est bien cadrée.

¹ <https://www.francegenerosites.org/chiffres-cles/>

² Loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique.

³ Ce seuil est fixé à 153 000 € par le décret n°2019-504 du 22 mai 2019 fixant les seuils de la déclaration préalable et d'établissement du compte d'emploi

annuel des ressources collectées auprès du public par les organismes faisant appel public à la générosité.

⁴ Sous réserve d'une autorisation préalable de l'administration.

⁵ L'existence d'une page sur le site internet de l'association permettant d'effectuer un don, est assimilable à l'appel public à la générosité.

Les moyens humains et financiers nécessaires sont variables en fonction de l'outil choisi et des objectifs de collecte (voir point 2.1).

Collectez vos dons en fin d'année

Selon plusieurs études, le mois de décembre constitue la meilleure période pour lancer une campagne de dons. Pour cause, les fêtes de fin d'année et les réductions d'impôts poussent davantage les Français à la générosité.

Le financement participatif, aussi appelé *crowdfunding*, est un mécanisme spécifique d'appel aux dons.

Il fait l'objet d'un développement à part (voir point 1.4).

1.1.3 La création d'un fonds de dotation

Il existe des dispositifs qui permettent aux associations de faciliter la récolte et la gestion des dons reçus. La structure juridique la plus connue est le fonds de dotation, qui jouit d'une forte attractivité pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Créé en 2008, le fonds de dotation se définit légalement comme « *une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général, ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général*⁶ ».

En somme, ce dispositif permet de collecter des dons et des libéralités privés pour financer une activité d'intérêt général ou soutenir celle d'un autre organisme privé à but non lucratif.

⁶ [Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, article 140](#)

Deux modalités de gestion sont possibles :

- d'une part, constituer une dotation qui générera des revenus du capital (dotation non consommable) ;
- d'autre part, consommer directement les fonds collectés (dotation consommable).

Pour les associations (notamment celles qui ne sont pas reconnues d'utilité publique), la création d'un fonds de dotation peut présenter de nombreux avantages : la capacité de recevoir des libéralités (voir point 1.2), une plus grande flexibilité et autonomie dans la gestion des ressources propres, la possibilité d'acquérir des immeubles de rapport⁷, etc. La modalité retenue est inscrite dans les statuts et impacte la fiscalité du fonds de dotation.

Enfin, le fonds de dotation bénéficie d'un cadre légal assez souple. Seule une déclaration en préfecture est nécessaire pour sa création (ainsi qu'une désignation d'un commissaire aux comptes à partir de 153 000 euros de dotation). Au regard des complexités juridiques et fiscales que peuvent générer la gestion de ce type de structure, la CNAPE recommande de solliciter un expert, et dispose de contacts si besoin.

1.1.4 Les fondations reconnues d'utilité publique

Les fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) ainsi que les fonds de dotation ont globalement la même raison d'être : le transfert irrévocable de biens, droits et ressources pour la réalisation d'une œuvre d'intérêt général à but non lucratif. Ces deux entités juridiques se distinguent cependant sur leurs modalités de création et de gestion. Pour être reconnue d'utilité publique, une fondation est soumise à une procédure d'agrément auprès du ministère de l'Intérieur (bureau des groupements et associations) et du Conseil d'État.

La fondation reconnue d'utilité publique s'adresse plutôt aux organismes disposant d'importants moyens et la dotation initiale s'élève à 1,5 million d'euros.

⁷ Les immeubles « de rapport » sont des immeubles mis en location hors du cadre statutaire de l'association (objet social) et dont le seul but est de procurer des revenus fonciers ou immobiliers à l'association.

1.2 L'appel aux donations et legs

Si les dons manuels classiques constituent la majorité des produits de la générosité, les libéralités consenties en 2017 se sont tout de même chiffrées à 570 millions d'euros⁸.

1.2.1 Les critères d'éligibilité

A l'instar des campagnes d'appel aux dons, certains organismes éligibles procèdent également à des campagnes d'appel aux donations et legs : des libéralités formalisées par un acte notarié ou un testament.

A ce titre, les libéralités se différencient des dons manuels classiques (remise directe au bénéficiaire d'une somme d'argent ou d'un bien meuble sans formalité particulière).

Parmi les associations, sont éligibles pour recevoir des donations et des legs⁹ :

- les associations qui sont reconnues d'utilité publique ;
- les associations culturelles ;
- les unions qui sont agréées d'associations familiales ;
- les associations d'intérêt général qui sont déclarées depuis au moins de trois ans et dont l'ensemble des activités est mentionné au b du 1 de [l'article 200 du code général des impôts](#) ;
- les associations qui sont soumises au droit local d'Alsace-Moselle ;
- les associations qui ont pour objectif exclusif l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale.

Toute association qui, n'ayant pas reçu de libéralité au cours des cinq précédentes années, souhaite savoir si elle entre dans l'une des catégories mentionnées ci-dessus peut interroger le représentant de l'État de son département.

⁸<https://www.francegenerosites.org/chiffres-cles/>

⁹<https://www.associations.gouv.fr/donations-et-legs.html>

Bénéficiez de la R.U.P de la CNAPE pour recevoir des donations et des legs

Toute association régulièrement déclarée peut recevoir des dons d'établissements reconnus d'utilité publique (loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, article 6).

La CNAPE peut recevoir pour le compte de ses adhérents non éligibles (non reconnus d'utilité publique) des donations et des legs. Se renseigner auprès de la CNAPE pour les modalités.

1.2.2 Les différentes formes de libéralités

Lorsqu'une association lance sa campagne, deux types de libéralités sont généralement sollicités :

- la donation entre vifs permettant au bénéficiaire de disposer d'un bien à titre gratuit et de manière irrévocable, suite à un contrat passé devant notaire ;
- le legs, c'est-à-dire une disposition dans un testament par laquelle une personne donne, de manière révocable, et seulement à compter de son décès, tout ou partie de son patrimoine.

Il peut s'agir d'un contrat d'assurance-vie, d'un don sur héritage, d'un démembrement de propriété, d'une libéralité avec charges (conditions à respecter par le bénéficiaire), etc.

1.2.3 La gestion et le suivi des libéralités consenties aux associations

Recevoir des donations et legs suppose pour une association la mise en place d'un suivi administratif, comptable et juridique. Outre la phase de recherche et de prise de contact avec les potentiels donateurs, un service doit être affecté à la gestion des libéralités.

Chaque proposition doit être étudiée, notamment en ce qui concerne les libéralités assorties de charge. Pour cause, certaines d'entre elles peuvent s'avérer coûteuses et contraignantes (par exemple des charges d'entretien). L'association doit également veiller au respect des obligations fiscales et des procédures administratives : déclaration à l'autorité administrative, constitution d'un dossier comprenant un certain nombre de documents, etc.

Enfin, la traçabilité des dons est importante en cas de contrôle des autorités.

Les associations doivent toujours être en mesure de justifier la provenance des biens qu'elles possèdent.

1.3 Le mécénat

Aujourd'hui, le mécénat connaît un franc succès auprès des grands donateurs. Son montant, estimé à 945 millions d'euros en 2010, a atteint 1,7 milliards d'euros en 2016¹⁰.

