

FINANCER SON PROJET D'ESS

Le guide pour mieux comprendre le financement de l'économie sociale et solidaire et s'orienter dans ses recherches





ÉDITO

L'économie sociale et solidaire (ESS) incarne une vision du développement économique où la finalité dépasse la simple rentabilité financière et place l'impact social, environnemental et territorial au cœur de ses actions. Dans un contexte marqué par des défis majeurs, l'ESS se positionne comme un acteur clé pour répondre aux besoins des populations tout en garantissant une croissance inclusive et durable.

Cependant, le financement des projets d'ESS reste un défi complexe. Les structures de l'ESS, aux modèles économiques hybrides, peinent souvent à accéder aux financements traditionnels. C'est pourquoi ce guide méthodologique a été conçu pour éclairer les porteurs de projet, les financeurs et les accompagnateurs sur les leviers disponibles et les bonnes pratiques à adopter.

Un engagement partagé avec la Banque des Territoires

Ce guide méthodologique résonne particulièrement avec les valeurs et les missions de la Banque des Territoires, dédiée au développement local et à la réduction des inégalités sociales et territoriales.

La Banque des Territoires incarne une vision où la finance est un levier de transformation positive. Ses engagements en faveur de l'inclusion, de la transition écologique et du renforcement des écosystèmes locaux rejoignent directement les principes de l'ESS :

- **l'ancrage territorial** : elle place les besoins des territoires au cœur de son action, en soutenant des projets qui créent de la valeur locale ;
- **l'innovation sociale** : elle accompagne des initiatives qui répondent aux défis sociétaux, qu'il s'agisse d'accès au logement, à l'emploi, aux soins, au numérique, ou aux services essentiels ;
- **la durabilité** : en intégrant des critères environnementaux et sociaux dans ses financements, elle contribue à une économie plus résiliente et responsable.

Ce guide, en éclairant les voies du financement de l'ESS, montre que performance économique et impact extra-financier peuvent aller de pair.

Ensemble, portons cette vision, pour financer des projets qui rendent nos territoires plus attractifs, plus durables et plus inclusifs.

CHRISTOPHE GENTER
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT COHÉSION SOCIALE ET
TERRITORIALE DE LA DIRECTION DE L'INVESTISSEMENT
DE LA BANQUE DES TERRITOIRES

SOMMAIRE



AVANT- PROPOS

07

I. COMPRENDRE LES FONDAMENTAUX 08

1. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE 10

Les différents types de modèles économiques dans l'ESS 10

Les outils pour requestionner votre modèle économique 15

2. LES OUTILS DE PILOTAGE FINANCIER 21

Les états financiers (compte de résultat, bilan, tableau de trésorerie) 21

Les indicateurs clés à maîtriser 29

3. LES OUTILS DE FINANCEMENT 32

Les catégories d'outils de financement 32

La cartographie des outils de financement 36

4. LES TYPOLOGIES DE FINANCES ET DE FINANCEURS 38

La finance durable, une alternative à la finance conventionnelle 39

Les différents types de financeurs 42

II. RÉUSSIR VOTRE RECHERCHE DE FINANCEMENT 46

1. PRÉPARER VOTRE RECHERCHE DE FINANCEMENT 48

Le plan de financement 48

Le plan stratégique (ou plan d'affaires) 54

2. RECHERCHER DES FINANCEMENTS 58

Organiser votre collecte d'informations 58

Contacteur les financeurs 61

Vous entourer 62

3. CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC VOS FINANCEURS 66

Préparer votre rencontre avec un financeur 66

Réussir votre entretien avec un financeur 68

Gérer votre relation avec votre financeur dans le temps 69



III. FINANCER VOTRE PROJET SELON VOTRE STADE D'AVANCEMENT

76

1. LES BESOINS DE FINANCEMENT COMMUNS À TOUS LES STADES

78

Les grands principes

78

Renforcer fonds propres
et quasi-fonds propres pour
assurer la solidité financière
de votre entreprise

80

Financer le besoin en fonds
de roulement (BFR)

81

Financer l'investissement

83

Financer l'exploration :
l'innovation et la recherche
et développement (R&D)

84

2. FINANCER LE DÉMARRAGE DE VOTRE PROJET

87

Les aides à la création d'emplois

87

La love money

91

Le financement participatif

93

Les prêts d'honneur

94

Les investissements solidaires

94

Se faire accompagner à la création

96

3. FINANCER LA CONSOLIDATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE PROJET

97

Financer de nouveaux
recrutements grâce
aux revenus tirés de
votre activité économique

97

Solliciter les financements
européens

98

Financer votre
changement d'échelle

100

Réaliser une levée de fonds

104

Zoom sur quelques instruments
pour les levées de fonds

109

Vous faire accompagner
dans la consolidation et au
développement de votre activité

114

GLOSSAIRE 118
REMERCIEMENTS 122

Vocabulaire

Dans ce guide, la notion « d'entreprise de l'ESS » englobe l'ensemble des organisations de l'ESS au sens de la loi ESS du 31 juillet 2014, dont les associations employeuses qui portent elles aussi des projets économiques.

De même, à travers le terme « financeur » nous entendons tous les types d'acteurs susceptibles d'intervenir dans le financement d'un projet de l'ESS (investisseurs, mécènes, pouvoirs publics, banquiers, générosité du public...).

Si cette publication n'utilise pas le langage inclusif, nous tenons à souligner que l'Avisé soutient pleinement la lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes et s'engage à promouvoir des pratiques inclusives dans toutes ses actions et communications.

Note méthodologique

Les dispositifs de financement publics et parapublics évoluent régulièrement, notamment au rythme des projets de loi de finances (PLF) qui peuvent modifier ou supprimer certaines aides en vigueur. Ce guide présente les dispositifs existants à la date de rédaction (2025), mais leur périmètre, leurs conditions ou leur existence même peuvent évoluer rapidement. Nous vous invitons vivement à consulter les sites officiels de référence pour vous assurer de la validité et de l'actualité des informations mentionnées :

- [portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics](#) ;
- [portail du Travail, de la Santé et des Solidarités](#) ;
- [portail de la Vie associative](#) ;
- [site de l'Agence France Travail](#).

AVANT-PROPOS

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) – associations employeuses, fondations, coopératives, mutuelles ou sociétés commerciales – s'inscrivent dans un « mode d'entreprendre qui s'appuie sur des principes de partage du pouvoir et de partage de la richesse »⁽¹⁾, plaçant l'efficacité économique et la finance au service de l'humain et de l'environnement. Pour autant, comme toute activité économique, les entreprises employeuses de l'ESS (dont 80 % sont sous forme associative) ont des besoins de financement pour assurer leur fonctionnement, se développer ou encore innover.

Si les entreprises de l'ESS s'appuient en moyenne à plus de 50 % sur des ressources publiques (en additionnant subventions, marchés publics et délégations de service public⁽²⁾), d'autres leviers de financement existent. **Ce guide propose une approche transversale du financement des entreprises de l'ESS, afin de répondre à l'hétérogénéité de leurs modèles et de mieux appréhender des leviers encore peu mobilisés** (par manque d'information, par choix idéologique, par crainte d'endettement ou de dépendance financière à des capitaux privés, etc.).

Ce guide s'adresse aussi bien aux porteurs de projet de l'ESS qu'aux accompagnateurs, aux financeurs, aux décideurs publics ou à toute personne en charge

de mobiliser des fonds dans une entreprise de l'ESS. Il vise à offrir le socle de compréhension essentiel pour mieux aborder la question du financement dans le montage et le développement d'un projet de l'ESS. Il propose des repères pour mieux comprendre les enjeux et fondamentaux du financement (modèle économique, pilotage financier, revue des typologies de financeurs, etc.) ainsi que des conseils et bonnes pratiques pour réussir sa recherche de financement. Ce guide vise aussi à orienter les porteurs de projet vers des outils de financement cohérents avec leurs projets et leurs valeurs (dans cette optique, il adopte par moments le vocabulaire employé par les financeurs privés : activités marchandes, plan d'affaires, rentabilité, levée de fonds, *pitch*, clients, etc.). Enfin, il cherche également à valoriser des formes innovantes de financements issues de l'ESS elle-même : finance solidaire, finance citoyenne, finance éthique, etc.

Les éléments de ce guide s'appuient sur une analyse de la littérature existante sur le sujet du financement, sur des entretiens menés avec des dirigeants et des financeurs de l'ESS, ainsi que sur les apports d'un comité d'orientation pluridisciplinaire qui a contribué à enrichir le contenu (voir les Remerciements p. 122).

Bonne lecture !

(1) <https://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-definition>.

(2) 52 % selon l'étude « Les associations : états des lieux » (Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog) novembre 2023 et 60,6 % selon l'étude « Évolution des modèles de financement des associations » (Conseil économique social et environnemental) du 11 mars 2024.



COMPRENDRE LES FONDAMENTAUX



Quels sont les fondamentaux économiques et financiers
à maîtriser avant de vous lancer dans une recherche de fonds ?
Comment mettre en place un pilotage financier
et évaluer vos besoins de financement ?
Quels sont les outils de financement et qui sont les financeurs
de l'économie sociale et solidaire (ESS) ?

1.
LE MODÈLE
ÉCONOMIQUE
—
P.10

2.
LES OUTILS DE
PILOTAGE FINANCIER
—
P.21

3.
LES OUTILS DE
FINANCEMENT
—
P.32

4.
LES TYPOLOGIES
DE FINANCES
ET DE FINANCEURS
—
P.38

1. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Rechercher des financements nécessite de bien comprendre et de questionner régulièrement votre modèle économique. Une analyse approfondie de celui-ci vous permettra d'identifier les forces et faiblesses de votre activité, de définir vos besoins et de préparer une demande de financement cohérente. Un modèle économique clair renforce la crédibilité auprès des financeurs et maximise les chances d'obtenir des fonds adaptés aux besoins de votre entreprise.

Les différents types de modèles économiques dans l'ESS

Un modèle économique d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) désigne **la manière dont l'entreprise va s'organiser pour générer de la valeur (économique, sociale, environnementale, etc.) au service d'un projet d'utilité sociale.**

Il s'agit d'une représentation cohérente des moyens grâce auxquels l'entreprise va dégager des revenus de son activité. **La rentabilité** (revenus supérieurs aux charges) **est compatible avec cet objectif tant que cette rentabilité est au service du projet d'utilité sociale.** Dégager de la rentabilité permet d'assurer la pérennité du modèle sur le long terme, de faire face aux coups durs et aux chocs externes ou encore d'investir et d'innover. Enfin, selon le modèle économique défini et ses besoins, une entreprise de l'ESS ne se financera pas de la même manière.

Parmi les modèles économiques régulièrement adoptés par les entreprises de l'ESS, il est possible de distinguer **trois grands modèles** :

1. le **modèle marchand**, dans lequel les ressources proviennent majoritairement de l'activité de l'entreprise qui génère du chiffre d'affaires ;
2. le **modèle non-marchand**, dans lequel les ressources proviennent majoritairement d'aides publiques, de dons privés ou de bénévolat, etc. ;

« Nous défendons un modèle d'entrepreneuriat social équilibré, partagé entre de l'autofinancement à hauteur de 60 à 75 % selon les années – cotisations, vente de matériel pour les particuliers, prestations autour de la promotion du vélo, etc. – et la participation des collectivités locales et des services de l'État. En raison de notre objectif social, qui passe notamment par la recherche d'accessibilité financière pour les usagers, nous estimons qu'il est justifié de recevoir des subventions. »

BAPTISTE GUYOMARCH,
COFONDATEUR DE L'ATELIER
VÉLO DYNAMO

3. le **modèle hybride**, comprenant des ressources marchandes et non-marchandes : fonds publics, vente de prestations et de services, dons issus de particuliers ou de mécénat d'entreprises, partenariat avec des acteurs publics ou privés, cotisations, bénévolat et volontariat, etc.

Une majorité des entreprises de l'ESS s'appuie sur des modèles économiques hybrides, qui peuvent prendre plusieurs formes.

focus

LES PRINCIPAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

TYPE DE MODÈLE HYBRIDE	DÉFINITION	ILLUSTRATION
Modèle hybride, redistributif, ou « Robin des bois »	Les bénéficiaires participent au prix de l'action en fonction de leurs moyens.	Le garage solidaire Solidarauto37 applique deux grilles tarifaires pour ses services de réparation : • un tarif sympathisant ; • un tarif solidaire incluant une réduction sur le taux horaire de facturation.
Modèle hybride intégré	L'activité économique est fondue dans le projet social.	L'entreprise d'insertion Tri Vallées accompagne des personnes vers l'emploi en développant une activité de vente de vêtements d'occasion.
Modèle hybride complémentaire	L'activité économique est au service de l'action.	Le modèle de la CLCV, association nationale de consommateurs et usagers, repose sur les cotisations de ses membres mais aussi sur les revenus issus de la vente de ses publications.
Modèle hybride accessoire, ou « vache à lait »	L'activité lucrative est accessoire et souvent dissociée du cœur du projet social.	L'association ERIS finance un projet d'école de langue française pour les personnes migrantes grâce aux revenus générés par son restaurant associatif.



EN SAVOIR +

Consultez [le guide Entreprises sociales et solidaires](#) : [le modèle économique d'utilité sociale](#) de France Active.

Des modèles économiques différents selon l'activité et le statut

Le secteur d'activité dans lequel vous souhaitez évoluer aura un impact important sur le modèle économique de votre projet : un projet nécessitant un investissement initial important, comme la construction d'un habitat inclusif, aura un modèle et des besoins de financements différents par rapport à la mise en place d'un service d'aide à la personne par exemple. S'informer sur les modèles économiques et les montages financiers de projets similaires peut constituer une source d'inspiration précieuse !

C'est également le cas du statut juridique, qui joue un rôle déterminant dans les financements et les ressources mobilisables pour votre projet (voir partie I.3. « Les outils de financement » p. 32). Pour en savoir plus sur l'impact des statuts juridiques sur votre modèle, consultez le [guide de l'Avisé](#) « Choisir la forme juridique adaptée à son projet ».

Selon l'activité et le modèle économique envisagé, certains statuts seront plus adaptés que d'autres. Si vos activités sont principalement marchandes, un statut de société commerciale de l'ESS (comme une société coopérative, par exemple) pourra s'avérer plus pertinent qu'un statut associatif. À l'inverse, si le modèle économique repose sur l'intervention de tiers financeurs (subventions, dons, mécénat...), le statut associatif sera probablement plus adapté.

Il est toutefois possible pour une association de réaliser du chiffre d'affaires (vente de produits, de services, prestations intellectuelles...) **en bénéficiant d'exonérations fiscales tant que ces opérations commerciales restent « accessoires »**, c'est-à-dire qu'elles restent minoritaires dans l'activité globale de l'association et qu'elles ne remettent pas en question le principe de gestion désintéressée de l'association.

Un seuil de chiffre d'affaires maximum est déterminé chaque année pour bénéficier d'exonérations fiscales sur ces activités lucratives, et publié au Bulletin officiel des finances publiques (ce seuil était fixé à 78 696 € en 2024). Au-delà de ce seuil, l'administration fiscale considère que l'activité commerciale de l'association rentre en concurrence avec des entreprises de droit privé et doit aussi être assujettie aux impôts commerciaux.

Si toutefois vos activités lucratives venaient à dépasser ce plafond, il existe des solutions telles que la **sectorisation** ou la **filialisation**. En 2020, la part

du chiffre d'affaires (comprenant la commande publique) dans le budget moyen d'une association en France était de 65 %⁽³⁾. Pour en savoir plus sur la fiscalité des associations concernant les activités lucratives, consultez l'article dédié [sur le portail associations.gouv.fr](https://portail.associations.gouv.fr).

Vous développez un projet associatif ? Le Mouvement Associatif dénombre **sept modèles de mobilisation de ressources monétaires et non monétaires** pour les associations.

LES SEPT MODÈLES DE RESSOURCES							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement/ Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestation/ valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation...	Convention de DSP, appel d'offres	Subvention (État, Collectivités territoriales)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons/ mécénat/ partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Les sept modèles socio-économiques associatifs selon le Mouvement Associatif, 2014.



EN SAVOIR +

Consultez le guide « [Mieux connaître les modèles socio-économiques associatifs du Mouvement Associatif](#) ».

(3) *Le paysage associatif français : 20 ans d'observation*, Viviane Tchernonog, 2024.

focus

L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) embauchent des personnes éloignées de l'emploi, par exemple des demandeurs d'emploi de très longue durée ou des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), dans le cadre d'un parcours d'insertion. Pour qu'une structure soit reconnue comme une SIAE et puisse percevoir les aides financières associées à ce statut, elle doit bénéficier d'un conventionnement avec l'État.

En tant que SIAE, il est possible de compter sur les ressources issues de la commercialisation de biens ou de services et de solliciter :

- l'**aide au poste d'insertion**, versée par l'État au travers des Directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) ;
- des **aides au poste d'insertion** pour les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), cofinancés par les départements ;
- le **fonds de développement de l'inclusion (FDI)**, qui contribue à financer « le développement et la consolidation des initiatives locales en matière d'insertion par l'activité économique »⁽⁴⁾ ;
- le **soutien de fondations et appels à projets**, permettant de financer vos nouveaux projets de développement.

(4) C. travail, art. R. 5132-44.



EN SAVOIR +

Consultez les articles de l'Avisé « Insertion par l'activité économique : de quoi parle-t-on ? ».

Les outils pour requestionner votre modèle économique

Votre modèle économique est amené à évoluer constamment. C'est en le requestionnant régulièrement que vous vous positionnerez de manière optimale pour obtenir les financements nécessaires à la réalisation de votre projet. Il existe différents outils pour vous aider à (re)structurer votre modèle économique de l'ESS.

L'analyse par Domaines d'activités stratégiques (DAS)

Les modèles économiques étant souvent multi-activités, il peut être pertinent de **scinder vos activités en Domaines d'activités stratégiques (DAS)** afin de mieux comprendre les dynamiques internes au sein de votre entreprise. Un DAS représente un **sous-ensemble autonome**, doté de sa propre logique, et peut se distinguer par différentes caractéristiques spécifiques (un secteur ou marché, une typologie de bénéficiaires ou de clients, une structure de coûts, etc.). La mise en place d'une **comptabilité analytique** vous aidera à isoler les charges et les produits relatifs à une activité autonome et ainsi à déterminer le périmètre de vos DAS.

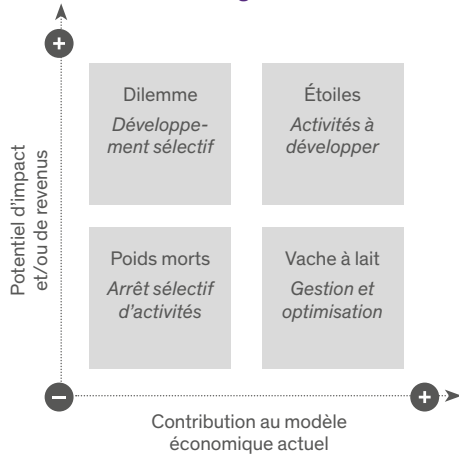
« Être clair sur son modèle et son positionnement : c'est essentiel pour mobiliser les financeurs lors d'une levée de fonds. »

MARION DUPAIGNE SCOTTON,
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE
L'ASSOCIATION LES CITÉS D'OR

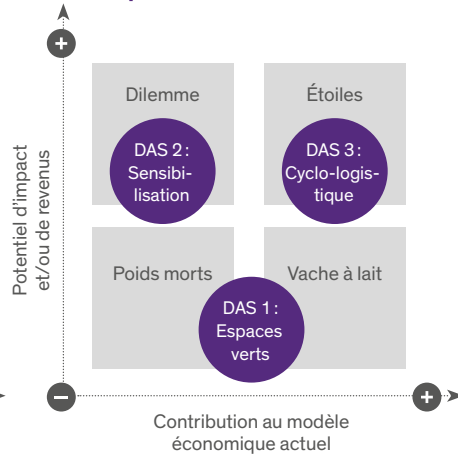
cas concret

Une entreprise de l'ESS opère trois activités : gestion d'espaces verts, sensibilisation à l'écologie et cyclo-logistique urbaine. Ces trois activités représentent trois DAS distincts dont certains sont déficitaires (contribution négative au modèle économique actuel) mais ont un fort potentiel d'impact ou de revenus futurs, quand d'autres permettent d'équilibrer le modèle économique global.

Modèle d'analyse des dynamiques des DAS dans l'activité globale



Application à l'exemple de l'entreprise avec 3 DAS



Source : matrice BCG, adaptée du modèle de Bruce D. Henderson, 1970, réadaptée par l'Avisé.

Dans cet exemple, l'analyse par DAS met en avant :

- la priorité à développer l'activité de cyclo-logistique, qui contribue fortement au modèle économique actuel (augmente les revenus) et représente un fort potentiel d'impact ;
- la nécessité d'optimiser l'activité espaces verts (réduire les coûts) afin d'éviter qu'elle ne devienne un « poids mort » pour le modèle économique global de l'entreprise ;
- le besoin d'instaurer des critères de suivi d'activité pour l'activité de sensibilisation, afin de valider son potentiel d'impact au regard de son coût. Ces mesures de suivi permettront de déterminer à moyen terme si cette dernière doit être maintenue.

L'analyse PESTEL pour comprendre votre environnement macro-économique

La méthode d'analyse PESTEL regroupe six thématiques macro-environnementales clés influençant la vie des entreprises.



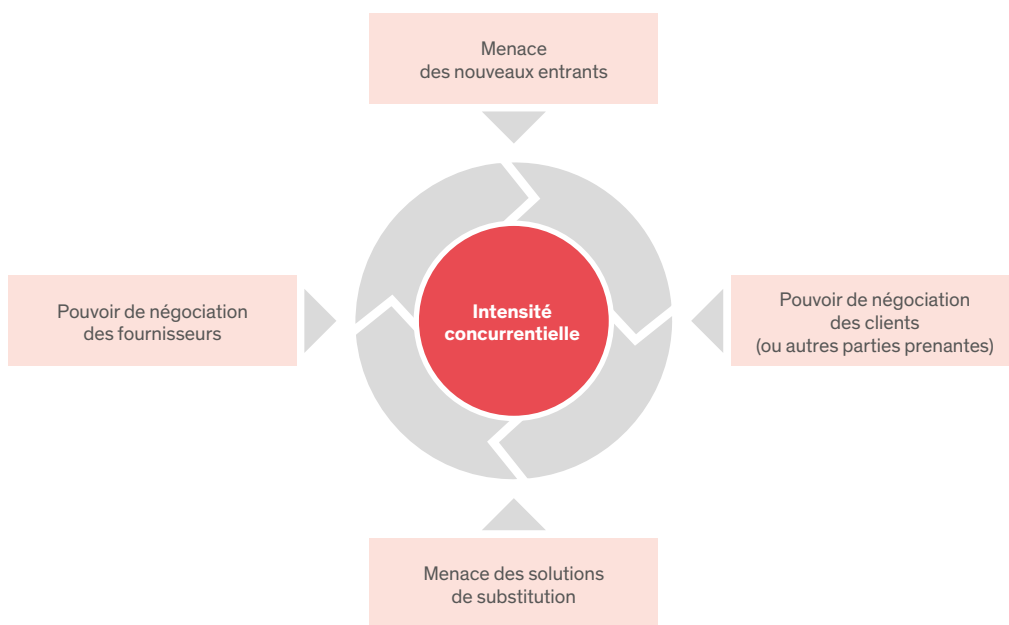
Source : guide « Se lancer dans l'entrepreneuriat social », Avise, 2020.

L'objectif est d'identifier les **facteurs d'influence importants** par rapport à votre activité et d'en **évaluer les impacts positifs (opportunités) ou négatifs (menaces)**. La matrice PESTEL vous permettra d'acquérir rapidement une meilleure compréhension de l'environnement de votre entreprise.

Pour aller plus loin, consultez [l'article de Bpifrance sur le PESTEL](#).

Les cinq forces de Porter pour anticiper et ajuster votre stratégie

Le modèle des cinq forces de Porter a été pensé pour **aider les entreprises à se positionner dans un environnement concurrentiel en constante évolution et à orienter leurs choix stratégiques**. Ce modèle peut être transposé dans un secteur non concurrentiel et reste pertinent pour toute entreprise de l'ESS. Il repose sur cinq dimensions clés :



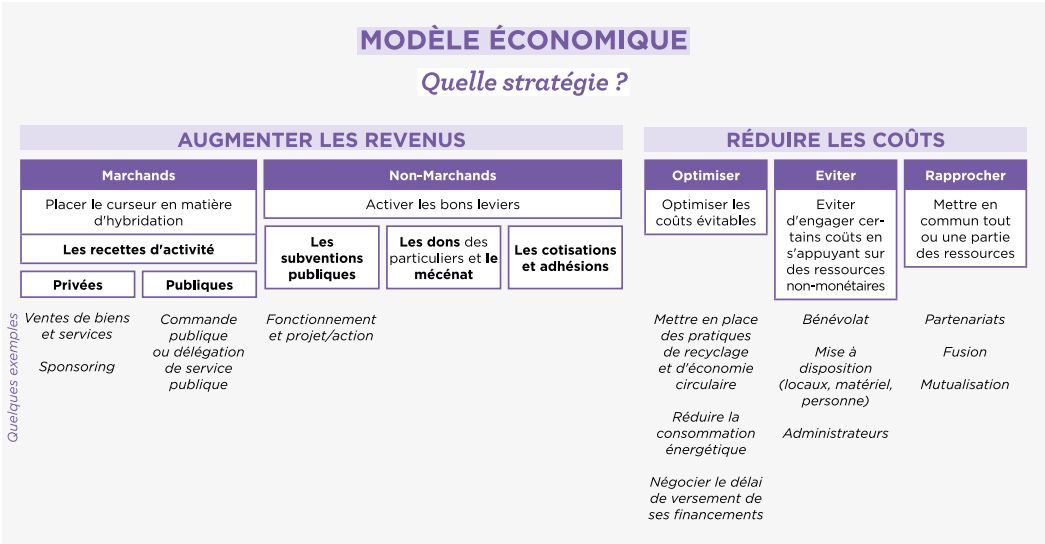
Source : Les 5 forces de Porter, d'après Michael Porter.

Cette analyse permet d'identifier les scénarios stratégiques les plus adaptés dans un contexte donné, comme lancer une stratégie d'innovation pour répondre aux évolutions des besoins, se spécialiser pour renforcer sa compétitivité dans un secteur spécifique ou encore diversifier son activité pour consolider sa position dans la chaîne de valeur. Pour plus de détails sur la matrice de Porter, **consultez le guide de France Active** [« J'affûte mon modèle économique »](#).

L'analyse des ressources et dépenses

Repenser son modèle économique passe également par un diagnostic interne approfondi de votre structure. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) constitue une base précieuse pour réaliser cet exercice (voir partie I.2. «Les soldes intermédiaires de gestion (SIG): des indicateurs pour aider dans l'analyse du compte de résultat » p. 23).

Une fois l'analyse stratégique réalisée, différentes actions peuvent être mises en place afin d'augmenter les revenus ou de réduire les coûts.



Le Social Business Model Canvas : un outil de synthèse

Le *Social Business Model Canvas* (SBMC) est un outil pratique et visuel qui vous aidera à **faire la synthèse des hypothèses actuelles de votre modèle économique pour équilibrer l'équation coûts/revenus et créer de la valeur** (sociale, environnementale, économique). Il vous sera utile pour vous aider à projeter les évolutions nécessaires de votre modèle économique en complément des différents outils d'analyse présentés ci-avant, tout en observant directement les implications de vos décisions sur l'équilibre global de votre modèle économique.



EN SAVOIR +

Consultez le guide
« Je construis utile »
publié par France
Active (p. 51).

Visionnez la série de vidéos
réalisées par HEC Montréal
sur le SBMC.

Consultez la section
« développer mon modèle
économique » sur le site
avise.org.

Besoin social Quel est le besoin social visé et vos missions ?				
Partenaires Quels sont les partenariats stratégiques indispensables au projet ?	Activités Comment allez-vous mettre en œuvre ce projet ? Quelles en sont les activités clés ?	Proposition de valeur Comment allez-vous répondre à l'enjeu de société ciblé ? Avec quels produits et services ?	Relation clients/ bénéficiaires	Bénéficiaires
	Ressources De quelles ressources avez-vous besoin ?		Quels sont vos bénéficiaires ? Quels sont leurs besoins, forces et aspirations ?	
			Canaux de distribution	Clients
		Quels sont les destinataires de votre offre ? Comment allez-vous vendre celle-ci ? Quels canaux de distribution ?		
Coûts Quels sont les coûts inhérents à votre projet ?		Sources de revenus Quelles sont vos sources de revenus ? Quelle est la contribution de chaque type de revenu au revenu global ?		
Impact social ou environnemental Quels sont les résultats à court, moyen et long terme sur vos bénéficiaires ou sur la société ? Quels sont les indicateurs de pilotage que vous pourriez mettre en place dès le début de votre projet pour suivre son évolution ?				

Représentation du *Social Business Model Canvas* adapté du modèle d'Alexander Osterwalder par l'Avise, 2020.

2. LES OUTILS DE PILOTAGE FINANCIER

Que vous soyez porteur de projet ou dirigeant d'une entreprise de l'ESS, il est fondamental de maîtriser quelques notions élémentaires de la finance d'entreprise afin de réussir à évaluer la performance économique de vos activités et de prendre les bonnes décisions de gestion. Compte de résultat, bilan, plan de trésorerie, indicateurs financiers : tous ces outils seront vos alliés pour parvenir à lever des fonds !

Les états financiers (compte de résultat, bilan, tableau de trésorerie)

Les états financiers fournissent une vision globale de la santé financière de votre entreprise ou projet. Comprendre et maîtriser ces documents est crucial pour préparer une levée de fonds, en prouvant la robustesse de vos hypothèses et la viabilité économique de votre projet, et ainsi donner confiance à vos futurs financeurs.

Pour catégoriser les flux financiers d'une entreprise, on distingue trois types de cycles économiques, aussi appelés cycle de gestion ou d'activité :

- **cycle d'exploitation** : au cœur des opérations quotidiennes, il concerne les activités courantes et récurrentes de la structure ;
- **cycle d'investissement** : activités liées aux acquisitions d'immobilisations (machines, bâtiments...) et à la gestion des actifs à long terme ;
- **cycle de financement** : moyens par lesquels l'entreprise se procure des ressources financières pour financer son exploitation et ses investissements.

Ces cycles économiques se traduisent dans les états financiers et vous permettent, ainsi qu'à vos financeurs, de visualiser et d'évaluer la performance passée ou à venir.

Les financeurs demandent souvent une projection (ou prévisionnel) de ces états, y compris pour les projets en phase de création. La durée de cette projection dépend de la maturité de votre projet et de votre demande de financement. Elle doit être ajustée selon le besoin de financement et les exigences spécifiques de chaque financeur.

Le compte de résultat, un outil pour évaluer votre performance économique et financière

Le compte de résultat réalisé ou prévisionnel est un tableau qui présente ou projette sur une période donnée l'ensemble de flux d'une entreprise :

- **les produits** d'exploitation (chiffre d'affaires, cotisations, subventions etc.) les produits financiers (intérêts des placements financiers, etc.) et les produits exceptionnels (reprise de provisions pour risques, etc.) ;
- **les charges** d'exploitation (salaires, prestations, matières premières loyers, dotations aux amortissements, etc.), les charges financières (charges d'emprunt, etc.) et les charges exceptionnelles (créances irrécouvrables, rappels d'impôts, etc.).

Le compte de résultat réalisé ou prévisionnel permet donc d'estimer le **résultat net** de votre entreprise ou projet. Il se décompose en trois catégories :

- résultat d'exploitation ;
- résultat financier ;
- résultat exceptionnel.

Pour élaborer votre compte de résultat prévisionnel, il est nécessaire **de bien préciser les hypothèses retenues** et de s'assurer de leur cohérence. Par exemple, une augmentation de l'activité se traduit généralement par une augmentation des charges (masse salariale, dépenses externes, amortissements, etc.).

Comptabilisez le temps de travail bénévole dans votre compte de résultat ! Gardez à l'esprit qu'il est possible de valoriser **les contributions en nature**, comme le temps de travail bénévole ou la mise à disposition gracieuse d'un local par un partenaire, dans une partie supplémentaire intégrée en fin de compte de résultat. En effet, ces apports contribuent au processus de création de valeur.

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) : des indicateurs pour aider dans l'analyse du compte de résultat

Les SIG sont des indicateurs de gestion qui permettent d'analyser et de comprendre plus finement la manière dont le résultat net s'est constitué. C'est dans les SIG que l'on retrouve des indicateurs financiers clés tel que l'excédent brut d'exploitation (EBE), permettant d'évaluer la performance économique d'un cycle d'exploitation de votre entreprise.

EBE =

valeur ajoutée
+ subventions d'exploitation
– impôts et taxes
– dépenses de personnel

Le calcul des SIG vous aidera, par exemple, à comprendre si une baisse du résultat s'explique par une augmentation du coût de vos matières premières, une hausse du recours à des prestations de services, des investissements importants (via l'accroissement des amortissements) ou encore par des frais financiers significatifs.

Les SIG peuvent aussi être utilisés pour communiquer avec vos financeurs afin de créer de la confiance dans votre projet, en démontrant notamment vos atouts et les leviers de votre performance économique.



EN SAVOIR +

Consultez [le guide](#) « Je pilote donc je suis » réalisé par France Active et le Centre de ressources DLA Financement.

Consultez [l'article](#) « Comprendre et calculer les SIG » de Bpifrance.



cas concret

COMPTE DE RÉSULTAT (EN KILO EUROS)	ANNÉE N
Ventes de marchandises et/ou de services (chiffre d'affaires)	+ 60
Coûts d'achat des marchandises vendues	- 36
Marge commerciale brute	+ 24
Cotisations	+ 9
Dons et mécénat	+ 120
Production vendue	+/- 0
Variation de stocks (+ ou -)	- 5
Dépenses externes (loyer, achats, sous-traitance)	- 12
Valeur ajoutée	+ 136
Subventions d'exploitation	+ 40
Salaires et cotisations sociales	- 160
Impôts et taxes	- 10
Excédent brut d'exploitation (EBE)	+ 6
Dotations aux amortissements	- 6
Reprises sur provisions	+ 1
Résultat d'exploitation (REX)	+ 1
Produits ou charges financiers (+ ou -)	+ 2
Produits ou charges exceptionnels (+ ou -)	+ 1
Participation des salariés	+/- 0
Impôts sur les bénéfices (si concerné)	+/- 0
Résultat net	+ 4

©Avisé, 2025.

Le bilan, un document phare pour évaluer la situation financière de votre entreprise

Le bilan présente la situation financière de l'entreprise à un moment donné.

Il est structuré en deux parties :

- **l'actif : représente ce que possède l'entreprise** (immobilisations, stocks, créances, disponibilités), classé par ordre de liquidité ;
- **le passif : représente les ressources financières** (fonds ou capitaux propres, provisions, dettes à long, moyen ou court terme), classées par ordre de remboursement.

Les financeurs analysent les bilans des années précédentes afin de comprendre la situation financière d'une entreprise et sa solvabilité.