1.3.1 Le cadre légal du mécénat

Le mécénat consiste en « *un soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général*¹¹ ».

Les mécènes, qui sont principalement des entreprises et des fondations, agissent dans des secteurs diversifiés tels que la culture, la solidarité ou l'environnement.

Le critère d'absence de contrepartie permet de distinguer le mécénat du parrainage (ou « *sponsoring* »). Un parrain peut par exemple exiger du parrainé qu'il fasse la promotion ouverte de son image. Son action s'inscrit dans une démarche commerciale et un traitement fiscal différent. A l'inverse, le mécène procède de manière désintéressée même si des contreparties légères peuvent être proposées par les bénéficiaires.

¹⁰http://admical.org/sites/default/files/uploads/admica_Le_mecenat_dentreprise-infographie.pdf

¹¹[Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière](#)

¹² [Code général des impôts, articles 230 et 238 bis](#)

Le mécénat d'entreprise a été réformé par la loi de finances pour 2020. Le taux de réduction d'impôts accordée aux entreprises mécènes est désormais fixé à 40 % (au lieu de 60%) pour la fraction du don supérieure à 2 millions d'euros.

Les organismes relevant de la « loi Coluche » ne sont pas concernés par cette réforme, à savoir les associations reconnues d'utilité publique et les associations venant en aide aux personnes en difficulté.

Les associations qui s'adonnent au mécénat doivent remplir plusieurs conditions qui se cumulent, à savoir¹² :

- exercer leur activité en France ;
- exercer dans un domaine relevant de l'intérêt général ;
- avoir un caractère non lucratif ;
- ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes¹³.

Ces critères d'éligibilité sont impératifs, sous peine d'une amende et de la perte de l'avantage fiscal pour le mécène.

En cas de doute, il est possible de s'adresser à l'administration dans le cadre d'une procédure de rescrit fiscal.

1.3.2 Les différentes formes de mécénat

Si le mécénat financier est le dispositif le plus connu, il en existe d'autres formes :

- le mécénat technique en nature
 »→ c'est l'exemple d'une agence de communication qui crée et réalise gratuitement une plaquette pour l'association ;
- le mécénat de compétence
 »→ c'est l'exemple d'une société qui met gratuitement à disposition de l'association un chargé de projet ;

¹³ Plus d'informations sur cette notion : <https://lemouvementassociatif.org/une-nouvelle-instruction-fiscale-precise-la-notion-de-cercle-restreint/201608/>

- le mécénat de relations médias
 - c'est l'exemple d'un magazine qui fournit gratuitement un espace publicitaire pour l'association ;
- la mise à disposition de biens
 - ce sont des exemples de locaux, véhicules, équipements spécifiques, etc.

1.3.3 Les modalités de partenariat

Le partenariat entre une association et un mécène se traduit la plupart du temps par une convention de mécénat.

L'idée étant de formaliser les engagements de chacune des parties, pouvant porter sur le financement d'un projet précis ou sur un soutien à plus long terme.

Les associations doivent néanmoins porter une attention particulière aux contreparties qu'elles proposent : absente par principe, la contrepartie est tolérée si elle ne présente pas de disproportion marquée avec le montant du don. Dans le cas contraire, le mécène risque une amende, voire une perte de son avantage fiscal.

L'association Admical est un interlocuteur incontournable en matière de mécénat.

Reconnue d'utilité publique, elle a pour mission de développer le mécénat qu'elle considère « *comme un levier majeur d'avancées vers une société harmonieuse, solidaire et équitable*¹⁴ ».

1.4 Le financement participatif

En France, le financement participatif ou *crowdfunding* est en croissance constante depuis plusieurs années.

Son volume financier est passé de 167 millions d'euros collectés en 2015 à 401,7 millions d'euros en 2018¹⁵.

1.4.1 Le mécanisme de collecte

Le financement participatif est une méthode qui permet de lever des fonds via des plateformes de collecte en ligne.

Ces plateformes permettent de mettre en relation un porteur de projet avec de potentiels donateurs qui vont procéder en général à des petits dons.

Les campagnes de financement participatif s'adaptent à tout type de projet, et peuvent intéresser tous les acteurs de l'économie : des collectivités territoriales, des associations, des particuliers, des entreprises, etc.

Les contributions s'opèrent sous plusieurs modalités possibles :

- le don avec contrepartie ;
- le don sans contrepartie ;
- le prêt gratuit ;
- le prêt rémunéré ;
- l'investissement via la souscription d'un titre de capital ou de créance.

Parmi les plateformes de *crowdfunding*, certaines sont dédiées spécifiquement à l'économie sociale et solidaire.

Peuvent être citées à titre d'exemple, *Ulule*, *Wiseed*, *KissKissBankBank*, *HelloAsso*, *Leetchi*, *Commeon*, etc.

Des commissions sont parfois prélevées sur les gains obtenus par l'association.

Vérifiez le statut des plateformes de crowdfunding avant de les utiliser

Il existe près de 70 plateformes de financement participatif qui sont référencées en France. Celles-ci doivent obligatoirement détenir un statut CIP (vérifiable sur le site de l'ORIAS) ou IFP (vérifiable sur le site de REGAFI).

Avant de mettre un projet en ligne, il convient de faire la vérification surtout pour les plateformes qui ne sont pas connues du grand public.

¹⁴ <http://admical.org/node/367>

¹⁵ https://financeparticipative.org/wp-content/uploads/2019/01/FPF-bilan-4-ans-de-crowdfunding_20190124.pdf

1.4.2 Le montage d'une campagne de financement

A priori, le montage d'une campagne de financement participatif s'avère simple. Il suffit de s'inscrire sur une plateforme et de suivre les étapes proposées par le site. La plupart d'entre elles ont élaboré des guides de campagne gratuits pour accompagner les porteurs de projet. Cependant, le succès des campagnes repose essentiellement sur la qualité de la communication (articles, vidéos, blogs, infographies), ce qui nécessite un minimum de compétences en la matière et une véritable stratégie : déposer un projet ne suffit pas, il convient aussi de mobiliser différents cercles de contacts professionnels et personnels (voir point 2.1.1).

Afin de maximiser le potentiel de collecte, les associations peuvent solliciter un consultant pour aider au montage de la campagne. Des entreprises se sont spécialisées dans le financement participatif et proposent des prestations adaptées aux besoins des associations.

1.4.3 Des exemples de projets en lien avec l'enfance

De nombreuses associations du secteur de la protection de l'enfance ont déjà eu recours au financement participatif pour soutenir des projets éducatifs ou d'insertion.

A titre d'exemple :

- les programmes d'accueil, d'éducation, de formation et d'insertion pour les jeunes et les familles vulnérables (Apprentis d'Auteuil) ;
- le parrainage socio-professionnel de jeunes de 16 à 21 ans ne bénéficiant d'aucun appui familial (Parrains Par Mille) ;
- la mise à l'abri de mineurs isolés par la mobilisation d'hébergeurs citoyens et l'engagement de bénévoles (Utopia).

Si le financement participatif n'a pas pour but de financer les activités tarifées¹⁶, il peut représenter une plus-value pour mener des projets annexes visant à améliorer la qualité de vie des enfants et des jeunes.

1.5 Les appels à projet

Les fondations et les fonds de dotation publient régulièrement des appels à projet à destination des associations. Parmi eux, de nombreux projets solidaires en lien avec l'enfance et la jeunesse.

1.5.1 Le fonctionnement des appels à projet

Le circuit de financement d'un projet comprend plusieurs étapes :

PUBLICATION D'UN APPEL À PROJET



PRÉSENTATION D'UN DOSSIER PAR L'ASSOCIATION



INSTRUCTION DU DOSSIER ET PRISE DE DÉCISION PAR UN COMITÉ D'EXPERTS



APPUI MÉTHODOLOGIQUE ET SUIVI DE LA MISE EN PLACE DU PROJET



ÉVALUATION DU PROJET ET VALORISATION DES SAVOIR-FAIRE

1.5.2 La prospection d'appels à projet

Le secteur des fondations et des fonds de dotation se caractérise par une grande variété d'acteurs : fondations reconnues d'utilité publique, fondations d'entreprise, fondations abritées, etc.

¹⁶ Au risque d'être considérée comme une recette en atténuation par l'autorité de tarification.

Ces structures agissent pour des causes diverses et publient toutes sortes d'appels à projet.

Afin d'offrir aux associations une visibilité en la matière, deux organismes réputés ont créé des moteurs de recherche : la Fondation de France et le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF).

Appels à projet en lien avec l'enfance et la jeunesse : consultez la lettre d'information spécialisée de la CNAPE

La CNAPE a lancé, en janvier 2020, une lettre d'information bimensuelle spécifique qui recense les appels à projet en lien avec l'enfance et la jeunesse.

Outre ceux provenant des autorités de tarification, une section est consacrée aux appels à projet publiés par les fondations et les fonds de dotation.

Pour s'inscrire sur la liste de diffusion, merci d'adresser un mail à a.hanne@cnape.fr

1.5.3 Exemple d'un projet en lien avec l'enfance et la jeunesse

A titre d'exemple, la Fondation de France a lancé en 2019 un appel à projet visant à « accompagner les enfants, leur famille et les jeunes en difficulté ». Ce programme, qui rejoint les activités des adhérents de la CNAPE, était notamment conçu pour financer :

- tout projet destiné à soutenir au sein des maisons d'enfants à caractère social (MECS) et des services d'action éducative en milieu ouvert (AEMO) les relations entre les enfants et leurs parents ;
- tout projet destiné à l'accueil de mineurs non accompagnés ;
- tout projet destiné à apporter un soutien collectif aux jeunes de 18 à 25 ans sortant des dispositifs de l'aide sociale à

l'enfance ou de la protection judiciaire de la jeunesse.

2. LES FACTEURS FAVORISANT L'ACCÈS AUX FONDS PRIVÉS

2.1 Les étapes préalables à la collecte de fonds

2.1.1 La définition des objectifs

Toute démarche de levée de fonds suppose en amont d'en définir les objectifs : *financement d'un projet éducatif concret ? d'une cause générale ? d'équipements ?*

Une nette tendance se dégage dans le secteur de la philanthropie : les donateurs affectent davantage leur argent à des actions lisibles, au détriment des structures et des grandes causes. Il semble donc pertinent de structurer sa collecte autour de projets opérationnels.

Par ailleurs, la collecte de fonds ne vise pas nécessairement un apport monétaire. D'autres formes de soutiens peuvent conduire à des dépenses évitées. Une association peut par exemple rechercher du mécénat de compétence, ou solliciter une mise à disposition gratuite de locaux.

2.1.2 L'animation de la démarche

Lorsque les objectifs de la collecte de fonds sont identifiés, l'association peut estimer les ressources nécessaires en matière de temps, d'argent et de compétences.

Dans ce cadre, la mobilisation des parties prenantes de l'association (administrateurs, salariés, bénévoles etc.) est souhaitable. Elles doivent être au fait des activités de recherche.

Cela implique une communication précise et transparente sur la démarche de levée de fonds. Ce cadrage est d'autant plus nécessaire au regard de la méfiance du secteur associatif sur le sujet de l'hybridation des ressources.

2.1.3 Le diagnostic des forces et des faiblesses de l'association

Pour mener à bien une collecte de fonds, un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'association doit être posé.

Cette introspection permet de mesurer les éventuels investissements à prévoir.

Elaborer une trame de questions peut s'avérer utile pour guider la démarche, par exemple :

- Quelles sont les ressources financières dont je dispose ?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils prêts à s'investir ?
- Mon association jouit-elle d'une notoriété sur le territoire ?
- Ai-je des bénévoles ou des stagiaires à ma disposition ?
- La cause que je défends est-elle connue du grand public ?

2.1.4 L'investissement financier

Les experts de la levée de fonds s'accordent tous sur un point : pour collecter, il faut investir.

En général, il est admis qu'un investissement initial de 10 à 15% des sommes récoltées est nécessaire (variable en fonction des moyens dont l'association dispose).

Pour maximiser les gains de la collecte, le meilleur investissement est celui des ressources humaines. Pour cause, trouver des financements requiert en pratique des compétences techniques bien spécifiques : communication, évènementiel, gestion des relations partenariales, management de projet, etc. Par exemple, recruter un responsable de collecte ou un chargé de projet d'innovation sociale peut s'avérer rentable à long terme. D'autres solutions, moins coûteuses, sont envisageables : solliciter les services d'un consultant, faire appel à des bénévoles ou recourir à des stagiaires formés. Il existe de nombreuses formations dédiées à la levée de fonds ou *fundraising*. Certaines sont accessibles et peuvent permettre aux associations d'acquérir des compétences en la matière.

2.2 La mise en place d'une stratégie de collecte

2.2.1 Un choix de levier de financement adapté

Le choix du levier de financement doit être guidé par le besoin à couvrir et par le public cible.

QUEL LEVIER ?	POUR QUEL BESOIN ?
Appel aux dons	Financement d'une cause / d'un organisme
Appel aux donations et legs	Financement d'une cause / d'un organisme
Financement participatif	Financement d'un projet concret ou d'un besoin ciblé
Appel à projet	Financement d'un projet concret ou d'un besoin ciblé
Mécénat	Montage d'un partenariat

QUEL LEVIER ?	QUEL PUBLIC ?
Appels aux dons	Grand public
Appels aux donations et legs	Grand public
Financement participatif	Grand public
Appels à projet	Fondations et fonds de dotation
Mécénat	Entreprises, fondations et fonds de dotation

Par ailleurs, l'association doit s'assurer de disposer des ressources nécessaires pour mener à bien son projet de collecte.

Par exemple, il semble déraisonnable de s'engager dans une campagne d'appel aux legs et donations sans un service support pour en assurer la gestion.

A contrario, monter une campagne de financement participatif sur une plateforme de *crowdfunding* est tout à fait envisageable pour une association qui souhaite restreindre son investissement.

2.2.2 La construction de l'argumentaire

Diffuser un message clair et convaincant est crucial pour toucher les donateurs. En ce sens, le contenu de l'argumentaire doit être mûrement réfléchi.