Le bilan comptable donne une photo de la **situation financière d'une entreprise à une date donnée** (généralement à la clôture de l'exercice) et ne reflète donc pas les flux financiers ni la dynamique de l'entreprise sur la période. Par exemple, une entreprise peut afficher une trésorerie confortable au 31 décembre, mais avoir des difficultés de liquidité avant ou après cette date.

cas concret

BILAN SIMPLIFIÉ D'UNE ENTREPRISE FICTIVE

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé		Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles	1 000	Capital	30 000
Immobilisations corporelles	82 000	Réserves	10 000
Immobilisations financières	0	Résultat de l'exercice	24 300
Total de l'actif immobilisé	83 000	Total des capitaux propres	64 300
Actif circulant		Dettes	
Stocks	1 000	Emprunts	16 000
Créances clients	0	Dettes fournisseurs	2 000
Disponibilités en banque	2 000	Dettes fiscales et sociales	3 500
Disponibilités en caisse	300	Autres dettes	500
Total de l'actif circulant	3 300	Total des dettes	22 000
TOTAL DE L'ACTIF	86 300	TOTAL DU PASSIF	86 300

Le tableau de trésorerie, un outil indispensable pour s'assurer de disposer des fonds nécessaires pour la réalisation de vos activités au quotidien

Le plan de trésorerie présente toutes les entrées et sorties prévisionnelles d'argent dans une entreprise. La fréquence de suivi (quotidien, mensuel, trimestriel ou annuel) dépend de la taille de votre entreprise, de son activité, de sa situation financière et de vos besoins.

Les financeurs exigent souvent la réalisation détaillée du plan de trésorerie prévisionnel, sur une **fréquence mensuelle ou trimestrielle**. Il est souvent demandé de le réaliser au moins sur une année complète ou sur la durée de votre demande de financement.

Il existe **plusieurs méthodes** pour construire un plan de trésorerie, selon la taille de votre entreprise, vos besoins et votre accès aux données financières. La méthode des encaissements/décaissements est couramment utilisée car simple et opérationnelle. Elle consiste à prévoir les flux réels et nécessite une bonne estimation des délais de paiements.

Le plan de trésorerie vous permettra d'identifier les fluctuations du solde de trésorerie (encaissements – décaissements) en dessous de zéro : sont-elles circonstancielles ou récurrentes ? Saisonnières, ponctuelles ?

Une trésorerie négative peut s'expliquer par :

- un modèle économique dans lequel les produits sont insuffisants pour couvrir les charges ;
- un décalage entre les encaissements et les décaissements, traduisant un besoin en fonds de roulement (voir le « BFR » p. 30) ;
- des investissements à couvrir.

TABLEAU DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNEL SIMPLIFIÉ (EN KILO EUROS)	MOIS M
Encaissements prévisionnels (A):	85
1. Financement : apports en capital ou fonds associatifs, subventions d'investissement, emprunts...	80
2. Exploitation : chiffre d'affaires, aides aux postes, subventions d'exploitations, remboursement de TVA...	5
Décaissements prévisionnels (B):	45
1. Investissements : immobilisations corporelles, incorporelles, financières	40
2. Exploitation : loyer, transports, salaires, achats prestations, TVA à payer...	5
Variation de trésorerie mensuelle (encaissements – décaissements)	40
Solde de trésorerie cumulé (solde M - 1 + variation de trésorerie mensuelle)	40

Présentation d'un tableau de trésorerie simplifié d'une entreprise fictive, ©Avisé, 2025.



EN SAVOIR +

Consultez le guide
« [Je pilote
ma trésorerie](#) »
de France Active.

Les indicateurs clés à maîtriser

Les indicateurs financiers fournissent des informations cruciales sur la performance économique et aident à prendre des décisions éclairées au quotidien. Maîtriser ces indicateurs est essentiel pour assurer un pilotage financier efficace et parler le même langage que vos partenaires financiers.

Le seuil de rentabilité : un indicateur utilisé par tous les financeurs

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de produits à partir duquel l'entreprise couvre l'ensemble de ses charges fixes et variables. C'est le point d'équilibre entre les produits et les charges. Il peut être exprimé en valeur monétaire (dans le cas du chiffre d'affaires), en volume (pour une unité vendue), en jours de chiffre d'affaires (on parle dans ce cas du point mort).

Connaître et analyser votre seuil de rentabilité vous permet de **fixer des objectifs réalistes**, de **mieux gérer les coûts** et d'**évaluer la viabilité et les leviers d'actions** de votre modèle économique.

Pour aller plus loin sur la méthode de calcul de votre seuil de rentabilité, consultez [la page de Bpifrance dédiée au calcul du seuil de rentabilité](#).

La capacité d'autofinancement, un indicateur clé pour vos demandes de prêts

La capacité d'autofinancement (CAF) permet de **déterminer si votre entreprise est capable de générer de la ressource financière à partir de sa propre activité, après avoir couvert l'ensemble de ses charges d'exploitation et financières**. Autrement dit, la CAF indique votre capacité à financer votre activité et vos investissements, et à rembourser vos dettes sans avoir recours à des financements externes.

Elle sera **systématiquement analysée par les financeurs pour évaluer votre capacité d'emprunt et votre capacité à rembourser**. Ils analyseront notamment votre ratio dette/CAF pour déterminer la soutenabilité de l'emprunt et pour déterminer vos annuités de remboursement. Pour en savoir plus sur la CAF et comment la calculer, consultez le [guide « Je pilote donc je suis »](#) de France Active.

Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement : deux indicateurs pour anticiper vos besoins financiers

Le fonds de roulement (FR) est un indicateur essentiel qui mesure le surplus de ressources stables disponibles après le financement des immobilisations. Il permet d'estimer la capacité d'une entreprise à financer le cycle d'exploitation avec des ressources de moyen ou long terme.

Un fonds de roulement positif indique que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses opérations courantes et honorer ses engagements à court terme. À l'inverse, un fonds de roulement négatif peut signaler des difficultés à financer ses opérations à court terme, exposant ainsi l'entreprise à un risque de tension de trésorerie. Pour en savoir plus, consultez [le guide de la création d'entreprise de la Chambre de Commerce et d'Industrie \(CCI\)](#).

Fonds de roulement (FR) =

capitaux propres
+ dettes moyen/long terme
+ provisions pour risques et charges
– immobilisations

Le besoin en fonds de roulement (BFR) mesure le montant de trésorerie nécessaire pour financer votre activité d'exploitation. Le BFR **résulte du décalage de trésorerie entre les décaissements et les encaissements générés par les délais de paiement de vos différents partenaires** (fournisseurs, clients, financeurs publics etc.) et le délai de rotation de vos stocks.

BFR =

valeur des stocks
+ créances clients
– dettes fournisseurs

Un BFR positif signifie que l'entreprise doit financer son cycle d'exploitation avec des ressources propres ou un financement externe. À l'inverse, un BFR négatif signifie que l'entreprise génère une trésorerie excédentaire grâce à son exploitation. Pour en savoir plus, consultez [le dossier de Bpifrance dédié au besoin en fonds de roulement](#).

Les ratios de fonds propres, pour s'assurer de la solidité de votre assise financière

Le ratio d'endettement permet d'évaluer le risque de **surendettement** de l'entreprise. Si ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que la plupart des actifs sont financés par de la dette et traduit un risque financier plus élevé. S'il est inférieur à 1, les actifs sont surtout financés par les capitaux propres, ce qui est généralement plus rassurant.

Ratio d'endettement =
dettes à moyen et long terme
/ (fonds propres et quasi-fonds propres)

Le ratio fonds propre/total du bilan permet de qualifier l'**autonomie financière** de l'entreprise. Ce ratio est particulièrement regardé par les acteurs bancaires et gestionnaires de fonds européens. Il sera analysé au cas par cas selon de nombreux facteurs : votre besoin global de financement, votre secteur d'activité, votre stade de maturité ou encore l'outil de financement utilisé. À titre d'exemple, le Fonds Social Européen + (FSE+) considère généralement qu'une structure ne dispose pas d'une solidité financière suffisante si le ratio est inférieur à 10 %.

Ratio d'autonomie financière =
fonds propres
/ total du bilan

3. LES OUTILS DE FINANCEMENT

Chaque besoin de financement répond à des enjeux distincts qui nécessitent des outils de financement spécifiques. Il est essentiel de comprendre les différents outils existants ainsi que leur fonctionnement avant de vous lancer dans votre recherche de financement !

Les catégories d'outils de financement

Les outils de financement sont multiples : fonds propres, quasi-fonds propres, emprunts, subventions, dotations et dons. L'analyse de vos besoins de financement vous permettra de choisir l'outil le plus adapté et équilibré en fonction de votre situation.

Fonds propres et quasi-fonds propres : des indispensables pour une assise financière solide

Les fonds propres (FP) et quasi-fonds propres (QFP) constituent le socle financier de toute entreprise. Il s'agit de ressources stables et pérennes, s'inscrivant dans le temps long de la vie de l'entreprise.

Un niveau élevé de fonds propres inspire confiance et démontre une **gestion financière saine et robuste**, vous permettant notamment de :

- résister aux aléas économiques et potentiels coups durs ;
- financer des projets de développement et d'innovation ;
- convaincre un financeur d'investir ou de vous accorder un financement.

Les fonds propres et quasi-fonds propres constituent les ressources les plus stables de l'entreprise car ils sont **remboursés en dernier**, après le règlement de l'ensemble des dettes, notamment en cas de liquidation.

Les fonds propres sont composés du capital social ou des fonds associatifs, des réserves, du résultat de l'exercice et du report à nouveau (la somme des résultats nets (bénéfices ou pertes) des exercices antérieurs n'ayant pas été affectés : ni distribués, ni mis en réserve). Une entreprise qui

« La logique de renforcement de fonds propres doit être pensée dès le début du projet, de manière à générer suffisamment d'excédent chaque année pour couvrir les besoins de l'entreprise. »

MATHIEU FERRÉ,
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT
CHEZ SOLICYCLE

génère du bénéfice année après année peut ainsi l'affecter dans le report à nouveau pour consolider ses fonds propres.

Les apports en fonds propres existent pour tous les statuts de l'ESS. Il peut s'agir d'**apports associatifs** avec ou sans droit de reprise ou d'**apports en capital** selon le statut de votre structure. Le financement en capitaux propres peut induire une rémunération des actionnaires ou des associés (dividendes) pour les entreprises commerciales et les coopératives (hors Scic).

Il est aussi possible de faire des **apports en nature**, c'est-à-dire de mettre à disposition pour le compte de l'entreprise un bien autre qu'une somme d'argent (matériel, véhicule, local, brevet, etc.). Cet apport sera valorisé dans les fonds propres de l'entreprise.

Le niveau de fonds propres nécessaires pour votre entreprise dépendra de plusieurs facteurs, tels que le stade de maturité, la nature de l'activité, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Les **quasi-fonds propres se situent entre les fonds propres et les dettes**. Ils sont particulièrement appropriés pour financer des besoins à long terme. Il existe de nombreux outils pour alimenter vos quasi-fonds propres, quel que soit votre statut :

- **les associations** ont la possibilité d'émettre des titres associatifs, qui ont vocation à être remboursés à terme. Cet outil reste toutefois réservé aux associations de taille moyenne ou de grande taille, car l'opération demande une certaine ingénierie financière ;
- **les coopératives** (excepté les SAS) peuvent recourir à des titres participatifs. Il n'y a pas de règle définie quant au stade de maturité de l'entreprise émettrice du titre participatif mais la solidité du modèle économique et donc la capacité de remboursement sont des points cruciaux.

Les prêts participatifs sont aussi régulièrement considérés comme des quasi-fonds propres et sont en général plus simples à mettre en place que les titres associatifs ou participatifs. Il s'agit de créances de dernier rang, c'est-à-dire qu'en cas de liquidation, leur remboursement n'a lieu qu'après tous les autres créanciers.



EN SAVOIR +

Consultez le [guide du Mouvement Associatif sur la finance solidaire au service des associations](#).

Retrouvez le [témoignage de l'association Les Glénans sur leur levée de fonds en quasi-fonds propres](#) sur le site de l'Avise.

Les prêts : un financement à rembourser pour soutenir vos activités

Les prêts regroupent les **financements obtenus sous forme d'emprunts ou de crédits**, qu'ils soient bancaires, inter-entreprises ou obtenus auprès d'organismes publics. Ce type de financement concerne toutes les structures de l'ESS, quelle que soit leur forme juridique.

Les prêts peuvent être **à court terme**, généralement d'une durée inférieure à un an, destinés à répondre à des besoins de liquidité immédiats ou à financer le cycle d'exploitation d'une entreprise (crédits fournisseurs, facilités de caisse, escomptes, crédits revolving, l'affacturage, etc.) **ou à long terme**, accordés pour une durée supérieure à un an, utilisés pour financer des investissements durables ou des projets à long terme (travaux d'aménagement, acquisition d'une machine ou d'un local, etc.).

Le recours à la dette vous permettra de couvrir des besoins spécifiques sans impact sur la gouvernance ou le contrôle de votre structure. Cependant, elle **implique des obligations de remboursement, avec des échéances et des taux d'intérêt** qui varient selon le type de prêt et les conditions du marché. Le niveau d'endettement approprié dépendra de la capacité de votre entreprise à générer des flux de trésorerie suffisants pour honorer ses remboursements, ainsi que de la nature et de la durée de vos projets. Les établissements bancaires pourront vous conseiller sur les outils adaptés en fonction de votre besoin (prêt classique, prêt participatif, crédit-bail, etc.).



EN SAVOIR +

Consultez la publication réalisée par France Active et le Centre de ressources DLA Financement « [Je parle banquier couramment](#) ».

Au-delà des établissements bancaires, il existe aussi :

- **le prêt d'honneur**, qui est un prêt à taux zéro qui est fait à la personne (personne physique) et non à l'entreprise (personne morale) ;
- **l'avance remboursable**, prêt à taux zéro proposé par un organisme public (collectivité locale, État, etc.) auprès d'une personne morale ;
- **le microcrédit professionnel**, prêt de faible montant (maximum 12 000 €) pour des entrepreneurs n'ayant pas accès à des prêts bancaires classiques.

FAUT-IL APPORTER UNE GARANTIE À VOS FINANCEURS ?

Les garanties sont un outil de financement complémentaire pour accéder à certaines solutions de prêt. Elles peuvent être proposées par l'établissement financier ou par un établissement tiers spécialisé dans les garanties. C'est notamment un moyen de rassurer le financeur dans la gestion de son risque d'un potentiel défaut de paiement de l'entreprise.

Les subventions, dotations et dons

Les subventions, dotations et dons sont des **outils de financement sans remboursement ou contrepartie financière**. Ces outils de financement peuvent être pertinents à tous les stades de développement (de l'émergence au changement d'échelle) et pour tous les statuts de l'ESS.

Les dons financiers des mécènes, des fondations et fonds de dotation sont **réservés aux structures d'intérêt général** et font notamment l'objet d'appels à projets. Il est également possible de solliciter auprès des mécènes des dons matériels (informatique, véhicule, mobilier, etc.) afin de couvrir directement vos besoins en investissements.

LE PRO BONO, UNE PISTE À NE PAS NÉGLIGER

Le *pro bono* se définit comme l'engagement volontaire de ses compétences professionnelles pour le bien public et recouvre deux pratiques distinctes : le **mécénat de compétences** et le **bénévolat de compétences**. Cette pratique peut constituer une solution idéale pour apporter des ressources compétentes pour développer un projet.

Gardez à l'esprit que le paiement des subventions peut se faire en partie *a posteriori* de l'action financée, après transmission des comptes annuels, des comptes rendus financiers et qualitatifs des actions, engendrant de fait un besoin en fonds de roulement à financer ainsi qu'une gestion administrative et financière bien structurée.



EN SAVOIR +

Consultez l'[annuaire en ligne](#) du Centre français des Fonds et Fondations (CFF) (payant).

Consultez le portail d'[Admical](#) sur le mécénat.

La cartographie des outils de financement

De nombreux outils de financement existent pour répondre à la variété des besoins. Certains de ces outils sont identiques à ceux des entreprises conventionnelles, tandis que d'autres sont plus spécifiquement adaptés aux modèles de l'ESS.

Pour y voir plus clair, la cartographie ci-dessous vise à orienter les entreprises de l'ESS vers les types de financement qui correspondent à leurs besoins, selon leur stade de développement et leur statut juridique.

	ÉMERGENCE DU PROJET	CRÉATION DE LA STRUCTURE
SUBVENTIONS, DONATIONS ET DONS	Programmes dédiés à l'émergence Financement participatif sous forme de dons (<i>crowdfunding</i>) Subventions publiques locales et nationales	A Dons des fondations A Mécénat
APPORTS EN FONDS PROPRES		E Apports en capital A Apports associatifs avec ou sans droit de reprise Financement participatif sous forme de titres
APPORTS EN QUASI-FONDS PROPRES		
PRÊTS	Microcrédits professionnels	Prêts d'honneur Prêts participatifs Avances remboursables Prêts bancaires Affacturage
GARANTIES		Garanties d'emprunt et cautions
ORIENTATION ET APPUI-CONSEIL		Acteurs-ressources (CRESS, FAIR, France Active,



Consultez la [cartographie complète](#) comprenant des fiches pour chaque catégorie d'outils de financement sur [avise.org](#).

- A** Dédié aux associations
- E** Dédié aux entreprises commerciales (dont coopératives)
- C** Dédié aux coopératives

© *Awise*, 2022.

4. LES TYPOLOGIES DE FINANCES ET DE FINANCEURS

Parce qu'il existe des réalités différentes derrière le terme générique de « finance », il est essentiel de se repérer dans la galaxie des typologies de finances et de financeurs, afin de bien identifier les solutions en adéquation avec votre modèle économique, vos besoins de financement et vos enjeux.