Tout d'abord, en matière de lisibilité, il est généralement recommandé de structurer son message autour de quatre questions : *quoi ? pourquoi ? qui ? et quand ?* Les présentations opérationnelles et concrètes sont à privilégier. Idéalement, les donateurs doivent sentir que leur rôle est essentiel pour faire aboutir le projet.

Prévoyez de préférence une part d'autofinancement

Il est important de prévoir une part d'autofinancement lorsque le budget affecté à un projet présente des frais de fonctionnement. Ces derniers ne sont quasiment jamais pris en charge par les donateurs.

L'association doit également construire son « *image de marque* » : une identité propre basée sur une histoire, une cause, des valeurs, une philosophie, des projets etc. En somme, il s'agit de valoriser ce qui fait la spécificité de la structure.

Autre point, la transparence des informations transmises est importante. Certains éléments clés peuvent être communiqués comme le rapport annuel, le budget ou le nombre de salariés.

Enfin, il est toujours utile de rappeler aux donateurs les déductions fiscales dont ils peuvent bénéficier.

2.2.3 La création des supports de communication

La communication est l'un des aspects les plus importants d'une collecte de fonds efficace.

Les supports constituent à cet effet un investissement intéressant : affiches, charte graphique, plaquettes, vidéos, etc.

Tout support destiné à valoriser l'image de l'association permettra d'attirer les donateurs via tous les canaux existants : les réseaux sociaux, les influenceurs, la presse, les événements, l'e-mailing et autres.

Concernant le plan de communication, l'idéal est de confier son élaboration à un professionnel ou un membre de l'association formé. La stratégie pourra alors être calibrée en fonction du public cible et des objectifs.

2.3 La création d'un lien durable avec les donateurs

2.3.1 La fidélisation des donateurs

A l'issue d'une campagne de levée de fonds, le maintien de la relation avec les donateurs est important. Leur fidélisation s'inscrit dans une stratégie de collecte suivie sur le long terme.

Concrètement, un lien durable s'entretient par une communication régulière de l'actualité de l'association : retour sur les projets réalisés et à venir, envoi d'une carte de vœux, diffusion d'un journal, tenue d'un blog, etc. L'association peut également associer les enfants et les jeunes à cette démarche.

Une vigilance est cependant requise sur la fréquence des envois : un équilibre doit être trouvé pour informer et solliciter les donateurs sans jamais générer un sentiment de harcèlement ou d'oppression.

2.3.2 La fidélisation des grands donateurs

Le développement d'un lien de partenariat durable et de confiance avec les grands donateurs ne présente pas les mêmes exigences.

Les mécènes et autres partenaires méritent une attention particulière, voire même des contreparties à leurs dons.

Par exemple, pour une société, il peut s'agir du logo sur les supports de communication de l'association, d'une invitation de ses salariés à un évènement, d'un encart publicitaire dans une plaquette, etc.

Attention, les contreparties offertes dans le cadre du mécénat ne doivent pas présenter de disproportion par rapport aux dons reçus (voir point 1.3.3).

Pensez à évaluer les résultats de votre collecte de fonds

L'évaluation des résultats d'une collecte permet d'une part, d'acquérir une visibilité sur l'efficacité de la stratégie adoptée et d'autre part, sur la rentabilité des investissements initiaux. C'est une démarche particulièrement utile pour les levées de fonds menées au long cours.

Plusieurs indicateurs de mesure peuvent être pertinents : coût global de la collecte, montant collecté, nombre de dons, don moyen, fréquence de don des anciens donateurs, etc.

RECOMMANDATIONS

Préalablement à la levée de fonds privés :

_ Définir les objectifs de la collecte et obtenir, s'il y a lieu (en fonction des montants en jeu), la validation du conseil d'administration.

_ Faire un diagnostic des forces et faiblesses de l'association.

_ Informer les administrateurs, les salariés et les bénévoles de la démarche de levée de fonds.

_ Prévoir un investissement préalable en fonction des besoins humains et matériels.

Au lancement de la levée de fonds privés :

_ Professionnaliser la collecte, en recrutant du personnel dédié, ou en faisant appel à un consultant, des bénévoles ou des stagiaires initiés.

_ Choisir le levier de financement adapté en fonction des objectifs, du public cible et des ressources mobilisables par l'association.

_ Construire un argumentaire valorisant pour l'association et les projets qu'elle mène.

_ Créer des supports de communication efficaces et utiliser les canaux de diffusion adéquats.

Après la levée de fonds privés :

_ Maintenir un lien régulier et durable avec les donateurs.

_ Porter une attention particulière aux grands donateurs, en proposant notamment des contreparties adaptées et proportionnées.

_ Evaluer l'efficacité de la levée de fonds à l'aide d'indicateurs clés préalablement établis.

II. LE CONTRAT À IMPACT SOCIAL : UN OUTIL D'AVENIR ?

Inspiré du « *social impact bonds* » (SIB) britannique, le contrat à impact social (CIS) est un outil de financement solidaire particulièrement innovant. Son mécanisme repose sur la collaboration de trois acteurs, dans le but de couvrir un besoin social identifié : un opérateur social, un investisseur privé et une collectivité publique. À l'heure où l'injection croissante de fonds privés dans le secteur de l'économie sociale et solidaire apparaît de plus en plus inéluctable, le CIS semble se présenter comme un outil d'avenir.

Pour autant, ce contrat atypique qui peine à se développer en France, soulève de nombreuses interrogations.

- une association ou un autre opérateur social propose un projet innovant pour répondre à la problématique ;
- un investisseur privé finance le projet de l'association ou de l'opérateur social ;
- une collectivité publique s'engage à rembourser l'investisseur privé si les objectifs sociaux contractuellement fixés sont atteints.

Pour savoir si les objectifs sont atteints, l'impact social de l'activité est mesuré par un évaluateur indépendant.

1. UN MODÈLE DE FINANCEMENT INNOVANT

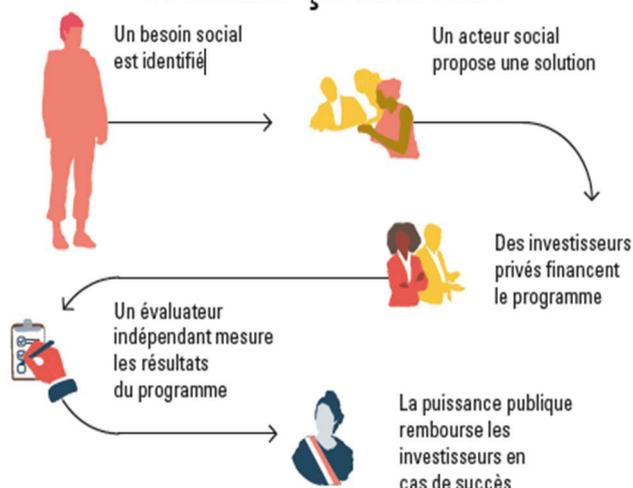
1.1 Le mécanisme du CIS

Le CIS est a été conçu sur la base d'une collaboration entre des investisseurs privés, des acteurs sociaux et des acteurs publics pour couvrir un besoin social.

Il se décompose en plusieurs étapes :

- une problématique est identifiée sur un territoire (par exemple, un faible taux d'insertion professionnelle des jeunes sortant de l'aide sociale à l'enfance) ;

CONTRAT A IMPACT SOCIAL: COMMENT ÇA MARCHE ?