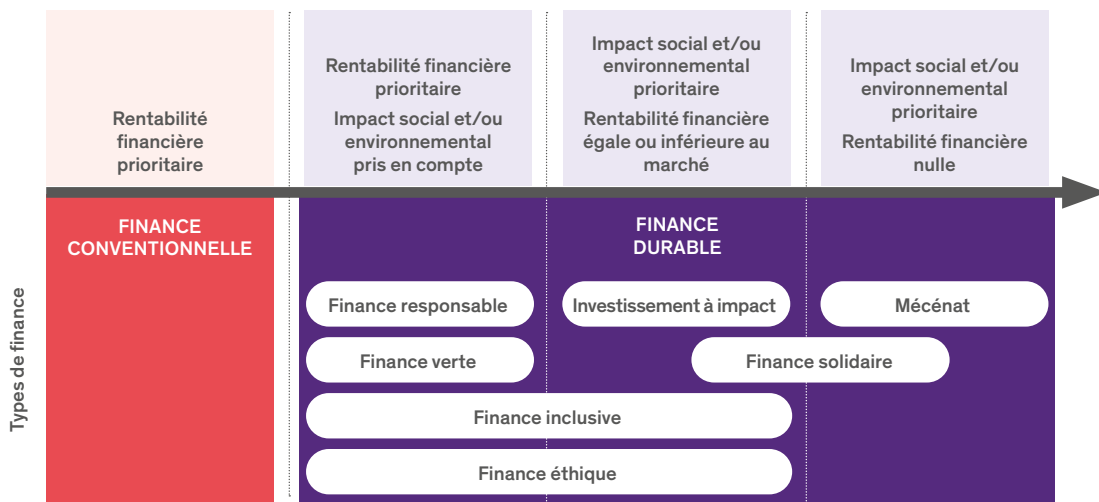
LES RENDEMENTS ATTENDUS PAR LES FINANCEURS

Les entreprises de l'ESS privilégient leur mission sociale et/ou environnementale et non la maximisation du profit. Il est donc essentiel que les financeurs intègrent une logique de sobriété financière : ils ne peuvent attendre les mêmes niveaux de rendement que dans l'économie conventionnelle.

La finance durable, une alternative à la finance conventionnelle

A contrario de la finance conventionnelle, dont les décisions de financement reposent sur un arbitrage entre risque et rentabilité financière, la finance durable désigne l'ensemble des pratiques de finance prenant également en compte des critères extra-financiers, notamment sociaux et environnementaux.

Les différentes pratiques faisant partie de la finance durable peuvent se classer schématiquement selon le niveau de priorité donné par le financeur entre le risque du projet, son retour financier et son impact social ou environnemental.



Représentation schématique des différents types de finance – Réalisée par l'Avisé avec le concours de FAIR, 2023.

Parmi ces grandes catégories très schématiques, chaque financeur dispose de sa propre thèse de financement. Il est important de se rapprocher d'eux pour bien appréhender leur positionnement, notamment vis-à-vis des entreprises de l'ESS.

ZOOM SUR LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE FINANCE DURABLE

QUEL TYPE DE FINANCE ?	DE QUOI S'AGIT-IL ?
Finance responsable	La finance responsable désigne les pratiques visant à concilier performance financière et prise en compte de l'impact social ou environnemental. Ce terme est notamment utilisé pour répertorier les fonds ou produits labellisés « ISR » (investissement socialement responsable).
Finance éthique	La finance éthique met en avant les valeurs de transparence et de recherche d'utilité sociale ou environnementale.
Finance verte	La finance verte vise à soutenir les projets de transition énergétique ou de lutte contre le dérèglement climatique. Elle se matérialise par des instruments financiers labellisés « Finance verte », à l'image du label Greenfin.
Finance inclusive	La finance inclusive désigne certains produits de la microfinance comme le microcrédit professionnel ou personnel. Ces solutions proposent des services financiers aux personnes les plus démunies et exclues des circuits financiers traditionnels. Ils sont fournis par des organismes spécialisés dans le micro-crédit ou par des acteurs bancaires traditionnels.
Finance à impact	La finance à impact regroupe les acteurs soucieux d'accélérer la transformation juste et durable en cherchant à mesurer et à prouver les effets bénéfiques apportés par leurs financements. La finance à impact peut être réalisée par différents types d'acteurs (banques, fonds d'investissement, fondations, etc.).
Finance solidaire	La finance solidaire relie les épargnants qui cherchent à donner du sens à leur argent à des entreprises à forte utilité sociale ou environnementale. Les acteurs de la finance solidaire peuvent être des citoyens en direct tout comme des sociétés de gestion d'actifs, des investisseurs ou des banques agissant pour le compte d'épargnants engagés.

Les catégories de finance durable. ©Avisé, 2025.

POUR QUI ?

Entreprises intégrant des critères extra-financiers dans leur modèle d'affaires et étant en capacité de faire un reporting précis sur leur performance financière et extra-financière.

Entreprises dont le modèle d'affaires est considéré comme éthique ou moral par le financeur. La finance éthique est particulièrement adaptée aux entreprises de l'ESS.

Entreprises visant à favoriser la transition énergétique ou la lutte contre le dérèglement climatique.

Entreprises ou personnes ayant des difficultés à accéder aux circuits financiers traditionnels.

Entreprises à fort impact social ou environnemental souvent en phase d'amorçage rapide ou de changement d'échelle.

Entreprises dont l'activité est orientée sur l'utilité sociale ou environnementale. La finance solidaire est particulièrement adaptée aux entreprises de l'ESS.



EN SAVOIR +

Découvrez l'article complet sur les alternatives à la finance conventionnelle sur avise.org.

Découvrez le guide de FAIR « Financer vos projets à impact social ».

Les différents types de financeurs

Un projet de l'ESS peut être financé par plusieurs acteurs. Ceux-ci auront des priorités et des attentes différentes (rendement, temporalité, impact, etc.), notamment selon qu'il s'agit d'acteurs de nature privée ou publique.

Les financeurs publics

On retrouve dans cette catégorie l'État, les collectivités territoriales (Régions, Départements, Communes, etc.) mais aussi des acteurs publics purement financiers tels que le groupe Caisse des Dépôts (Banque des Territoires, Bpifrance). Ce sont des interlocuteurs différents mais tous importants pour les entreprises de l'ESS. Il est donc nécessaire de comprendre leurs spécificités, leurs attentes et leurs enjeux avant de les solliciter !

L'État et les agences nationales

Chaque ministère dispose de lignes budgétaires opérationnelles par programme d'action avec des dispositifs de soutien et des appels à projets auxquels peuvent prétendre les entreprises de l'ESS.

Si récemment le ministère qui porte l'ESS est celui de l'Économie et des Finances, il peut également être important de se renseigner sur les soutiens financiers existants auprès d'autres ministères en lien avec votre secteur d'activité. Enfin, les agences nationales telles que [l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires](#) (ANCT) ou [l'ADEME](#) (Agence de la Transition écologique) lancent régulièrement des appels à projets. Soyez à l'affût des actualités de ces acteurs pour repérer l'évolution de leurs orientations stratégiques et le lancement d'appels à projets nationaux ! Ces agences peuvent également avoir des déclinaisons territoriales avec des financements propres.

Les services déconcentrés de l'État sur les territoires

Au niveau local, l'État est également présent via les préfetures et peut constituer un autre niveau d'appui pour votre projet : Directions régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS), Directions régionales des Affaires culturelles (DRAC), Délégations régionales académiques à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (DRAJES), etc.



focus

LA BANQUE DES TERRITOIRES

Financier historique de l'ESS en France et acteur engagé auprès des collectivités territoriales, la Banque des Territoires lutte contre les fractures sociales et territoriales et agit pour l'attractivité des territoires, tout en favorisant leur transition écologique, notamment énergétique.

La Banque des Territoires est déployée dans les 16 directions régionales et les 35 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts.



EN SAVOIR +

Consultez le site
www.banquedesterritoires.fr

Les collectivités territoriales

Chaque niveau de collectivité (Régions, Départements, Communautés d'agglomérations ou de Communes, etc.) dispose de compétences propres obligatoires et peut endosser des compétences facultatives. Autrement dit, chaque collectivité dispose de ses propres domaines d'intervention. Par exemple, les Départements pilotent la politique d'action sociale et médico-sociale. Avant d'aller à la rencontre d'une collectivité pour présenter votre projet, **assurez-vous d'avoir bien identifié son champ de compétence et sa capacité à soutenir votre secteur d'activité.**

ACTEURS PUBLICS	PRINCIPALES COMPÉTENCES	MISSIONS CLÉS
Région	• Développement économique et innovation • Formation professionnelle et apprentissage • Transports régionaux • Aménagement du territoire	• Soutien aux entreprises et à l'innovation • Gestion des lycées • Organisation des transports (TER, intermodalité)
Département	• Solidarité et action sociale (RSA, handicap, personnes âgées, protection de l'enfance) • Collèges • Routes départementales • Aménagement rural	• Aide aux populations vulnérables • Gestion et entretien des infrastructures routières • Soutien aux territoires ruraux
Collectivités locales (communes)	• Urbanisme et logement • Gestion des services publics locaux (eau, déchets, crèches) • Police municipale • Équipements culturels et sportifs	• Organisation et gestion des services de proximité • Aménagement de l'espace urbain • Soutien au développement local

Compétences et missions clés des acteurs publics, ©Avisse, 2025.

Certaines collectivités territoriales disposent d'un **service dédié à l'ESS et à l'innovation sociale**. Pour d'autres, il faudra se rapprocher du service sectoriel qui vous concerne, par exemple sur les questions de solidarité ou de développement économique.

Les collectivités territoriales financent via de la subvention mais aussi via de la commande publique. Dans le cas d'une commande publique, gardez à l'esprit que les revenus engrangés sont du chiffre d'affaires, ce qui peut amener des sujets de fiscalisation pour les statuts associatifs, selon les montants de chiffres d'affaires (voir partie I.1. « Le modèle économique » p. 10).

Enfin, le soutien des collectivités territoriales à un projet de l'ESS ne se résume pas seulement aux dotations financières ! Frapper à la porte de ces autorités locales peut apporter visibilité et légitimité, accompagnement, partenariats, mise en relation, accès facilité au foncier, etc.



EN SAVOIR +

Consultez le [tableau de répartition complet des compétences des collectivités territoriales en France](#) de la Direction générale des Collectivités locales (DGCL).

Les financeurs privés

On retrouve dans cette catégorie de nombreux acteurs de nature diverse et avec des objectifs différents :

- **les mécènes** (particuliers, entreprises, mais aussi fondations ou fonds de dotation) n'attendent pas de retour financier ou de contreparties et soutiennent des actions d'intérêt général via des subventions et donations. Les mécènes ont souvent des domaines d'interventions spécifiques voire exclusifs ;
- **des associations spécialisées dans le financement de l'ESS** telles que [France Active](#) (acteur de la finance solidaire) ;
- **des associations spécialisées dans le financement d'entreprises** (de l'ESS et hors ESS) comme le [Réseau Entreprendre](#), [Initiative France](#) ou encore [l'ADIE](#) (micro-crédit) ;
- **les banques** (dont certaines ont des statuts relevant de l'ESS) sont des partenaires financiers incontournables pour gérer les finances de votre entreprise au quotidien. Elles peuvent également intervenir pour financer de nombreux besoins mais toujours avec un retour financier ;
- **les investisseurs privés** : ils ont des profils variés (particuliers, fonds d'investissement, sociétés de gestion, etc.) et vont chercher à intervenir dans une logique de long terme. Il existe de nombreux acteurs privés intervenant en investissement pour les entreprises de l'ESS.



EN SAVOIR +

Découvrez la [cartographie des investisseurs à impact](#) réalisée par FAIR.



RÉUSSIR

VOTRE RECHERCHE
DE FINANCEMENT



Comment préparer votre recherche de financement ?
Comment rechercher des financements efficacement ?
Comment construire une relation de confiance avec vos financeurs ?

1.
PRÉPARER
VOTRE RECHERCHE
DE FINANCEMENT
—
P.48

2.
RECHERCHER
DES FINANCEMENTS
—
P.58

3.
CONSTRUIRE
UNE RELATION DE CONFIANCE
AVEC VOS FINANCEURS
—
P.66

1. PRÉPARER

VOTRE RECHERCHE DE FINANCEMENT

Maintenant que vous maîtrisez les fondamentaux, vous allez pouvoir préparer votre recherche de financement ! La première étape consiste à produire les documents préalables essentiels à toute recherche de financement : le plan de financement et le plan stratégique.

Le plan de financement

Le plan de financement est utilisé pour présenter un projet à un financeur. Il présente l'ensemble de vos besoins à financer (les « emplois », c'est-à-dire les sommes nécessaires) et les ressources (les moyens financiers) à mobiliser en face pour développer votre projet.

Le plan de financement vous permet d'organiser votre recherche de financement (aussi appelée « tour de table financier »).

PLAN DE FINANCEMENT À 3 ANS	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
BESOINS (EN KILO EUROS)			
Investissements immatériels (logiciels, site web, dépôt de marque, frais d'enregistrement, etc.)	20	5	0
Investissements matériels (travaux et aménagements, mobilier, matériel, outillage, etc.)	200	20	5
Investissements financiers (garanties)	20	0	0
Besoin en fonds de roulement (constitution ou accroissement)	80	25	20
Remboursement des emprunts	10	50	55
Résultat net déficitaire	0	0	0
Total des besoins	330	100	80
RESSOURCES (EN KILO EUROS)			
Fonds propres (apports associatifs, en capitaux propres, CAF, etc.)	30	70	90
dont « apport associatif de B » (sécurisé)	20	10	0
dont capacité d'autofinancement (CAF)/mobilisation des réserves	10	60	90
Subventions	50	30	10
dont « subvention fondation A » (sécurisé)	35	30	0
dont « subvention collectivité C » (espéré)	15	0	10
Emprunts (à moyen et long terme)	250	15	0
dont « emprunt banque D » (sécurisé)	200	0	0
dont « emprunt banque E » (espéré)	50	15	0
Total des ressources	330	115	100
ÉCART = TOTAL RESSOURCES - TOTAL BESOINS	0	15	20

Présentation d'un plan de financement simplifié d'une entreprise fictive. ©Avisé, 2025.

Dans cet exemple, le plan de financement est à l'équilibre la première année et excédentaire en années 2 et 3. Cela peut s'expliquer par la stratégie de l'entreprise d'augmenter ses fonds propres pour pérenniser son activité sur le long terme en développant ses capacités d'investissement, d'innovation, ou encore pour constituer des réserves afin de faire face à un éventuel imprévu.

Il est possible d'indiquer dans la partie « ressources » la contribution (sécurisée ou espérée) de chaque financeur afin de communiquer sur le montage financier de votre projet dans sa globalité.

Les étapes à suivre pour réaliser votre plan de financement

Comment construire votre plan de financement ? Comment identifier les emplois et ressources nécessaires à votre activité ? Voici une liste d'étapes à suivre pour savoir par quel bout prendre le sujet !

1

Évaluer vos besoins de financement

Analyser vos besoins de financement revient à estimer les ressources nécessaires pour développer votre projet et à **formuler des hypothèses** concernant l'évolution de vos revenus, de vos charges, des investissements que vous allez réaliser, les délais d'encaissement et de décaissements, etc. Cette analyse est indispensable pour alimenter vos projections financières mais aussi pour prioriser vos besoins de financements.

EXEMPLES DE BESOINS	EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER
Trésorerie de départ	• Ai-je besoin de fonds propres supplémentaires pour compléter mes apports personnels ? • Quelles sont les premières dépenses à prévoir pour créer mon entreprise (frais d'enregistrement au greffe, de création de mon identité visuelle, de dépôt de marques, etc.) ? • Suis-je en mesure de payer les premiers salaires ? À partir de quel moment est-il impératif de prévoir une rémunération pour l'équipe fondatrice ?
Fonctionnement	• À combien s'élèvent mes charges incompressibles de fonctionnement (loyer, électricité, téléphonie, etc.) ? Comment assurer la rémunération des personnes qui vont m'épauler (par exemple dans les tâches administratives : comptabilité, gestion de la paie, etc.) ? • Combien de salariés sont nécessaires dans les fonctions support pour mener à bien les missions ? • Quel est le meilleur arbitrage entre internaliser ou sous-traiter les dépenses de fonctionnement (comptabilité, paie, informatique, etc.) ?
Investissement	• Quels sont les investissements matériels ou immatériels nécessaires pour l'activité (achat de locaux, logiciels, équipements, etc.) ? • Quels sont les investissements nécessaires pour changer d'échelle ou développer l'activité ? • Quel est le meilleur arbitrage entre acheter ou louer des équipements ?
Fonds de roulement (décalages de trésorerie)	• À quelle échéance mes fournisseurs exigeront-ils d'être payés ? • À quelle échéance mes partenaires, bénéficiaires ou clients me paieront-ils ? • À quel moment le paiement des subventions ou des appels d'offres visés sera-t-il effectué ?

Besoins de financement dans le cadre d'un plan de financement. ©Avisé, 2025.

- **Commencez par le tableau de compte de résultat prévisionnel**, ce qui vous permettra d'évaluer vos soldes intermédiaires de gestion prévisionnels et de travailler sur vos hypothèses de manière plus fine. À ce stade, il est souvent plus simple de démarrer par les charges, n'hésitez pas à débiter par là avant de revenir sur les produits, puis à nouveau sur les charges pour vérifier la cohérence de vos hypothèses !
- Pour les activités commerciales, n'oubliez pas d'évaluer le revenu d'activité nécessaire pour que celles-ci permettent d'atteindre l'équilibre financier.
- Pensez à lister vos investissements nécessaires et à détailler leurs durées d'amortissements par année. Cela sera nécessaire pour estimer les « dotations aux amortissements » de votre compte de résultat prévisionnel.
- **Esquissez votre premier tableau de trésorerie** : établissez des prévisions mensuelles ou trimestrielles pour visualiser les entrées et sorties de trésorerie en lien avec votre plan de financement. Cela vous permettra d'identifier les éventuels « trous » dans votre trésorerie, vos leviers d'actions et, ainsi, d'ajuster vos besoins de financement.

Deux conseils :

- **élaborez plusieurs scénarios** : à ce stade, il est normal d'avoir des incertitudes. Travailler sur différents scénarios vous permettra d'explorer les impacts potentiels de ces incertitudes sur votre projet et ainsi, de prendre des décisions éclairées ;
- **documentez vos hypothèses dès le départ** : cela facilitera la compréhension de vos choix par d'autres personnes et vous permettra d'ajuster plus facilement vos prévisions en cours de route, en particulier si vous travaillez avec des scénarios.