1.2 Les avantages du CIS

- ▲ **Financement de l'innovation sociale à grande échelle.**
- ▲ **Opportunité d'un partenariat public-privé.**
- ▲ **Expérimentation sociale sans risque financier.**
- ▲ **Mise en place d'une démarche d'évaluation d'impact.**

1.2.1 Une innovation sociale à grande échelle

En considération du volume financier des investissements, le CIS permet la mise en place de projets d'ampleur. Ces derniers, chiffrés à plusieurs millions d'euros pour la plupart, peuvent potentiellement générer un impact social important.

Actuellement, les innovations sociales à grande échelle menées dans le cadre des SIB se développent fortement à l'étranger.

A titre d'exemple, le SIB de Peterborough a permis à près de 3 000 personnes sortant de prison de bénéficier d'un programme de réinsertion¹⁷.

Il s'agissait d'un accompagnement visant à diminuer le taux de récidive des personnes condamnées à des peines d'incarcération de moins d'un an. Mis en place pour une durée de sept ans, ce dispositif comptait deux acteurs publics, sept associations et dix-sept investisseurs privés.

1.2.2 L'opportunité d'un partenariat public-privé

Selon les propos de Frédéric Lavenir¹⁸ : « *c'est une vertu du contrat à impact social que d'obliger à travailler ensemble* ».

¹⁷https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170221/etude_de_cas_peterborough_impact_social_20170209_vfinal.pdf

¹⁸ Frédéric Lavenir est président de l'ADIE et pilote de la mission sur les contrats à impact social lancé par

L'idée sous-jacente étant que le CIS crée de fait une synergie entre des acteurs qui n'ont pas l'habitude de collaborer. Pour les associations, il s'agit d'une opportunité de changer leur rapport à l'économie et de s'ouvrir à de nouvelles perspectives.

Quel intérêt les acteurs ont-ils à s'engager dans un CIS ?

- _Une retombée économique et sociale positive pour la collectivité publique.
- _Un placement qui permet de valoriser l'image de l'investisseur privé.
- _Le financement sans risque d'une expérimentation pour l'opérateur social.

1.2.3 Une expérimentation sans risque financier

Les opérateurs sociaux qui s'engagent dans un CIS, en qualité de cocontractant, n'en supportent pas le risque financier.

En effet, le mécanisme du contrat fait peser le risque sur l'investisseur privé, qui sera remboursé par la collectivité publique en cas de succès de l'opération.

1.2.4 La valorisation de l'activité par la mesure d'impact

La mesure de l'impact social est un processus d'audit visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par l'activité d'un acteur social¹⁹.

Christophe Itier, Haut-commissaire à l'Economie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale.

¹⁹https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170322/etude-experience-evaluation-impact-social_agencephare_201703_0.pdf

Pratiquée de plus en plus dans le secteur associatif, elle présente de nombreux avantages pour les structures : un meilleur pilotage de leur activité, l'instauration d'un nouveau dialogue avec les partenaires, une visibilité et une lisibilité accrue des actions menées, etc.

1.3 Les contraintes du CIS

- ▲ **Montage juridique et financier complexe.**
- ▲ **Outil réservé aux projets volumineux.**
- ▲ **Activités nécessitant un impact social quantifiable et mesurable à moyen terme.**
- ▲ **Outil inaccessible pour les petites associations (sauf partenariats).**

1.3.1 La complexité du montage juridique et financier

Doté d'un mécanisme complexe, le CIS est un document lourd au contenu technique. Un contrat-type comporte au minimum une centaine de pages. Les rubriques portant sur de nombreux sujets doivent faire l'objet de négociations : définition du programme d'actions, cadrage des subventions versées dans le cadre du service d'intérêt économique général, modalités de mesure de l'impact social, modalités de paiement de l'investisseur privé, gouvernance du projet, etc.

Face à ces démarches fastidieuses, les associations doivent disposer d'un intermédiaire financier pour construire le projet, et des services d'un cabinet juridique pour la rédaction du contrat.

Un groupe de travail, constitué dans le cadre d'une mission confiée par le gouvernement, a élaboré un mode d'emploi.

Présidé par le président de l'ADIE Frédéric Lavenir, il a produit des recommandations opérationnelles pour accompagner les

acteurs dans l'élaboration du CIS (*voir annexe 1 – ressources documentaires*).

A noter qu'une fois le contrat établi, un rigoureux travail de suivi est indispensable. Concrètement, un ETP peut être mobilisé pour la gestion du CIS au niveau associatif.

1.3.2 Un outil réservé aux projets volumineux

En raison des complexités et des lourdeurs que génère son utilisation (*voir point 1.3.1*), le CIS n'est adapté qu'aux projets menés à grande échelle. Le recours au CIS n'est pertinent que pour les projets présentant un volume financier supérieur à 1 million d'euros. En deçà, les frais de gestion et l'investissement de l'association seraient peu rentables au regard des impacts sociaux et économiques de l'activité.

1.3.3 La nécessité d'un impact social mesurable

Il convient également d'analyser la nature de l'activité et l'impact social qu'elle est susceptible de générer. Celui-ci doit être mesurable à moyen terme, objectivable et quantifiable par l'évaluateur indépendant. Pour cause, la preuve d'une atteinte des objectifs sociaux est nécessaire pour déclencher le remboursement de l'investisseur privé.

Par exemple, s'il semble opportun de conclure un CIS sur une activité d'insertion professionnelle pour un public cible, les questions d'amélioration du bien-être ou d'accès aux droits des jeunes peuvent s'avérer inadaptées car difficilement mesurables.

1.3.4 L'inaccessibilité de l'outil pour les petites structures

La conclusion d'un CIS suppose pour l'association contractante de mobiliser des ressources humaines et techniques sur plusieurs années.

En conséquence, seules les organisations disposant de suffisamment de moyens pour assumer le dispositif peuvent s'y engager. Les petites associations prendraient, quant à elles, des risques importants.

Des possibilités de coopération

Les associations peuvent toujours envisager des coopérations et des partenariats sur un territoire donné, à condition d'un consensus solide sur les objectifs poursuivis.

1.4 Les perspectives de développement des CIS en France

1.4.1 L'état des lieux

Les *social impact bonds* (SIB) connaissent un véritable essor à l'étranger. Suite à la première expérience menée au Royaume-Uni, environ 110 SIB ont été conclus dans différents pays : Etats-Unis, Pays-Bas, Australie, Inde, Pérou, etc. Ces opérations représentent un montant de près de 400 millions de dollars²⁰.

En France, le développement des CIS est plus timide. Une première expérimentation sous forme d'appels à projet a été lancée en 2016 par Martine Pinville, alors secrétaire d'Etat chargée de l'économie sociale et solidaire.

Un premier CIS a été signé par l'ADIE sur un programme de micro-crédit. L'objectif visé était de rendre accessible aux habitants des zones rurales isolées l'accompagnement et le financement à la création d'entreprise.