Pour aller plus loin dans la construction de cette étape, consultez la partie I. 2. « Les outils de pilotage financier » p. 21. Aidez-vous également d'outils gratuits développés par la communauté pour réaliser vos différents tableaux :

- le [Fisy](#), outil de préparation de tableaux financiers pour entrepreneurs ;
- le « budget prévisionnel associatif » d'[InCitu](#) ;
- le [Montpellier Business plan](#), application web développée par Montpellier Business & Innovation Centre.

3

Lister vos ressources immédiatement disponibles

- **Fonds propres** : estimez quels sont vos apports personnels, les contributions des associés et parties prenantes du projet, etc.
- **Déterminez votre capacité d'autofinancement** en vue d'évaluer votre capacité à générer de la ressource dans le temps.

« Il est important dès le démarrage du projet d'identifier comment générer suffisamment d'excédents chaque année pour couvrir les besoins en fonds de roulement de la structure sur le long terme. »

MATHIEU FERRÉ,
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT,
SOLICYCLE

4

Identifier les sources de financement externes à sécuriser pour couvrir l'ensemble de votre besoin de financement

- **Aides disponibles** selon votre secteur d'activité et votre territoire (subventions, concours, appels à projets, mécénat, etc.).
- **Marchés publics** auxquels vous pourriez répondre (si pertinent).
- **Investisseurs privés** (si pertinent) : financement citoyen, fonds à impact, *business angels* à impact, etc.
- **Quasi-fonds propres** : considérez les prêts participatifs, les titres associatifs ou participatifs, les obligations convertibles, etc.
- **Emprunts bancaires** (en évaluant les conditions de prêts, taux d'intérêt, durée, etc.).
- **Leasing et crédit-bail** (pour financer vos équipements sans les acheter directement).
- **Autres financements** : incluez les crédits fournisseurs, les avances de clients.

Anticipez les remboursements ! Pensez à bien répercuter les échéances de remboursement des prêts et autres dettes identifiées dans vos états financiers prévisionnels (voir étape 2 p. 51).

Différentes sources de financements existent selon votre stade de maturité. Rendez-vous en partie III. (p. 76) de ce guide pour plus de renseignements.

5

Élaborer votre plan de financement

- **Répartissez chacun de vos emplois et vos ressources** dans un tableau de plan de financement en démarrant par la première année.
- **Équilibrez les ressources et les besoins** : assurez-vous que les ressources financières identifiées couvrent bien les besoins identifiés.

Pour aller plus loin, consultez [le dossier de Bpifrance sur le plan de financement initial d'un projet.](#)

6

Analyser et ajuster votre plan de financement

- **Vérifiez la cohérence globale** de votre plan : assurez-vous que les hypothèses de base sont réalistes et que le plan est globalement à l'équilibre. Il s'agit là d'un exercice itératif, n'hésitez pas à revenir sur ces étapes plusieurs fois !
- **Construisez des scénarios alternatifs** : préparez des scénarios réalistes, optimistes et pessimistes pour anticiper les variations possibles. Certains financeurs vous demanderont ces différents scénarios pour analyser la robustesse de votre projet.
- **Mettez régulièrement à jour votre plan de financement** : adaptez ce plan en fonction des évolutions de votre projet, mais aussi des informations récoltées lors de vos rencontres avec des financeurs (montant des financements, passage de financement « espéré » à « sécurisé », etc.).

Le plan stratégique (ou plan d'affaires)

Le plan stratégique (aussi appelé plan d'affaires ou *business plan*) est un document détaillant la mise en œuvre opérationnelle et financière d'un projet, en vue d'atteindre des objectifs à moyen et long terme. Ce document vous aidera à formaliser les éléments d'analyse essentiels qu'un financeur attend de vous.

Il n'existe pas une méthode universelle faisant consensus concernant l'élaboration du plan stratégique. Les pratiques varient en fonction de votre secteur d'activité et des financeurs que vous cherchez à convaincre. Toutefois, certains éléments reviennent systématiquement, aussi bien sur le fond que sur la forme.

La liste ci-dessous vous aidera à trouver le bon équilibre pour présenter votre plan stratégique de deux façons :

- **synthétique** : pour accrocher un financeur sur l'intérêt de vous rencontrer pour échanger sur votre projet ;
- **détaillée** : pour apporter tous les éléments nécessaires à un financeur pour prendre sa décision.

Une présentation synthétique de votre projet

Afin de susciter rapidement l'intérêt de votre projet auprès d'un financeur, il est conseillé de préparer une **présentation synthétique de votre projet et de votre équipe en allant directement à l'essentiel** :

- Quels sont les parcours personnels des initiateurs du projet ?
- Comment l'idée leur est-elle venue ?
- Quelles sont les qualités et les motivations de l'équipe ? Insistez ici sur la complémentarité qui existe entre vous.
- Quel objectif votre projet poursuit-il ? Insistez sur sa finalité sociale et/ou environnementale.

Cette version synthétique est parfois aussi appelée le *deck* ou *pitch deck*.

Une présentation détaillée de votre projet

Cette partie présente les besoins auxquels répond le projet et le modèle envisagé. Elle s'appuie sur **les conclusions de votre étude d'opportunité et de faisabilité** (et de votre étude de marché le cas échéant).

- Dans quel environnement (économique, social et politique) s'inscrit votre projet ?
- À quel(s) besoin(s) ou à quelle(s) cause(s) répond votre projet ?
- Qui sont ses bénéficiaires ? Combien sont-ils ?
- À quel(s) acteur(s) ou dispositif(s) concurrent(s) ou complémentaire(s) fait-il face ?
- Quels sont ses éléments de différenciation par rapport à d'autres projets similaires existants ?
- Quel est le cadre juridique du projet ?
- Quel est son modèle économique : marchand, non-marchand, hybride ?

Il s'agit ensuite d'exposer la **stratégie générale retenue pour concrétiser le projet. Vous pouvez vous appuyer sur les éléments structurants de votre modèle économique pour alimenter cette partie.**

- Listez les moyens matériels, logistiques et techniques à mobiliser pour mener à bien le projet.
- Détaillez vos besoins en ressources humaines en anticipant leur développement.
- Définissez votre stratégie concernant l'acquisition de ressources (subventions, cotisations, chiffre d'affaires, etc.) et les canaux de distribution et de communication choisis pour atteindre efficacement vos bénéficiaires, vos clients et vos partenaires.
- Explicitiez le fonctionnement de votre gouvernance, au service de l'ambition sociale de votre projet.
- Placez sur un calendrier les jalons pour le déploiement du projet, avant et après le financement visé.
- Présentez les travaux d'évaluation d'impact que vous prévoyez de mettre en œuvre pour mesurer la valeur extra-financière apportée par votre projet (voir focus dédié ci-après).

Présentez dans une partie dédiée **les projections financières de votre plan stratégique** comprenant votre plan de financement, vos états financiers prévisionnels ainsi que des indicateurs clés liés à votre projet. **Il s'agit de la traduction financière de votre plan stratégique⁽⁵⁾**. Il est possible d'intégrer différents scénarios concernant la partie chiffrée pour pallier les incertitudes inhérentes au projet à ce stade.

Il est également possible d'insérer une charte du projet pour résumer la vision, les valeurs et les objectifs économiques, sociaux et environnementaux de l'organisation : il s'agira de « l'ADN » du projet.

Le kit de présentation de votre projet

Pour faire la preuve du sérieux de votre démarche, préparez un **kit de présentation à remettre à votre financeur le jour de votre rendez-vous**.

LE SOCLE : LA PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE VOTRE PROJET	
Les éléments pour instruire votre projet • Les statuts de votre structure. • Votre extrait K bis (si pertinent). • La déclaration au Journal officiel (si pertinent). • Vos comptes annuels (certifiés si existants, un arrêté projeté ou intermédiaire si nécessaire). • Votre rapport d'activité. • Les études ou rapports d'impact. • La délégation de pouvoir (le cas échéant).	Les projections financières et extra-financières • Votre compte de résultat prévisionnel. • Le calcul de votre capacité d'autofinancement (CAF). • Votre plan de trésorerie, avec calcul du BFR. • Votre plan de financement. • Les résultats et impacts visés du projet.

Vous êtes en phase de création et ne disposez pas de tous ces documents ? Pas de panique : il vous est possible d'instaurer un climat de confiance avec votre financeur en lui fournissant des éléments permettant d'éclairer votre parcours et de mettre en avant vos compétences : CV, portfolio de projets passés, lettres de soutien, etc.

(5) Ce document de projections financières est parfois appelé *business plan* (ou BP). Dans ce guide, nous avons choisi d'utiliser le terme *business plan* pour désigner le plan d'affaires, c'est-à-dire un document stratégique qui présente l'ensemble de votre projet, y compris ses projections financières.



ÉVALUER VOTRE IMPACT POUR APPORTER DES ÉLÉMENTS EXTRA-FINANCIERS AUX FINANCEURS

Déployer une démarche d'évaluation de l'impact de votre activité est bénéfique à plus d'un titre. Elle permet non seulement de mieux comprendre et de mieux piloter vos activités, mais aussi de convaincre de potentiels nouveaux financeurs, qui souhaiteront connaître la « valeur sociale » de votre projet avant d'envisager de le soutenir financièrement.

Vous pouvez décider de mener votre évaluation en interne ou d'externaliser tout ou partie de la démarche. Externaliser votre démarche vous permettra de moins mobiliser vos équipes, de garantir des délais d'exécution plus sûrs et des livrables clairement définis (puisqu'établis dans un cadre contractuel). Cependant, gardez à l'esprit **qu'il n'est pas obligatoire d'externaliser votre démarche évaluative pour convaincre des financeurs.** Internaliser votre démarche évaluative peut en effet contribuer à la rendre plus légitime, en assumant le choix de dédier des ressources de façon pérenne à ce sujet stratégique. Si le coût d'une démarche d'évaluation est variable selon l'ambition donnée, il est recommandé de **dédier au maximum 15 % du budget d'un projet à l'évaluation de l'impact social.**

Les résultats issus de votre démarche d'évaluation d'impact peuvent être inclus dans votre plan stratégique, par exemple sous forme de rapport en annexe. Si votre projet est particulièrement adapté à une mesure d'impact avec des indicateurs quantitatifs, vous pouvez, en complément de vos prévisions financières, élaborer une projection de ces indicateurs. Cela permettra de mieux démontrer aux financeurs l'intérêt de financer votre projet pour démultiplier son impact !

« Si on voit que l'entreprise est en mesure de nous parler de son diagnostic d'impact et des outils de mesure des résultats par exemple, en tant que banque, cela apportera de la réassurance. »

MARIE LECLERC-BRUANT,
RESPONSABLE DU MARCHÉ ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
DE LA CAISSE D'ÉPARGNE



EN SAVOIR +

Consultez le guide « Évaluer son impact social », réalisé par l'Avisé.

Découvrez le Centre national de ressources sur l'évaluation d'impact.

2. RECHERCHER DES FINANCEMENTS

Rechercher des financements peut paraître chronophage, mais pas de panique : il existe des bonnes pratiques à suivre pour mettre toutes les chances de votre côté. Ces bonnes pratiques peuvent se résumer autour de trois enjeux : la collecte d'informations, la prise de contact avec les financeurs et la mobilisation de votre environnement.

Organiser votre collecte d'informations

Optimiser votre temps

C'est sans doute évident mais il est vivement recommandé de vous ménager des plages horaires dédiées afin **de sanctuariser et de rationaliser le temps passé à rechercher des financements.**

Construire un outil de suivi

Munissez-vous d'un tableau de bord pour suivre les opportunités de financements (appels à projets, prise de contact en direct, etc.) en cours et à venir ! Votre tableau de bord peut comprendre l'identité du financeur, le type de financement recherché, le montant estimé du financement, les thématiques de l'appel à projets, les dates limites de dépôt des dossiers, les probabilités de remporter un financement par rapport aux échanges en amont avec le financeur, etc.

« Nous avons un fichier document de pilotage qui regroupe toutes les informations essentielles de notre recherche de financement : nom de l'appel à projets, nom du contact qui le gère, date limite de réponse, nom du projet qui peut entrer dans les critères de l'appel à projets, niveau de priorité de réponse, etc. »

AUDREY FORTASSIN,
EX-DIRECTRICE DE L'ASSOCIATION
TOUS ÉLUS

Cibler les financeurs ayant une « fibre » ESS et se renseigner sur leurs attentes

Il est essentiel de bien **comprendre les enjeux et la stratégie d'investissement** des financeurs, quels sont leurs outils de financement, quel est leur niveau d'aversion au risque, sur quels critères les projets sont analysés, comment la décision de soutenir ou non un projet est prise, etc.

Il est aussi important d'identifier au sein de l'organisme financeur les bons interlocuteurs, c'est-à-dire ceux qui seront plus à même de comprendre votre projet et vos besoins. Pensez à bien alimenter votre outil de suivi des financeurs avec tous ces renseignements.

Réaliser une veille continue

Pour s'assurer de trouver les financements adéquats dans les temps, encore faut-il connaître leur existence ! C'est pourquoi réaliser une veille continue est nécessaire pour savoir vers quels financeurs se tourner au bon moment. Pensez à activer des alertes sur les sites dédiés, abonnez-vous aux newsletters de l'écosystème et activez des outils de veille pour soutenir votre démarche de veille. De nombreux appels à projet sont également publiés sur le réseau social LinkedIn – pour les suivre, vous pouvez vous abonner aux personnes et organisations susceptibles de les poster et de les relayer.

QUELQUES SITES RECENSANT LES APPELS À PROJETS POUR L'ESS :

- les-aides.fr ;
- appelaprojets.org ;
- aides-territoires.beta.gouv.fr ;
- [le site des marchés dédiés à l'insertion](#) ;
- fse.gouv.fr/les-appels-a-projets ;
- avise.org et la newsletter Entreprendre autrement.

TROIS CONSEILS POUR RÉPONDRE AUX APPELS À PROJETS

Qu'il s'agisse de subventions ou de mécénat, de plus en plus de fondations, d'entreprises et d'acteurs publics utilisent le format de l'appel à projets pour identifier les projets à soutenir.

Voici trois conseils pour faciliter la réponse à des appels à projets :

- 1. sélectionner et prioriser** en fonction des attentes (contenu du cahier des charges) et des montants ;
- 2. capitaliser** sur les réponses déjà faites pour construire les prochaines et ne passer du temps que sur les demandes spécifiques (les appels à projets comprennent souvent des questions similaires) ;
- 3. solliciter un retour constructif**, même en cas de réponse négative, pour améliorer les prochaines soumissions.

Recueillir des informations auprès d'entreprises de l'ESS déjà financées

Pour obtenir davantage de renseignements sur un financeur, ses enjeux et ses attentes, **tournez-vous vers des entreprises déjà financées** par celui-ci ! Elles pourront vous donner des informations de « première main » sur les points à privilégier et ceux à éviter lors de votre rencontre avec cet acteur.

« Cela peut paraître évident, mais échanger avec des structures déjà financées permet d'identifier les bons interlocuteurs à solliciter lors de sa recherche de fonds ! »

CLÉMENTINE OPAGISTE,
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT DU MÉCÉNAT, ASSOCIATION LA RAYONNE

Contacteur les financeurs

Prendre contact suffisamment tôt dans le projet

N'attendez pas que votre projet soit ficelé à 100 % pour engager la discussion avec des financeurs. Entamer une discussion alors que votre projet est encore en préparation permet de lui donner de la visibilité, de créer une relation de confiance et d'intégrer dans la conception de votre projet les premiers retours des financeurs. Ces premiers échanges vous permettront en outre de connaître les conditions de financement et éléments de calendrier pour solliciter les financeurs au bon moment.

Attention : le temps entre votre premier échange avec un financeur et l'obtention des fonds peut être conséquent. Il est donc essentiel d'anticiper ce temps dans vos besoins financiers (investissements, trésorerie, etc.). Pensez également à demander directement aux financeurs le délai de traitement d'une demande afin d'ajuster vos tableaux prévisionnels en conséquence.

L'association FAIR organise chaque année des Conventions d'affaires afin de mettre en relation les investisseurs et les entreprises solidaires. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site finance-fair.org.

Multiplier les pistes de financement

Contacteur plusieurs financeurs permet d'augmenter les chances de réussir votre levée de fonds tout en créant un effet d'entraînement, permettant de rassurer les financeurs. N'hésitez pas à mentionner lors de vos entretiens avec de potentiels financeurs les autres pistes sur lesquelles vous travaillez. Attention toutefois à ne pas chercher à faire que du quantitatif sans vous renseigner sur les attentes des financeurs : une approche non personnalisée n'a que très peu de chances d'aboutir.

« Quand un financeur s'engage, cela peut faire effet domino. D'autres le suivront. »

VALÉRIE VITTON,
DIRECTRICE DES CLIENTÈLES PERSONNES MORALES DU CRÉDIT COOPÉRATIF

« Il est important d'essayer de contacter un financeur avant de candidater à un appel à projets. Nous profitons de cet échange pour interroger le financeur sur ses propres enjeux, en vue de proposer un projet qui nourrit ses besoins tout en restant compatible avec nos missions. »

MARION DUPAIGNE SCOTTON,
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE
L'ASSOCIATION LES CITÉS D'OR

« Le porteur de projet peut demander une lettre d'intérêt, même non engageante, à des financeurs potentiels. Cela permet d'attirer d'autres investisseurs qui voient que certains sont prêts à s'engager. Car un financeur souhaitera souvent ne pas y aller seul. »

CHRISTOPHE GENTER,
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT
COHÉSION SOCIALE ET
TERRITORIALE DE LA BANQUE DES
TERRITOIRES

Vous entourer

Vous faire accompagner durant la recherche de financement

Les professionnels de l'accompagnement, tels que les incubateurs de l'ESS recensés au sein du Réseau national des incubateurs de l'ESS (ex Communauté Émergence & Accélération) animé par l'Avisé, le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA), dont l'Avisé est opérateur national, ou le réseau France Active, peuvent vous **aider à la structuration de votre projet** et permettent aussi souvent une **mise en réseau avec les financeurs de votre territoire**.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Retrouvez l'[annuaire des incubateurs et accélérateur de l'ESS et de l'innovation sociale](#) sur le site de l'Avisé.
- Retrouvez les informations concernant le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) sur le site www.info-dla.fr.
- Retrouvez les [solutions d'accompagnement sur le site de France Active](#).