Depuis lors, six autres CIS ont été conclus en France :

- la prévention des placements d'enfants par la mise en place de relais familiaux (Apprentis d'Auteuil) ;
- la création de commerces franchisés pour les habitants des quartiers défavorisés (Impact Académie) ;
- le développement d'un parcours utilisateur pour faciliter le retour à l'emploi des personnes en situation de « précarité de la mobilité » (Wimmov) ;
- le coaching personnalisé et l'accompagnement vestimentaire des personnes discriminées dans l'accès à l'emploi (La Cravate Solidaire) ;
- le parrainage des jeunes en difficulté par des professionnels (Article 1).

1.4.2 Les orientations politiques

Les pouvoirs publics témoignent d'une volonté forte de développer les CIS en France. Le président de l'ADIE, Frédéric Lavenir, a été missionné pour piloter un groupe de travail chargé d'élaborer un rapport de recommandations.

Les conclusions de ces travaux ont été communiquées le 17 septembre 2019, dans le cadre d'une conférence dédiée à l'investissement à impact social.

A cette occasion, Christophe Itier, Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire, a annoncé le lancement d'un fonds de paiement aux résultats en France début 2020. Selon lui, il s'agit du « *premier pas décisif pour doter la France d'un outil de financement de projets sociaux et économiques innovants et de transformation des politiques publiques*²¹ ».

²⁰https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/09/impact-bonds-in-developing-countries_web.pdf

²¹ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/investissement-impact-social-nouvelle-ambition-france-0>

Le fonds de paiement aux résultats (FPR) : un levier de développement pour les CIS

Le fonds de paiement aux résultats (FPR) est une enveloppe budgétaire affectée à une politique publique, qui a vocation à financer des actions par le biais de CIS. Elle nécessite une gouvernance efficace et une définition d'objectifs précis. Lors de ses travaux, Frédéric Lavenir a souligné l'importance des FPR pour impulser une dynamique des CIS en France dans la mesure où les initiatives doivent provenir des pouvoirs publics.

2. UN OUTIL À MANIER AVEC PRUDENCE

2.1 Les interrogations préalables à la conclusion d'un CIS

2.1.1 Les questionnements en lien avec l'association

Dans son montage et dans sa gestion, le CIS est un dispositif lourd. En conséquence, la réalisation d'un travail introspectif est indispensable pour l'association. Celle-ci doit s'assurer de disposer de suffisamment de ressources. A minima, un équivalent temps plein (ETP) est nécessaire pour assurer le lien avec les cocontractants et la conduite du projet social : déroulement du programme d'action, suivi des indicateurs d'impact, relations avec les partenaires (évaluateur indépendant, intermédiaire financier, cabinet juridique), représentation de l'association aux réunions de pilotage, etc.

Une anticipation est recommandée pour les éventuelles contraintes statutaires liées aux actes de gestion. Par exemple, si une association décide de contracter un prêt,

²² Les subventions accordées par le biais d'un SIEG sont soumises à certaines conditions relatives aux modes de sélection des projets.

certaines statuts imposent la convocation d'une assemblée générale.

2.1.2 Les questionnements en lien avec le projet

Le modèle du CIS n'est pas adapté à tous les types d'activités. De fait, une analyse rigoureuse de la compatibilité du projet est indispensable au risque d'un échec de l'opération. Au préalable, deux questions essentielles doivent faire l'objet d'une étude :

- *Mon projet présente-t-il un volume financier suffisamment important ?*
- *Est-ce que l'impact social de mon action est mesurable, objectivable et quantifiable à moyen terme ?*

Si le projet s'avère compatible, d'autres points techniques sont à soulever en amont. Par exemple, une attention doit être portée sur le mode de financement public qui doit s'inscrire idéalement dans le cadre d'un service d'intérêt européen général (SIEG)²². Autre point de réflexion, le support financier du CIS : l'association peut choisir entre la souscription d'un prêt ou l'émission d'une obligation.

Support financier du CIS : prêt ou obligation ?

Dans la structuration financière du CIS, l'opérateur social préfinance le programme d'actions en émettant une obligation ou en contractant un prêt auprès de l'investisseur privé. Ce dernier est remboursé dans un second temps par l'opérateur social, à hauteur des versements effectués par la collectivité publique. Une convention de souscription bipartite entre l'investisseur et l'opérateur social est nécessaire pour régir l'obligation (titre associatif) ou le prêt servant de support financier au CIS.

La plupart des investisseurs privés ont recours aux obligations, tandis que les associations se dirigent naturellement vers le prêt. La contrainte de ce dernier est qu'il limite le champ de potentiels financeurs (essentiellement à ceux dotés d'une responsabilité sociétale). Le titre associatif présente comme avantage une cessibilité et

2.2 Les complexités de la mesure d'impact social

2.2.1 Des méthodes plurielles

Un consensus est aujourd'hui établi sur les bénéfices d'une démarche de mesure d'impact social (voir point 1.2.4). Il s'agit néanmoins d'un processus complexe du fait des nombreuses méthodes et outils existants.

Dans le cadre du CIS, la mesure d'impact est confiée à un évaluateur indépendant. L'association doit cependant veiller au choix d'une méthode adaptée à la finalité de l'évaluation et aux ressources mobilisables.

Parmi les approches les plus connues, figurent notamment :

- L'approche financière qui consiste à monétiser la valeur sociale de l'action, en analysant par exemple les coûts sociaux évités. L'outil SROI²³ constitue une référence en la matière.
- L'approche par indicateurs consiste à identifier les changements générés par l'activité, sur la base de signes mesurables.
Par exemple, si le projet vise à réduire l'absentéisme au travail, le nombre de jours travaillés par les individus qui ont bénéficié du programme peut servir d'indicateur.
- L'approche par la relation de cause à effet induit de prouver par une méthode statistique le lien entre une action et un fait social.
Par exemple, le lien entre un programme de prévention et la réduction du nombre de placements d'enfants sur un territoire donné.

Toutes ces approches, dotées chacune d'avantages et de limites, sont souvent combinées.

2.2.2 L'enjeu du choix de l'évaluateur indépendant

L'évaluateur indépendant, chargé de mesurer l'impact social généré par le projet, joue un rôle clé.

Son analyse détermine si le capital investi sera remboursé par la collectivité publique.

Choisi d'un commun accord par les parties prenantes, l'évaluateur doit posséder une réelle expertise et une connaissance du secteur social et médico-social. Par son travail, il crédibilise l'action de l'association.

Par ailleurs, les indicateurs de suivi doivent être précis et faire sens pour chacune des parties prenantes. Une rédaction précise par des juristes permet d'éviter tout conflit d'interprétation.

2.2.3 Une charge de travail conséquente pour mesurer l'impact

Malgré la présence d'un évaluateur, la charge de travail liée à la mesure d'impact peut s'avérer lourde pour une association.

En fonction de la méthode choisie, de nombreuses tâches peuvent être confiées : enquêtes de terrain et de suivi, confection des tableaux de bords, *reporting*, etc.

La démarche de mesure d'impact implique la sollicitation de différents membres de l'association (les salariés, les bénévoles et les bénéficiaires des prestations), ce qui n'est pas toujours chose aisée.

2.3 Le risque de « choc culturel » pour les parties prenantes

2.3.1 Un bouleversement des pratiques

Le mécanisme du CIS impose aux acteurs un changement substantiel de leur rapport à l'économie.

²³ Social Return on Investment.

Pour les associations, diverses causes peuvent provoquer ce bouleversement, notamment :

- nouer un partenariat avec un investisseur privé lucratif, ce qui soulève des questions éthiques ;
- piloter en trio un projet social expérimental avec une possibilité d'échec contractuellement explicitée ;
- mener une activité soumise à une rigoureuse évaluation d'impact social.

De nombreux experts s'accordent pour autant sur le besoin d'un décloisonnement entre les différents secteurs économiques pour mieux répondre aux enjeux sociétaux. A ce titre, les associations peuvent percevoir le CIS comme un outil d'avenir. Une vigilance doit être cependant conservée sur la préservation des valeurs associatives et des spécificités de l'économie sociale et solidaire.

2.3.2 Un fossé culturel entre les cocontractants

Le fossé culturel qui sépare les parties prenantes d'un CIS constitue, sans nul doute, le principal écueil de cet outil.

Le projet social mené par l'association n'aura pas le même intérêt pour chacun des acteurs. Pourtant, le contrat impose une collaboration de fait sur le pilotage de l'activité.

Concrètement, l'investisseur privé et la collectivité publique auront leur mot à dire sur la conduite du projet.

Cette gouvernance commune peut engendrer des conflits dès lors qu'il n'y a plus consensus sur la vision et le sens donné au programme d'actions.

L'association devra veiller à conserver, dès le départ, une autonomie suffisante pour mener à bien le projet, dans le respect de ses valeurs.

Par exemple, l'accompagnement d'un jeune vers l'insertion professionnelle ne sera pas perçu nécessairement de la même manière par une association et par une société qui vise l'atteinte d'un objectif précis. Culturellement, les associations ont souvent une vision globale de cet accompagnement et travaillent sur toutes les dimensions de la vie du jeune.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont établies compte-tenu de l'état actuel des connaissances sur les contrats à impact social qui sont en cours d'expérimentation

Avant d'avoir recours au CIS :

_Analyser la compatibilité du projet social envisagé avec le CIS, en termes de volume financier et d'impact social.

_S'assurer que l'association dispose de suffisamment de ressources internes pour porter le CIS.

_Mener une réflexion sur les points techniques du CIS, notamment le choix du support financier.

_Anticiper les éventuelles contraintes statutaires liées aux actes de gestion du CIS (par exemple, la souscription d'un prêt).

_Informar l'ensemble des membres de l'association de la démarche et de ses enjeux.

_Exiger un consensus solide avec les parties prenantes sur le sens et les objectifs du projet.

Durant la phase de montage du CIS :

_Affecter au minimum un ETP au montage du projet.

_Solliciter les services d'un cabinet juridique pour la rédaction du contrat et d'un intermédiaire financier pour le montage de l'offre.

_Négocier, en amont, suffisamment d'autonomie pour piloter le programme d'actions et atteindre les objectifs sociaux prévus.

_Veiller à la qualité de l'évaluateur indépendant, dotée idéalement d'une connaissance avérée du secteur social et médico-social.

_Choisir une méthode de mesure d'impact adaptée aux objectifs et réaliste au regard des moyens de l'association.

Durant la phase de suivi du CIS :

_Affecter un équivalent temps plein (ETP) au suivi des activités et à la gestion des relations contractuelles et partenariales.

_Mener une démarche projet (comité de pilotage interne, rétroplanning, etc).

CONCLUSION

Pour de nombreuses associations, le recours aux fonds privés soulève des questions de nature éthique. La nature de ces fonds, qui sont déjà fortement sollicités par les prêts bancaires notamment, n'est pas au cœur du débat. L'enjeu est plutôt lié au fait qu'ils soient attribués par des investisseurs du secteur lucratif, dont on craint habituellement que leurs intérêts particuliers ne s'opposent à l'intérêt général porté par les associations.

A l'issue de ses travaux, la commission est parvenue à un constat : il est tout à fait possible pour une association de lever des fonds privés pour améliorer son offre de services, tout en préservant son identité et ses valeurs. Mais cela suppose qu'un certain nombre de conditions soient remplies.

L'hybridation des ressources associatives suppose, dans un souci de conciliation, d'accepter les règles du jeu posées par des partenaires différents de ceux avec lesquels les associations coopèrent habituellement.

Par exemple, un investisseur privé attend toujours un retour sur son investissement. C'est sa règle du jeu, elle est respectable et doit être acceptée dès lors que l'on cherche à faire appel à lui. Ce principe est peu familier des associations, qui devront se mettre d'accord sur des sujets inhabituels : la nature du résultat attendu, la « récompense » qu'en retirera l'investisseur (valorisation de son image auprès du public et de ses salariés, profits), les engagements contractuels, les instruments financiers auxquels il faudra recourir, etc.

Par ailleurs, se pose la question de la place que l'association réserve à ses donateurs et à ses investisseurs, ainsi que la gestion des relations nouées. Dès lors qu'ils ont manifesté un intérêt pour l'action de l'association, la commission estime qu'au-delà de la construction du projet, il convient de les tenir régulièrement informés de son déroulement, de les inviter à des événements associatifs, etc. En d'autres termes, entretenir et fidéliser une vraie relation partenariale.

L'hybridation des ressources associatives nécessite des moyens professionnalisés.

L'entrée dans « ce nouveau monde » suppose pour les associations d'être en capacité de négocier sur de nombreux sujets, d'utiliser des outils peu familiers et d'assurer un suivi des actions menées. Cela nécessite des compétences et des moyens dédiés. Si certaines des ressources peuvent être trouvées à l'extérieur, notamment dans les domaines juridiques, financiers et logistiques, il apparaît tout à fait indispensable que l'association y consacre des ressources humaines propres dès la phase de montage du projet, et qui auront pour mission par la suite de gérer les relations contractuelles et partenariales.

L'hybridation des ressources associatives doit être utilisée à bon escient.

Face à la pluralité des outils existants, des partenaires potentiels, des projets portés par l'association et au regard des montants nécessaires pour les conduire, il importe d'être en capacité de faire les bons choix. On n'aura pas recours à un contrat à impact social pour trouver un complément de financement à un projet de modeste envergure ou lorsque l'impact est trop difficile à évaluer. En revanche, on peut y intéresser une fondation d'entreprise dès lors que le projet entre dans les domaines qu'elle souhaite soutenir. On réservera l'appel aux fonds privés pour compléter le financement d'une action pérenne ou pour lancer une expérimentation temporaire. Cette compétence, comme celles consistant à construire les bons argumentaires pour « vendre » le projet, créer les supports et utiliser les bons canaux de communication, sont à développer au sein de l'association.

L'hybridation des ressources associatives ne doit pas remettre en cause la légitimité de la puissance publique pour définir la politique, ni l'exonérer de sa responsabilité de principal financeur.

Quelles que soient les précautions prises, la commission est convaincue que l'intérêt général ne saurait se résumer à une somme d'intérêts privés. La culture du résultat, dans un domaine aussi particulier que celui d'une action sociale d'intérêt général, peut être en contradiction absolue avec les valeurs associatives quand elle conduit par exemple à sélectionner les « bons » bénéficiaires, ou quand ce résultat est impossible à évaluer dans un délai rapproché. Le recours aux fonds privés ne doit donc être considéré que comme un moyen de compléter ceux mis à disposition des associations par la puissance publique, dont le rôle demeure incontournable.