« Rapprochez-vous de l'écosystème territorial de l'ESS. On sait, en tant que banque, qu'un projet accompagné a plus de chances d'être pérenne. »

MARIE LECLERC-BRUANT,
RESPONSABLE DU MARCHÉ
ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
DE LA CAISSE D'ÉPARGNE

Impliquer vos parties prenantes dans une levée de fonds

Faire aboutir une recherche de financement ne repose pas uniquement sur les épaules du dirigeant. Une **implication des parties prenantes de votre entreprise** (gouvernance, partenaires, salariés et bénévoles) **dès la phase de préparation** peut contribuer à enrichir ce processus.

Impliquer votre gouvernance dans votre recherche de financement est primordial pour renforcer la crédibilité et la transparence de votre organisation vis-à-vis des partenaires financiers potentiels. Montrer que les dirigeants, les administrateurs et les équipes sont impliqués et investis dans ce processus témoigne de votre engagement à assurer une gestion responsable des ressources financières obtenues.

Comment impliquer votre gouvernance dans votre recherche de financement ?

1. Organisez des **sessions d'information et de sensibilisation** pour expliquer l'importance stratégique de la recherche de financement et comment chacun peut y contribuer.
2. Identifiez les **compétences et réseaux** des membres de votre gouvernance et les manières de les mobiliser de la façon la plus pertinente.
3. **Préparez vos outils de pilotage** financier en précisant les hypothèses retenues.
4. **Confrontez vos hypothèses avec vos parties prenantes.**
5. **Testez votre *pitch* avec votre gouvernance** : leurs retours bienveillants vous aideront à affiner votre argumentaire avant de « pitcher » en situation réelle.
6. **Communiquez régulièrement** avec les membres de votre gouvernance pour les informer de vos avancées et de vos éventuelles difficultés.

« Nous avons impliqué notre gouvernance dans l'organisation de notre gala annuel, cela nous a été très utile pour mobiliser le réseau. Une fondation partenaire a invité d'autres fondations au gala et l'une d'entre elles est devenue un nouveau partenaire financeur des Cités d'Or ! »

MARION DUPAIGNE SCOTTON,
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION LES CITÉS D'OR



cas concret

L'IMPLICATION DES ÉQUIPES DANS LA RECHERCHE DE FONDS DE SOLICYCLE

SoliCycle développe des actions de promotion d'une mobilité inclusive et responsable au service de l'emploi des plus précaires et de la transition écologique autour de la pratique du vélo. À SoliCycle, la recherche de financement implique tout le monde, à tous les niveaux :

- la direction est chargée d'adopter les orientations stratégiques et financières pour assurer la pérennité de l'entreprise ;
- les accompagnatrices socio-professionnelles et leurs coordinatrices sécurisent les financements en veillant au respect de nos engagements ;
- les chargés de projets procèdent à une veille active sur les financements publics et sont formés et outillés à la recherche de fonds privés ;
- les responsables d'ateliers vélo et les équipes en parcours d'insertion génèrent des recettes liées à leur activité (vente de vélos issus du réemploi, prestations de réparation, entretien de flottes, animations en entreprises...).

Pour outiller les équipes à la recherche de fonds privés et infuser une culture commune autour des enjeux de sécurisation des fonds propres et de développement de l'activité, l'association SoliCycle a mis en place :

- une équipe de cinq personnes référentes dans l'organisation concernant les questions liées aux levées de fonds avec des acteurs privés, avec une montée en compétences assurée avec un organisme partenaire ;
- une formation « Finance pour non-financiers » pour cette équipe projet de SoliCycle.

« Tout le monde à son niveau peut contribuer à l'amélioration du volet financier. »

MATTHIEU FERRÉ,
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT
AU SEIN DE L'ASSOCIATION SOLICYCLE

S'appuyer sur les réseaux

Gardez à l'esprit que vous n'êtes pas seuls. Il vous est toujours possible de rejoindre **un réseau ou une fédération** pour rencontrer d'autres acteurs avec des valeurs et des enjeux similaires aux vôtres et qui pourront vous aider dans cette étape clé.

« Lorsque l'on se met en réseau, l'écosystème auquel on appartient peut souvent nous aider à nous rapprocher des personnes compétentes pour contribuer au développement du projet. »

FABRICE PROVIN,
PRÉSIDENT DU RELAIS DU BIEN-ÊTRE

Coopérer pour aller chercher des fonds

Nouer des **stratégies collectives de recherche de financement et se coordonner avec d'autres acteurs** proches permet de prétendre à des financements parfois inaccessibles à l'échelle individuelle. Avant de répondre à un appel à projets à plusieurs, il est important de bien vérifier en amont les schémas de réponses autorisés (réponse en consortium, co-portage, co-traitance ou sous-traitance, etc.).

« Plutôt que s'entredévorer pour accéder à des financements locaux par essence limités, on peut aussi s'organiser pour aller chercher collectivement des financements sur des montants plus gros à l'échelle régionale, nationale ou européenne. »

KEVIN GUILLERMIN,
COFONDATEUR DE LA COOPÉRATIVE GRAP

3. CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC VOS FINANCEURS

Il est dans votre intérêt, comme dans celui de vos financeurs, de nouer des relations solides et durables. Comme dans toute relation professionnelle, cela suppose de bâtir dès le premier rendez-vous un climat de confiance mutuelle, et par la suite une communication régulière et claire.

Préparer votre rencontre avec un financeur

La rencontre avec un financeur ne décide pas de tout, mais elle pose les bases de la confiance à venir. C'est pourquoi il est conseillé de bien préparer en amont votre présentation et vos objectifs de négociation.

Préparer votre rendez-vous : comment les financeurs analysent-ils un projet ?

Les financeurs seront particulièrement attentifs aux éléments suivants.

- **Votre détermination** (le sérieux) en même temps que **votre passion** (l'énergie) pour votre projet.
- **Votre réalisme**. Si un compte de résultat prévisionnel n'est pas fait pour se réaliser à l'euro près, il est important de montrer que vous avez les pieds sur terre ! Soyez attentif à évoquer des options de montée en charge de l'activité raisonnables. Présenter vos hypothèses **de coûts et de revenus est très important pour rassurer votre interlocuteur !**
- **Votre capacité de remboursement**. Il sera crucial d'apporter des éléments venant attester de la solidité de vos sources de revenus pour les financements remboursables : lettres de soutien ou d'engagement, études d'opportunité et de faisabilité (et étude de marché le cas échéant), attes-

« L'enjeu c'est de garder le cap de son projet d'utilité sociale ou environnementale, d'assurer la pérennité de son modèle tout en se transformant. »

MARIE LECLERC-BRUANT,
RESPONSABLE DU MARCHÉ
ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
CAISSE D'ÉPARGNE CHEZ BPCE SA

tations de subvention, retours de bénéficiaires ou de clients etc., ainsi que votre capacité à maîtriser les charges.

- **Vos compétences techniques.** Si nécessaire, n'hésitez pas à venir accompagné au rendez-vous pour incarner les compétences techniques, économiques ou financières.
- **L'inscription de votre projet dans le temps long.** Même si un plan financier s'arrête souvent à trois ans, montrez que vous vous projetez dans la vision stratégique de votre projet à cinq ou dix ans.

Qu'est-il possible de négocier ?

Bien que la relation avec un financeur puisse sembler asymétrique, il existe de nombreux points sur lesquels il est possible de négocier.

Vouloir négocier pour négocier s'avère souvent contre-productif. La négociation repose essentiellement sur une **démarche empathique**, visant à se mettre à la place de l'autre et à comprendre ses **intérêts sous-jacents**, directs et indirects. Il est conseillé de **définir en amont les objectifs que vous voulez atteindre ainsi que vos limites et concessions acceptables**. Pensez aux **contreparties** que vous allez pouvoir apporter : contribution à leur stratégie, place dans la gouvernance ou dans un comité de pilotage, visibilité et communication, événement avec des bénéficiaires, ouverture de nouveaux comptes et/ou souscription de produits et services pour une banque, etc.

Voici une liste non exhaustive de points sur lesquels il est possible d'ouvrir une discussion avec un financeur, à adapter en fonction de son statut (fondation, banque, investisseur, etc.) :

- le type d'outil de financement ;
- le montant proposé ;
- la maturité ou la durée de l'outil financier ;
- l'échéancier de versements ;
- les modalités du remboursement le cas échéant (calendrier, conditions, en anticipation) ;
- les taux d'intérêts (fixes ou variables, renégociables ou non renégociables) ;
- les garanties et cautions ;
- les contreparties attendues (place dans la gouvernance, ouverture d'un compte courant et rapatriement des flux) ;
- le montant de la valorisation et le niveau de dilution pour les entreprises de nature capitalistique ;

« Il ne faut pas chercher à faire "rêver" l'investisseur en voulant lever trop d'argent, trop vite. Si la marche est trop haute, il n'ira pas. »

CHRISTOPHE GENTER,
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT
COHÉSION SOCIALE ET
TERRITORIALE DE LA BANQUE
DES TERRITOIRES

- le rythme de reporting (ou de compte rendu) à prévoir.

En cas de difficulté, les points suivants peuvent aussi être discutés :

- la possibilité de prolonger ou non le partenariat, et selon quelles conditions ;
- les conditions en cas de retard de paiement de votre part ou de celle du financeur.

Réussir votre entretien avec un financeur

Vous devez maîtriser la présentation de votre projet, mais attention ! Rencontrer un financeur tourne plus souvent à un échange dynamique qu'à un grand oral. La négociation repose sur la construction d'une relation équilibrée qui aide à atteindre un accord mutuellement bénéfique.

S'il n'existe pas un moment spécifique dans la discussion pour aborder la négociation, il est généralement préférable de ne pas débiter ou conclure un entretien avec un financeur potentiel par les points à négocier. **Les éléments à débattre doivent être au cœur de la discussion.**

Voici quelques règles et bonnes pratiques pour structurer l'échange et conserver une posture dynamique et ouverte.

- **Anticipez un temps d'échange et de réponse aux questions.** Une présentation claire mais synthétique laissera du temps de parole à votre interlocuteur. Ses questions seront autant d'indices sur ce qui lui importe vraiment.
- **Approchez l'entretien dans un climat de confiance** et un état d'esprit positif car vous avez des choses à proposer.
- **Soyez prêt à apporter les clarifications nécessaires.** Il est indispensable de connaître les éléments économiques et financiers du projet sur le bout des doigts !
- **Adaptez votre discours à votre interlocuteur.** Votre interlocuteur ne sera pas toujours coutumier des spécificités de l'ESS ou de votre secteur d'activité. Préparez vos éléments de langage, mais sachez également les adapter sur mesure selon les connaissances de votre interlocuteur.
- **Tentez de rassurer votre interlocuteur** et de créer un sentiment d'adhésion autour de votre projet. Mais ne perdez pas de temps avec des généralités que votre interlocuteur connaît forcément comme le contexte démographique, le réchauffement climatique ou la disparition de la biodiversité. Concentrez-vous sur les spécificités de votre projet.

-
- **Soyez ouvert à la négociation** (et donc au fait de pouvoir faire des concessions le cas échéant).
 - **Assurez-vous d'avoir transmis toutes les informations importantes** avant que l'entretien ne se termine. Profitez-en pour clarifier les prochaines actions à mener de part et d'autre suite à ce rendez-vous.
 - **Exprimez votre motivation à nouer une relation durable** avec votre interlocuteur. Terminer par une note positive est toujours plus engageant pour la suite !

Lors de votre premier rendez-vous, vous serez rarement reçu par le décideur final. Ce premier rendez-vous reste pourtant crucial : ce sera pour vous l'occasion de mieux connaître les enjeux de votre financeur potentiel, son organisation et son processus de décision.

« Il ne faut pas se dire qu'on a un Goliath en face de soi et qu'il est nécessaire d'accepter tout ce qu'il propose. On peut toujours négocier, d'autant plus si on a bien anticipé le besoin et qu'on n'est pas pressé par le temps pour prendre sa décision. »

FABRICE PROVIN,
PRÉSIDENT DU RELAIS
DU BIEN-ÊTRE

Gérer votre relation avec votre financeur dans le temps

Construire une relation de confiance mutuelle avec vos financeurs suppose de votre part transparence et collaboration. Il s'agit d'être proactif et de provoquer les occasions de créer de la proximité avec vos financeurs... qui sont aussi vos partenaires !

Produire des traces écrites de votre entretien avec votre financeur

Puisque la discussion se fait à l'oral, il est conseillé dans le processus de négociation de **documenter les termes de l'accord à l'écrit** pour éviter toute ambiguïté. Cela peut se faire par e-mail ou par l'envoi de compte-rendu des échanges. En fonction des outils de financement mais aussi du montant de la levée de fonds, le processus de négociation peut durer plusieurs mois. Dans le cas d'une levée de fonds à capitaux, cela peut prendre la forme d'un document résumant les principales conditions d'un investissement ou d'une transaction (aussi appelé régulièrement *term sheet*), voire d'un projet de pacte d'actionnaires.

LE PACTE D'ACTIONNAIRES

À côté des statuts de l'entreprise, obligatoirement enregistrés auprès du tribunal de commerce, une entreprise à capitaux a la possibilité de rédiger un pacte d'associés, entre tout ou partie des actionnaires. Cette convention matérialisera vos échanges et vise à organiser à l'avance les mouvements de titres (transferts entre associés, cession de titres), de manière à prévoir au mieux les conséquences des aléas de la vie d'une société, et peut ainsi faire partie des documents cadres de votre levée de fonds. Il est indispensable de faire appel à un juriste spécialisé pour la rédaction d'un pacte d'associés en bonne et due forme !

Être proactif dans la gestion partenariale

La réussite d'une négociation se joue aussi dans la régularité des informations que vous transmettez à vos financeurs hors cycle de négociation. Cette transparence, via une communication proactive contribue à renforcer la confiance mutuelle, meilleure base de discussion.

Il est utile de **provoquer les échanges** et d'être **proactif dans le partage d'informations**, qu'il s'agisse de résultats clés de votre activité ou de tableaux comptables. Une communication régulière sur les indicateurs d'impacts contribuera également à entretenir un climat de confiance avec vos financeurs, ce qui vous aidera en retour pour appuyer vos futures demandes de (re)financement.

Il existe de nombreuses manières d'entretenir une relation de confiance avec vos financeurs. Vous pouvez ainsi :

- convier vos partenaires aux moments clés de la vie de votre entreprise (assemblée générale, séminaire annuel, salons et événements, etc.) et leur proposer de prendre la parole ;
- organiser des visites de terrain ou de chantier pour permettre à vos partenaires d'avoir une vision concrète de vos activités ;
- inviter vos partenaires à des temps forts de votre projet (ouverture de nouveaux locaux ou de nouvelles antennes, lancement de nouveaux chantiers, etc.) ;
- produire une newsletter pour partager les avancées de votre projet.

« Il est crucial que l'entrepreneur considère la banque comme son partenaire. Le financeur n'est pas juste quelqu'un qui répond à des besoins, il faut inscrire la relation dans une autre logique et échanger dans un climat de confiance mutuelle, pour trouver ensemble les meilleures solutions. »

VALÉRIE VITTON,
DIRECTRICE DES CLIENTÈLES
PERSONNES MORALES
DU CRÉDIT COOPÉRATIF

 cas concret

**LE COMITÉ DES PARTENAIRES
DE LA COOPÉRATIVE IMMOBILIÈRE RURALE
ET SOLIDAIRE VILLAGES VIVANTS**

La Scic Villages Vivants a développé une foncière qui lève des fonds citoyens et institutionnels afin d'acheter et rénover des locaux situés en zone rurale pour les louer à des entreprises de l'ESS (commerces, tiers lieux...) et redynamiser les territoires.

La recherche permanente de financement auprès de fonds institutionnels et de citoyens à chaque nouveau projet d'achat a conduit Villages Vivants à mettre en place un comité des partenaires permettant de nouer des liens privilégiés avec les partenaires financiers. Les éléments de reporting quantitatifs sont envoyés en amont du comité, ce qui permet d'évoquer davantage les éléments qualitatifs du projet pendant le comité.

« Notre Club partenaires nous permet d'entretenir la relation avec nos partenaires dans la durée. Nous leur envoyons régulièrement de la documentation et organisons un à deux rendez-vous par an sur le terrain, ce qui leur permet de visualiser le projet qu'ils ont financé. »

SYLVAIN DUMAS,
CODIRECTEUR GÉNÉRAL
DE VILLAGES VIVANTS

Gérer la relation avec votre financeur en cas de difficulté économique

C'est dans l'adversité que l'on reconnaît la qualité du partenaire financeur. Et c'est en vous appuyant sur votre réactivité que vous trouverez des solutions pour les résoudre !

Identifier la source des difficultés

Lorsque la situation économique de votre entreprise se détériore, plusieurs questions peuvent se poser.

- Vos difficultés relèvent-elles de **facteurs externes** (perte d'un partenaire, perte d'un appel à projets ou d'offres, changement d'une modalité de financement, délai de paiement allongé, arrivée d'un concurrent, défaut d'un partenaire ou client important, nouveau cadre réglementaire etc.) **ou internes** (charges d'exploitation non anticipées, charges exceptionnelles, baisse du taux de rotation des stocks, départ d'une personne clé, turn-over important, tensions internes, etc.) ?
- Vos difficultés sont-elles **conjoncturelles ou structurelles** (résultats négatifs sur plusieurs exercices, érosion constante des fonds propres, etc.) ?

Répondre à ces questions vous permettra de mieux analyser votre situation et d'avoir une connaissance plus fine des informations à faire remonter auprès de vos financeurs.

Par exemple, la perte d'un partenaire, d'un mécène ou d'un client important n'est peut-être qu'un accident de parcours qui nécessite de trouver une solution de court terme pour compenser le manque. Mais s'il s'agit d'un signe de mutation de votre secteur d'activité, ou d'un changement de cap en matière de politique publique, alors il faudra revoir plus en profondeur votre modèle économique et imaginer un plan de restructuration ou de relance.

Évaluer votre niveau de trésorerie pour mesurer le niveau de criticité de la situation

L'enjeu est de déterminer si vous êtes en capacité de couvrir vos principales charges et salaires à venir dans les prochaines semaines et prochains mois, ou si vous allez bientôt être en cessation de paiement, et si c'est le cas, dans quel délai si rien n'est fait. **Il est recommandé dans ce cas de figure de réaliser un plan de trésorerie prévisionnelle sur une année entière en partant de votre situation à date** (niveau de trésorerie et de valeurs des stocks) et en intégrant les entrées et sorties de trésorerie attendues (de façon mensuelle ou bien hebdomadaire).

Dans cette situation, votre expert-comptable ou commissaire aux comptes peut être un précieux allié ! Il peut vous aider à réaliser ce plan de trésorerie avec précision et pourra aussi vous aider à diagnostiquer votre difficulté ainsi qu'à trouver des solutions.

Informez vos financeurs

Lorsque des difficultés se présentent, **il est important d'en informer rapidement vos parties prenantes et vos financeurs**. D'où l'importance **d'assurer un reporting régulier**, à jour et transparent et d'entretenir avec ces derniers une relation de confiance.

Communiquer avec vos financeurs et les impliquer rapidement vous permettra d'enrichir le diagnostic sur la problématique rencontrée et de maximiser les chances de trouver les solutions adéquates. **Au contraire, s'isoler, omettre des éléments clés ou agir précipitamment augmente les risques pour la préservation de votre entreprise**, tandis que temporiser ne fera qu'aggraver la situation et compliquer sa résolution.

Informez en premier lieu votre cercle de principaux partenaires (collectivités territoriales, sociétaires, grands mécènes, actionnaires, banques etc.), c'est-à-dire ceux qui font partie de votre gouvernance élargie, ainsi que les financeurs engagés sur le long terme. Ils seront les plus aptes à vous accompagner dans la recherche des bonnes solutions et sauront témoigner en votre faveur auprès d'autres acteurs (financeurs, partenaires) pour soutenir votre démarche de redressement. Des accords écrits (lettres de soutiens de partenaires, clients, fournisseurs, etc.) pourront également vous soutenir dans vos démarches. Dans un deuxième temps, transmettez l'in-

« Nous avons un plan de trésorerie qui montrait qu'on allait être en difficulté à 12 mois.

Nous avons fait un état de situation financier avec des prévisions et des projets, avant de prendre rendez-vous avec le financeur en lui exposant la situation en amont. »

CLÉMENTINE OPAGISTE,
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT
DU MÉCÉNAT, LA RAYONNE

formation aux autres partenaires (URSSAF, autres partenaires bancaires, autres créanciers).

En cas de difficulté majeure impliquant une négociation avec vos créanciers afin de trouver des solutions, il existe des procédures dites amiables ou collectives, adaptées selon le degré et l'évolution des difficultés. Dans ce cas de figure, vous pouvez demander conseil à votre expert-comptable, un avocat, un administrateur judiciaire ou auprès d'un centre d'information sur la prévention des difficultés (CIP).

Pour aller plus loin, consultez la [rubrique Faire face aux difficultés](#) du site avise.org.

Les solutions pour soulager votre trésorerie à court terme

Lorsqu'une difficulté économique s'annonce, cherchez les solutions destinées à diminuer la pression sur votre trésorerie afin de vous permettre de retrouver de la marge d'action :

- identifiez les dépenses ajustables ;
- négociez les délais de paiement de vos fournisseurs ;
- rééchelonnez vos dettes sur de plus longues périodes, ou décalez-les si possible (ex. : URSSAF) ;
- recouvrez les créances de vos partenaires et clients ;
- débloquez une avance ou une tranche de subvention ;
- négociez des solutions de financement à court terme.

Dans le cas d'un problème ponctuel de trésorerie, votre banque peut vous apporter des solutions financières rapides, dès lors, encore une fois, que vous êtes réactif. Attention toutefois : ces solutions (Dailly, découvert...) se révèlent souvent coûteuses, n'en abusez pas !

Il vous est aussi possible, dans certains cas très encadrés, d'adhérer à des fonds de trésorerie mutualisés (prêts inter-structures, prêts aux adhérents, avance de trésorerie entre structures).

Pour aller plus loin, consultez [l'article sur les prêts entre association et fonds de trésorerie mutualisés](#) par le Centre de ressources du DLA Financement piloté par France Active.

Vous faire accompagner pour vous relancer

En cas de problématique de financement plus structurelle (retournement du secteur d'activité, disparition d'un dispositif de soutien ou d'un financement public, sous-évaluation du BFR, endettement structurel...), **il est important de s'ouvrir à toutes les hypothèses et d'élargir le cercle de réflexion**. Entourez-vous de vos partenaires stratégiques, à commencer par votre gouvernance, votre expert-comptable et votre premier cercle de partenaires.

Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) peut également vous aider à anticiper des difficultés structurelles ou à rebondir une fois vos difficultés de trésorerie court terme soulagées, via par exemple un accompagnement sur :

- la (re)structuration de votre modèle économique ;
- le renforcement de votre autonomie vis-à-vis de vos financeurs ;
- la montée en compétences sur les outils de pilotage de l'activité ;
- une stratégie de rapprochement avec d'autres acteurs.



EN SAVOIR +

sur la gestion d'une difficulté financière.

- Consultez le guide « Je redresse la barre », réalisé par France Active.
- Découvrez la rubrique Faire face aux difficultés, sur [avise.org](https://www.avise.org).
- Consultez le site du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) www.info-dla.fr.



FINANCER

VOTRE PROJET
SELON VOTRE STADE
D'AVANCEMENT



Vers quelles solutions de financement vous tourner
selon le stade d'avancement de votre entreprise ?
Quels sont les acteurs à solliciter ?
Quels sont les bonnes pratiques et les écueils à éviter ?

1.

LES BESOINS
DE FINANCEMENT COMMUNS
À TOUS LES STADES

—
P.78

2.

FINANCER
LE DÉMARRAGE
DE VOTRE PROJET

—
P.87

3.

FINANCER LA CONSOLIDATION
ET LE DÉVELOPPEMENT DE
VOTRE PROJET

—
P.97

1. LES BESOINS DE FINANCEMENT COMMUNS À TOUS LES STADES

Peu importe le stade de développement de votre entreprise de l'ESS, certains besoins de financement sont incontournables : assurer le bon fonctionnement de l'exploitation, disposer de fonds propres suffisants, financer le besoin en fonds de roulement (BFR), investir dans des équipements ou encore soutenir l'innovation. Cette section vous présente les grands principes à connaître et des leviers permettant de financer les actions transversales majeures.

Les grands principes

À chaque stade de maturité, une entreprise de l'ESS doit **financer deux grands types de besoins : l'exploitation** (dépendances courantes comme les salaires ou les matières premières) **et l'investissement** (équipements, développement, innovation, etc.). Pour approfondir ces fondamentaux, n'hésitez pas à vous référer à la partie I. p. 08 de ce guide.

Un principe clé à retenir : utilisez les financements adaptés à vos besoins dans le temps. Les emplois à long terme (investissements) sont généralement couverts par des ressources à long terme (fonds propres, emprunts long terme, subventions d'investissement, etc.), tandis que vos besoins d'exploitation (besoin en fonds de roulement) seront financés par des solutions à court terme (crédits, affacturage, avances de subventions, etc.). En respectant cet équilibre, vous assurerez la solidité financière de votre entreprise.

LES OUTILS ET ACTEURS À SOLLICITER SELON VOTRE BESOIN DE FINANCEMENT

BESOIN	OUTIL	ACTEUR
EXPLOITATION (besoin en fonds de roulement)	Trésorerie personnelle de départ	Fondateurs, associés, <i>love money</i> (famille, amis, proches)
	Apports en fonds propres (FP)	Associés, adhérents, sociétaires, actionnaires
	Apports en quasi-fonds propres (QFP)	Investisseurs privés, banques, investisseurs institutionnels, plateformes de financement participatif
	Aides financières (non remboursables)	État, collectivités territoriales, agences publiques
	Dons financiers/dons matériels/mécénat	Mécènes, particuliers, fondations, entreprises partenaires
	Subventions d'exploitation	État, fonds européens, collectivités territoriales
	Prêts court terme (CT)	Banques, établissements de crédit, réseaux solidaires
	Crédits d'impôt (CIR, CII,...)	État, administration fiscale
	Affacturation/cession de créances	Banques, entreprises spécialisées
INVESTISSEMENT	Apports en fonds propres (FP)	Associés, adhérents, sociétaires, actionnaires, <i>business angels</i> , fonds d'investissement, plateformes de financement participatif
	Apports en quasi-fonds propres (QFP)	Banques, fonds d'investissement, <i>business angels</i> , plateformes de financement participatif
	Dons financiers/dons matériels/mécénat	Mécènes, particuliers, fondations, entreprises partenaires
	Subventions investissement	État, fonds européens, collectivités territoriales, fondations, fonds de soutien à l'innovation
	Aides financières remboursables (prêt d'honneur, avance remboursables)	Réseaux solidaires spécialisés, collectivités territoriales
	Prêts moyen/long terme (MT/LT)	Banques, réseaux solidaires
	<i>Leasing</i> /Crédit-bail	Banques, sociétés de <i>leasing</i> , entreprises partenaires

©Avisé, 2025.

Renforcer fonds propres et quasi-fonds propres pour assurer la solidité financière de votre entreprise

S'assurer d'un niveau de fonds propres suffisant tout au long de la vie de votre entreprise est fondamental pour développer votre activité. Non seulement parce que vos fonds propres contribuent à financer en partie vos besoins à long terme, mais aussi parce qu'ils vous permettront de démultiplier votre capacité d'emprunt auprès des banques.

Les fonds propres sont composés du capital social ou des fonds associatifs, des réserves et du résultat de l'exercice et existent pour tous les statuts de l'ESS, tandis que les quasi-fonds propres sont constitués des comptes courants d'associés, des obligations convertibles, des titres participatifs ou associatifs ainsi que des prêts participatifs (voir partie I.3. « Les outils de financement » p. 32).

Il existe plusieurs manières de renforcer vos fonds propres et quasi-fonds propres :

- mettre en réserve vos résultats nets excédentaires, lorsque c'est possible ;
- solliciter des apports, en capital pour les entreprises à capitaux, en titres ou obligations auprès d'investisseurs solidaires (France Active Investissement, Ecofi, Garrigue...) ou auprès de fonds à impact.

Consultez le site web de FAIR, collectif de la finance à impact social, pour en savoir plus sur les investisseurs solidaires : www.finance-fair.org.

Faire entrer au capital un financeur solidaire ou un fonds à impact entraînera des contreparties : dilution de la part des fondateurs, signature d'un pacte d'associés, nécessité pour l'investisseur de préparer une sortie dans un délai moyen de cinq à dix ans et implication dans la gouvernance. L'investisseur pourra exiger une place dans un Comité de surveillance ou au sein de votre Conseil d'administration afin de suivre au plus près la bonne gestion de l'entreprise et intervenir, le cas échéant. Il faudra alors savoir lui donner sa place afin de bénéficier de son expertise tout en préservant votre capacité à diriger.

« En général, les acteurs solidaires ou fonds à impact sont minoritaires dans la gouvernance. Nous disons généralement que nous sommes un investisseur actif mais non interventionniste. »

JESSICA CHAPTAL,
CHARGÉE D'AFFAIRES
CHEZ ESFIN GESTION

En ce qui concerne les associations, la mise en réserve d'une part non consommée d'une subvention est aussi possible. La loi du 1^{er} juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations permet en effet à ces dernières de conserver un **excédent raisonnable** d'une subvention non dépensée à des fins de financement.

Si l'apport en capital est incompatible avec le statut associatif, les apports associatifs, avec ou sans droit de reprise, sont possibles et notamment indiqués pour les associations de taille petite et intermédiaire. Des acteurs tels que France Active peuvent intervenir pour ce type d'apport.

Comment choisir entre titre ou prêt participatif ? Pas de panique, les financeurs vous indiqueront les outils financiers les plus indiqués en fonction de vos besoins de financement. Des acteurs tels que France Active, la Banque des Territoires ou les banques coopératives pourront vous apporter un regard éclairé dans votre montage financier de l'ESS et sur les instruments de quasi-fonds propres à privilégier.

Financer le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est un élément structurant pour toute entreprise. Il est encore plus central pour les entreprises de l'ESS, dont le modèle économique repose souvent sur des financements hybrides, privés ou publics, assortis de temporalités différentes.

Financer son besoin en fonds de roulement (BFR) est un exercice essentiel. Si vous avez sollicité des financements publics (auprès d'une collectivité, de l'État ou de fonds européens par exemple), l'arrivée des fonds dans les caisses de votre entreprise peut prendre du temps et créer des décalages de trésorerie importants, qu'il s'agira d'anticiper au mieux. Il est recommandé d'établir un plan de trésorerie annuel pour prévoir ce qui doit entrer et sortir tous les mois des caisses de l'entreprise et anticiper le BFR.

« C'est important d'avoir un matelas de trésorerie d'avance, de planifier les décaissements dans ses états prévisionnels et de les anticiper. Il peut également être intéressant de placer sa trésorerie. »

SYLVAIN DUMAS,
CODIRECTEUR GÉNÉRAL
DE VILLAGES VIVANTS

Si l'équilibre du BFR est difficile à trouver, il existe heureusement plusieurs solutions pour y remédier.

1

Négociez avec vos parties prenantes : il s'agit de négocier les délais de paiements auprès de vos partenaires et clients et de rééchelonner vos échéances auprès de vos fournisseurs, afin de disposer d'entrées plus régulières dans les comptes de l'entreprise. C'est une pratique standard, qui ne remet pas en question votre crédibilité si celle-ci est utilisée à bon escient et de manière proportionnée. Cela témoignera de votre motivation auprès de vos partenaires financeurs, de vos clients ou de vos fournisseurs.

2

Une autre solution très répandue, pour les entreprises ayant un statut à capitaux, est celle du **compte courant d'associé (CCA)** : afin de reconstituer rapidement votre trésorerie, vous pouvez ouvrir un CCA (ou prêt avec intérêt) aux associés qui sont déjà à votre capital sur une période que vous définissez à l'avance.

3

Actionnez une autorisation de découvert ou un prêt à court terme : votre banque peut aussi vous accorder un découvert ou un prêt de court terme pour couvrir la trésorerie. Le choix de la durée et du type de soutien bancaire est à déterminer en fonction de votre plan de trésorerie.

4

Pensez à l'affacturage : l'affacturage désigne le rachat des factures de vos clients récurrents non réglées par une société externe (société d'affacturage), qui se chargera du recouvrement à votre place. La facture n'apparaissant plus dans vos comptes, cela reconstitue bien la trésorerie. Votre propre banque peut proposer des services d'affacturage.

5

Émettez des billets à ordre : il s'agit d'un outil peu connu, mais assez répandu parmi les entreprises de l'ESS déjà bien installées. L'entreprises négocie un titre de créance auprès d'un investisseur qui gère un fonds solidaire, avec une échéance et un taux fixé à l'avance. L'argent « prêté » par le fonds solidaire peut alors être utilisé pour le BFR.

Financer l'investissement

Vos choix d'investissement doivent toujours être parfaitement mesurés ! Gardez à l'esprit de toujours évaluer les risques et anticiper l'impact de votre stratégie d'investissement sur votre structuration financière.

Vous pouvez faire appel à différentes solutions pour vous aider à financer vos investissements. Il vous est possible de vous adresser à des **investisseurs solidaires**, habitués au tour de table des entreprises de l'ESS : France Active, Ecofi, Esfin Gestion INCO, Phitrust Partenaires, LITA.co, etc. Ces derniers peuvent subvenir à vos besoins de financement long terme les plus importants, tout en ayant connaissance de vos spécificités en tant qu'entreprise de l'ESS !

Les investisseurs solidaires pourront vous financer au travers de différents outils en fonction de leur propre mode de fonctionnement et de vos besoins : prise de participation au capital, obligations, titres associatifs et participatifs, etc. Vos échanges avec eux permettront d'affiner le mode d'intervention le plus adéquat ! Pour en savoir plus sur les investisseurs solidaires, consultez la [cartographie des investisseurs à impact du collectif de FAIR](#).

Pour financer vos premiers investissements (achat de machines, de véhicules, travaux), vous pouvez également vous appuyer sur **le financement participatif** : faire appel aux particuliers au-delà de votre entourage peut s'avérer fructueux pour financer des actifs tangibles de long terme. Pour aller plus loin, il vous est possible de consulter le portail de [Financement participatif France](#).

Il existe également des **subventions d'investissement**, destinées à financer spécifiquement des immobilisations (outil de production, véhicules, etc.). Celles-ci peuvent notamment être versées par des collectivités publiques. Pour approfondir, vous pouvez consulter le portail [les-aides.fr](#), disposant d'un filtre ESS et par territoire.

Financer l'exploration : l'innovation et la recherche et développement (R&D)

En raison de la part d'incertitude qui résulte de tout processus d'innovation, le lancement d'un projet innovant n'est pas un investissement comme les autres. Pour faire face à ce risque inhérent, sécuriser des financements spécifiques à l'activité d'exploration est important.