Tout l'enjeu de l'hybridation des ressources se traduit par une tension entre la préservation d'un modèle associatif basé sur des valeurs humaines de solidarité, et une collaboration potentiellement fructueuse avec des détenteurs de fonds privés conséquents pour mieux répondre aux besoins sociaux. Elle impose aux associations, tout en restant vigilantes, de faire preuve d'ouverture et de capacité d'adaptation.

ANNEXES

ANNEXE 1 – RESSOURCES DOCUMENTAIRES

- [Rapport KPMG sur les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations](#)
- [Guide Helloasso pour réussir sa campagne de financement participatif](#)
- [Le mécénat 2019-2020, un dispositif simple et attractif pour réussir vos partenariats](#)
- [Petit précis de l'évaluation de l'impact social](#)
- [Rapport pour un développement du contrat à impact social au service des politiques publiques](#)
- [Mission sur le développement des contrats à impact social \(appendice : contrat-type\)](#)

ANNEXE 2 – LISTE DES ORGANISMES RESSOURCES

ADMICAL – LE PORTAIL DU MÉCÉNAT

Admical est une association qui développe le mécénat qu'elle considère comme un levier majeur d'avancées vers une société harmonieuse, solidaire et équitable. Elle a pour mission de donner aux entreprises et aux entrepreneurs l'envie et les moyens d'affirmer et de concrétiser leur rôle sociétal grâce au mécénat.

www.admical.org

ASSOCIATION FRANÇAISE DES FUNDRAISERS (AFF)

Depuis 1991, l'Association Française des Fundraisers est le réseau des professionnels du fundraising et du mécénat au service de l'intérêt général. L'AFF a pour vocation d'informer et de fédérer l'ensemble des acteurs de la collecte de fonds des secteurs de l'intérêt général : solidarité, action sociale, santé, enseignement supérieur, recherche, culture, environnement, confessionnel, sport... et d'accueillir les professionnels des secteurs émergents, tels que le secteur hospitalier ou les collectivités territoriales.

www.fundraisers.fr

CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS (CFF)

Le Centre français des Fonds et Fondations a vocation à regrouper tous les fonds de dotation et fondations. Il a pour mission d'aider à la connaissance du secteur, d'en favoriser le développement et d'en représenter les intérêts communs au bénéfice de l'intérêt général.

www.centre-francais-fondations.org

FRANCE GÉNÉROSITÉS

Créé en 1998 à l'initiative d'associations et de fondations faisant appel public à la générosité, France générosités a pour mission de défendre, promouvoir et développer les générosités en France.

www.francegenerosites.org

LE DON EN CONFIANCE

La mission du Don en Confiance est de nourrir la confiance des donateurs et œuvrer dans leur intérêt en fixant des règles déontologiques et en en contrôlant le respect.

www.donenconfiance.org

ANNEXE 3 – LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES DANS LE CADRE DES TRAVAUX SUR LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

Intervenant	Sujet d'intervention	Date
Eve Durquety , responsable du développement – secteur éco-nomie sociale et solidaire à KPMG	Présentation du rapport KPMG intitulé « <i>rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations</i> ».	01.12.2017
Pauline Boulanger , déléguée générale adjointe de l'Impact Invest Lab	Présentation des mécanismes du contrat à impact social et des spécificités du « <i>CIS à la française</i> ».	08.10.2018
Michael Cienka , responsable du développement à la Cravate Solidaire	Retour d'expérience sur le contrat à impact social de la Cravate Solidaire : programme de réinsertion des personnes éloignées de l'emploi.	08.10.2018
Marie Montmayer , chargée de communication et projets à Le Prado (association adhérente de la CNAPE)	Retour d'expérience sur les méthodes de levée de fonds auprès des financeurs privés.	05.04.2019
Nicolas Hamel , directeur des partenariats et du développement des services de l'ADIE	Retour d'expérience sur le contrat à impact social de l'ADIE : programme de micro-crédits dédié aux habitants de zones rurales isolées.	05.04.2019
Frédéric Lavenir , président de l'ADIE et pilote de la mission sur les contrats à impact social lancée par Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'Économie sociale et solidaire et l'Innovation	Présentation des conclusions de la mission dédiée au développement des contrats à impact social en France.	18.09.2019

ANNEXE 4 – LISTE DES MEMBRES DE LA COMMISSION VIE ASSOCIATIVE AYANT CONTRIBUÉ À L'ÉLABORATION DE CE RAPPORT

Nom	Prénom	Organisme
Jullien	Bertrand	ADSEA 42
Abalain	Roger	ADSEA 29
Adam	Patricia	ADSEA 29
Aubert	Bénédicte	ANPF
Aubin	Nathalie	CMSEA 57
Baby	Frédéric	ADES Europe 09
Baechler	Juliette	Le Prado 69
Bernard	Marie-France	Adhérente individuelle
Bezaz	Daouïa	Réalise 54
Cauwet	Marie-Pierre	APSN 59
Chapus	Jean-Marc	Sauvegarde 13
Colautti	Philippe	Sauvegarde 51
Dantoine	Francine	ADSEA 09
Gallais	Arnaud	Enfant présent 75
Guérin	Jacques	CMSEA 57
Lepront	Virginie	Don Bosco 33
Le Tarnec	Marie-Hélène	ADSEAO 60
Marcotte	Andrée	UNAPP
Montmayeur	Marie	Le Prado 69
Prevost	Leslie	Sauvegarde 13
Prudhomme	Nicole	UNAPP
Ryngaert	Michel	ABCD 62
Schaffhauser	Lise-Marie	UNAPP
Tronche	Didier	ACSEA 14
Villerbu	Alain	Inalta 72
Virole	Claude	ALSEA 87

Créée en **1948**, la CNAPE est une fédération nationale dans le domaine de la protection de l'enfant, qui regroupe

129 associations,

13 fédérations et mouvements,

des personnes qualifiées et une association nationale d'usagers.

Ce sont près de **8 000 bénévoles** et

28 000 professionnels qui accueillent chaque année

plus de **250 000 enfants**, adolescents

et adultes en difficulté.

L'action de la CNAPE s'inscrit dans le respect de la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) et dans le cadre des politiques publiques relatives à l'enfance et à la jeunesse.

Les champs d'intervention de la CNAPE concernent la prévention, la protection de l'enfance, la justice pénale des mineurs, l'enfance et la jeunesse en situation de handicap et de vulnérabilité, la jeunesse confrontée à des difficultés d'insertion. Ils portent également sur l'environnement des enfants et des jeunes qui peut influencer sur leur développement et leur bien-être, comme par exemple, l'accompagnement des familles.

S'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire de ses adhérents, la CNAPE est leur porte-parole et les représente auprès des pouvoirs publics. Force de propositions, elle s'engage activement dans le débat public.

La CNAPE est reconnue d'utilité publique par décret du 17 septembre 1982.



118 rue du Château des Rentiers, 75013 Paris
Tél. 01 45 83 50 60 - E-mail : contact@cnape.fr
www.cnape.fr