Les aides et subventions dédiées aux projets de R&D et d'innovation

Il existe de nombreuses aides aux dépenses de recherche et développement des projets innovants, délivrées par des acteurs institutionnels à tous les niveaux :

- de nombreux **fonds européens** permettent de financer des projets de R&D et d'innovation selon des axes d'interventions spécifiques. Les programmes FEDER et Horizon Europe sont particulièrement indiqués pour financer l'innovation. Consultez la [cartographie de l'Avise](#) sur les fonds européens dédiés à l'ESS pour en savoir davantage ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche lance fréquemment des [appels à projets thématiques](#). Il est également possible d'obtenir une aide pour recruter de jeunes doctorants via le [dispositif Cifre](#) (conventions industrielles de formation par la recherche), qui permet d'accéder à une subvention de 14 000 euros par an pendant trois ans⁽⁶⁾ pour l'embauche d'un doctorant en CDD ou CDI ;
- les Conseils régionaux pilotent la **politique de soutien à l'innovation** sur votre territoire : n'hésitez pas à contactez les agences régionales d'innovation (ARI), qui aident les entreprises ou les futurs créateurs à structurer leur projet et peuvent vous accompagner pour accéder à ces financements ;
- Bpifrance propose de nombreuses **aides pour les entreprises porteuses de projets d'innovation à caractère technologique** (bourses French-Tech, concours i-Nov, avance remboursable innovation, etc.). N'hésitez pas à [consulter le catalogue complet des offres Bpifrance](#) ;
- la Banque des Territoires (groupe Caisse des Dépôts) peut également soutenir l'innovation, par exemple via les **appels à projets du programme France Relance 2030** ;
- l'ADEME, propose des [appels à projets thématiques](#) (par exemple sur l'économie circulaire ou l'énergie) dont certains sur le soutien à l'émergence de solutions innovantes.

(6) En 2025.

De plus, certaines fondations et mécènes soutiennent le financement de la recherche, par exemple la Fondation Croix-Rouge qui finance des projets de recherche humanitaire et sociale ou encore la Fondation APICIL spécialisée dans les programmes de recherche dans la lutte contre la douleur.

Pour aller plus loin, consultez [l'annuaire en ligne](#) du Centre français des Fonds et Fondations (CFF) (payant).



focus
**FINANCER LES PROJETS
D'INNOVATION SOCIALE**

L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers, selon la définition donnée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS).

Bien qu'il existe encore peu de professionnels affichant une offre de financement dédiée à l'innovation sociale, il est conseillé de vous rapprocher des dispositifs existants portés par des professionnels de l'innovation, ou de la création d'activité économique conventionnelle, ou de l'ESS.

Les fondations sont de plus en plus ouvertes à financer des projets d'innovations sociales, notamment par appels à projets. Il est également possible de faire appel aux programmes européens, comme le FSE+, qui dispose d'une priorité dédiée au soutien à l'innovation sociale.

N'hésitez pas à organiser votre veille pour détecter les opportunités sur l'innovation, à l'échelle française mais aussi européenne ! Consultez le portail les-aides.fr disposant d'un filtre innovation et par territoire en France, ou la [plateforme Funding & Tenders](#) de l'Union européenne pour être au fait des derniers appels à projets européens sur l'innovation !

« Dans une phase de R&D, nous avons dû mobiliser de nombreux fonds : des subventions, du mécénat, des prêts d'honneur, des garanties, des levées de fonds institutionnelles et citoyennes. Comme on lançait un projet innovant au sens où il n'y avait aucune initiative comparable sur la thématique, ça a plu de financer un projet qui, dans son argumentaire mobilisait beaucoup de fonds au début, pour, à terme s'autofinancer par ses recettes d'activité. »

SYLVAIN DUMAS,
CODIRECTEUR GÉNÉRAL DE VILLAGES VIVANTS

La défiscalisation de dépenses de R&D et d'innovation

Le **Crédit impôt recherche (CIR)** constitue un levier de financement à étudier si votre entreprise est soumise à l'impôt sur les sociétés. Le CIR permet à l'entreprise de se voir reverser, par le Trésor public, 30 % des sommes consacrées à la R&D en crédit d'impôt⁽⁷⁾. Gardez toutefois à l'esprit qu'il vous faudra caractériser auprès de l'administration fiscale ce qui relève d'une véritable R&D et non d'une simple amélioration d'un produit ou d'un service.

En 2025, il existe d'autres outils de droit commun pour financer l'innovation et la R&D, comme le **crédit d'impôt innovation (CII)** ou les dispositifs d'exonérations de la **jeune entreprise innovante (JEI)** et de la **jeune entreprise universitaire (JEU)**. Pour en savoir plus, consultez les [différents outils de financement de l'innovation sur la page « Le financement d'un projet innovant »](#) du site de la Bpifrance.

(7) En 2025 : 30 % pour la part des dépenses ≤ 100 M € et 5 % au-delà.

2. FINANCER

LE DÉMARRAGE DE VOTRE PROJET

Au lancement de votre activité, vous aurez différents besoins de financement à couvrir : trésorerie de départ, dépenses de fonctionnement, premiers investissements et décalages de trésorerie. Il existe des outils de financement spécifiques pour couvrir ces différents besoins au démarrage.

Les aides à la création d'emplois

Les aides de France Travail pour lancer votre projet

France Travail porte trois dispositifs d'aide distincts.

Dispositif	ARE Aide au retour à l'emploi	ACRE Aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise	ARCE Aide à la reprise ou à la création d'entreprise
Modalités	Allocation chômage conventionnelle, versée mensuellement aux demandeurs d'emploi.	Réduction des cotisations sociales au lancement de l'activité.	Versement en capital d'un montant équivalent à 60 % de vos droits restants à l'ARE.
Bénéficiaires	Toute personne indemnisée par France Travail.	Les créateurs et repreneurs d'entreprise sous certaines conditions (être dirigeant ou indépendant, être demandeur d'emploi, avoir moins de 26 ans, etc.).	Les bénéficiaires de l'ARE qui créent ou reprennent une entreprise et qui sont bénéficiaires de l'ACRE.
Spécificités	Vous pouvez cumuler partiellement l'ARE avec vos revenus d'activité si vous créez ou reprenez une entreprise tout en restant inscrit comme demandeur d'emploi.	Exonération totale ou partielle de vos cotisations sociales pendant un an.	En choisissant l'ARCE, vous ne touchez plus l'ARE mensuellement mais vous recevez un financement en deux fois : à la création et six mois plus tard si l'activité est toujours en cours.

Différence entre les aides ARE, ACRE et ARCE proposées par France Travail, adapté par l'Avisé sous forme de schéma, 2025.

L'ARCE et l'ARE ne sont pas cumulables, mais vous pouvez choisir de commencer avec l'ARE et demander l'ARCE plus tard si besoin.

L'aide à la reprise ou la création d'entreprise ([ARCE](#)), proposée par France Travail, permet aux demandeurs d'emploi indemnisés, créant ou reprenant une entreprise, de recevoir un apport en capital calculé en fonction de leurs allocations chômage. Attention toutefois, il s'agit de capital donc non compatible avec le statut associatif !

Pour en savoir plus, [consultez les pages dédiées à ces aides sur le site de France Travail](#).

Les aides à l'embauche des premiers salariés

Lors de la création de votre entreprise de l'ESS, deux cas de figure s'offrent à vous :

- le développement de votre activité va créer les conditions d'embauche d'un premier salarié : dans ce cas, votre autofinancement va permettre de payer salaires et charges au bout de quelques mois d'activité ;
- votre activité nécessite au moins un salarié pour démarrer (c'est souvent le cas des commerces par exemple) : vous devrez dans ce cas le prévoir dans votre plan de financement tout en constituant assez de fonds propres pour couvrir les premiers salaires et les charges.

Il existe aussi des aides pour les embauches de vos salariés. Celles-ci sont toutefois souvent assorties de conditions :

- avoir le siège de son entreprise dans des zones spécifiques (aides financières en QPV, exonération de charges en zones de revitalisation rurale) ;
- embaucher des personnes en insertion (le contrat unique d'insertion déclenche une aide au poste, consultez [la page dédiée à ce dispositif sur le site de l'État](#)) ;
- pour la création de poste dans les associations de jeunesse et éducation populaire, des aides spécifiques existent, tels que le [FONJEP](#) qui peut apporter une aide forfaitaire de 7 000 euros à 8 000 euros.

Pour démarrer, il peut être envisageable pour un dirigeant de cumuler mandat social et contrat de salarié dans l'entreprise. Mais attention, les conditions sont strictement encadrées par la loi⁽⁸⁾ ! Il sera tenu compte notamment de la nature de la mission que vous exercez en tant que salarié (est-elle clairement distincte de votre mandat social ?), de votre pourcentage de participation et de l'antériorité ou non du contrat de travail à l'exercice du mandat de dirigeant. Dans une association loi 1901, cela n'est pas possible.

À l'inverse, dans une Scop (Société coopérative et participative), vous pouvez tout à fait être l'un des premiers salariés associés de votre propre entreprise, à condition de respecter les règles de gouvernance collective. De même, dans une Scic (société coopérative d'intérêt collectif), le dirigeant bénéficie automatiquement du statut d'assimilé salarié. Ces structures offrent donc un cadre plus souple et adapté pour combiner responsabilité de dirigeant et contrat de travail, tout en mettant en avant un fonctionnement démocratique et collectif.

Pour en savoir plus, consultez le guide « [Choisir la forme juridique adaptée à son projet](#) » sur le site de l'Avisé.

« Les banques peuvent être réticentes à financer les premiers salaires, il est donc indispensable de prévoir un plan de financement très large. Nous avons démarré directement à quatre salariés dans une activité de boulangerie d'insertion grâce à de nombreux investisseurs comme les CIGALES et France Active. Notre trésorerie a ensuite permis de payer les salaires mensuels suivants. »

DOMITILLE FLICHY,
GÉRANTE DE LA SCIC
FARINEZ-VOUS

(8) Pour compléter, consulter la page : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedia/statut-du-dirigeant-son-conjoint/situation-pluriactifs/cumul-dun-mandat-social-dun>.



LES AIDES POUR TESTER ET EXPÉRIMENTER VOTRE PROJET AVANT LA CRÉATION

Des dispositifs publics et privés favorisent l'émergence de nouveaux projets de l'ESS, en les aidant à tester, expérimenter et concrétiser leur projet avant de démarrer leur activité. Vous pouvez notamment solliciter :

- les collectivités territoriales : certaines proposent des aides et concours à la création d'entreprises, parfois éligibles ante-crétion. Renseignez-vous sur les soutiens existants à l'échelle de votre territoire ;
- la « Place de l'Émergence », portée par France Active, qui finance des projets à fort potentiel d'impact accompagnés par France Active, en mobilisant des partenaires financeurs.

Porteur d'un projet d'innovation de rupture ? Pensez à vous renseigner auprès des acteurs de l'innovation conventionnelle. La Bourse French Tech Lab (BFT-Lab) par exemple, proposée par Bpifrance, permet de financer des actions uniquement avant le dépôt des statuts d'une entreprise !

Il est également possible de bénéficier de dons de matériel de particuliers, mais plus rarement d'entreprises, lorsque les statuts ne sont pas déposés.

À noter : les apports et dépenses engagées avant la création peuvent être valorisés et comptabilisés au moment de la création de l'entreprise (exemples : annonce au Journal officiel, consultations juridiques...).

Il est également possible de tester une activité marchande en se faisant héberger par une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) ou une couveuse d'entreprise sous contrat Cape, le contrat d'appui au projet d'entreprise. Ce contrat vous prépare à la création d'entreprise et vous permet de générer du chiffre d'affaires (sous l'hébergement juridique de la CAE ou de la couveuse) afin de tester votre activité. Une partie de vos revenus est captée par la couveuse ou la CAE afin de financer les frais d'hébergement de votre activité ainsi que l'accompagnement proposé.

La *love money*

L'une des sources les plus importantes de financement des jeunes entreprises est la *love money*. Ce procédé consiste à lever des fonds auprès de votre réseau proche (famille, amis, collègues, etc.). Il vous faudra formaliser cette aide qui peut prendre la forme d'un prêt, d'un don ou d'une prise de participation au capital. Les dons peuvent se faire de façon directe ou par l'intermédiaire d'une plateforme de financement participatif.

La *love money* est cruciale au démarrage, permettant de consolider vos apports et ainsi d'augmenter l'effet levier auprès d'autres financeurs.

La *love money* peut être mobilisée pour financer vos premières dépenses avant la création de votre entreprise (dépôt des statuts).

« Pour créer l'entreprise Désirée en 2017, nous avons réuni un budget de 200 000€. Pour atteindre cette somme, nous avons d'abord intégré nos propres fonds propres (c'est-à-dire toutes nos économies!). Nous avons également fait appel à nos proches, en leur proposant un montage particulier : une participation mixée entre compte courant d'associés et apport en capital. La plateforme de financement Paris Initiative Entreprise (PIE) nous a également accordé un prêt d'honneur à taux zéro, qui a permis de faire levier sur l'octroi d'un prêt bancaire professionnel. Enfin, les banques ont suivi. »

MATHILDE BIGNON ET AUDREY VENANT,
COFONDATRICES DE DÉSIRÉE



focus

FINANCER SA TRÉSORERIE AU DÉMARRAGE

Au démarrage de votre activité, les revenus générés peuvent ne pas couvrir en totalité vos coûts d'exploitation. C'est pourquoi, il convient de vous ménager, dès le lancement de votre activité, une réserve de fonds destinée à compenser les pertes d'exploitation éventuelles. Il s'agit de votre **trésorerie de démarrage**.

Évaluer le bon niveau de trésorerie au démarrage est crucial : les **creux de trésorerie** (solde de trésorerie insuffisant pour faire face à ses engagements financiers) peuvent en effet avoir des conséquences délétères sur l'activité d'une entreprise, particulièrement lors de cette période critique de démarrage où il est nécessaire de créer la confiance et prouver que votre projet fonctionne.

Pour évaluer votre besoin en trésorerie de démarrage, calculez la différence entre les postes de dépenses indispensables et vos prévisions de revenus (voir partie I.2. « Les outils de pilotage financier » p. 21) . Des accompagnements existent par exemple avec France Active. Les financeurs solidaires offrent généralement leur expertise en la matière aux porteurs de projet financés.

Au-delà des circuits de la finance traditionnelle, il existe un large éventail de financements pour vous aider à consolider votre niveau de trésorerie dès le démarrage :

- *love money* et apports personnels ;
- avance remboursable : prêt à taux zéro proposé par un organisme public (collectivité locale, État, etc.) auprès d'une personne morale ;
- prêt d'honneur : prêt à taux zéro proposé à une personne physique par des réseaux spécialisés (Adie, Réseau Entreprendre, Initiative France) ;
- prise de participation par des fonds d'amorçage ;
- quasi-fonds propres : titres associatifs, titres participatifs, obligations, prêts participatifs.

Deux conseils :

1. privilégiez les financeurs solidaires, qui ont le « capital patient » pour financer vos risques liés au démarrage ;
2. recherchez des financements non remboursables (subventions, dons), qui restent la solution la plus sûre et la moins coûteuse pour vous aider à financer votre trésorerie au démarrage.



EN SAVOIR +

Consultez notre article [dédié au financement au démarrage sur avise.org](https://www.avise.org/fr/financer-sa-trésorerie-au-démarrage).

Le financement participatif

Le *crowdfunding* ou financement participatif est un outil de collecte de fonds opéré via une plateforme numérique et permettant au grand public de contribuer directement au financement de projets entrepreneuriaux.

Les opérations de *crowdfunding* peuvent se faire par différents modes de financement :

- le **don**, avec ou sans contrepartie ;
- le **prêt**, avec intérêt ou sans intérêt ;
- les **obligations** ou **la prise de participation au capital**.

Les plateformes de dons permettent généralement de collecter des montants allant de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers d'euros. En revanche, les plateformes de prêts, d'obligations ou d'investissement en capital visent plutôt des levées de fonds plus importantes, allant de plusieurs dizaines de milliers à plusieurs centaines de milliers d'euros (voire jusqu'à plusieurs millions).

Le *crowdfunding* peut être mobilisé pour financer vos premières dépenses avant la création de votre entreprise (dépôt des statuts). Attention, bien que ce ne soit pas toujours obligatoire, il est conseillé de penser aux contreparties à offrir à vos donateurs lors de votre collecte de dons !

Outre le financement, **réussir une levée de fonds en financement participatif au démarrage de votre activité renforcera votre crédibilité** auprès des autres financeurs en prouvant votre capacité à enclencher une dynamique et à fédérer une communauté autour de votre projet.

Les chiffres clés du financement participatif en France en 2024

- **1,7 milliard d'euros** : total de la collecte par les plateformes de financement participatif.
- **Plus de 26 700 projets** de l'ESS financés.

Source : [Baromètre du crowdfunding 2024](#), Forvis Mazars et France Fintech, 2024.

Votre campagne de financement participatif sera d'autant plus efficace si vous choisissez une plateforme dédiée à votre secteur d'activité ou au type de financement que vous souhaitez (dons, prêts, prise de participation au capital ou obligation). N'hésitez pas à parcourir différentes plateformes comme Lita.co, Miimosa, Wiseed, Wedogood, Sowefund, Solylend, etc. Prenez le temps d'étudier l'offre et les spécificités des différentes plateformes existantes sur la [page de Bpifrance dédiée au crowdfunding](#).



EN SAVOIR +

Consultez [les guides thématiques sur le crowdfunding](#) de l'association Financement Participatif France.

Les prêts d'honneur

Une autre manière de se constituer des fonds propres au démarrage est de recourir aux prêts d'honneur, des **prêts sans intérêt et sans garantie**, accordés au porteur de projet, et non à l'entreprise. Ils sont principalement délivrés par deux réseaux qui connaissent bien les très petites entreprises (TPE) et les entreprises de l'ESS : Initiative France (pour des prêts de 3 000 à 50 000 euros) et le Réseau Entreprendre (pour des prêts de 15 000 à 50 000 euros). Il est aussi possible de solliciter un prêt d'honneur auprès d'acteurs de la finance solidaire tels que France Active ou l'Adie. Sans garantie et sans intérêt, les prêts d'honneur serviront à crédibiliser votre projet et à faire effet levier pour solliciter d'autres financements auprès de vos partenaires bancaires.

Les investissements solidaires

Il est également possible de vous adresser à des investisseurs solidaires (voir partie III.1. « Financer l'investissement » p. 83). Certains financeurs interviennent à tous les stades dont l'amorçage (France Active, La Nef, IDES,...) et d'autres interviennent plus spécifiquement durant les phases de démarrage (Garrigue, les CIGALES, Autonomie & Solidarité, Bretagne Capital Solidaire,...). Attention : certains de ces acteurs sont régionaux et n'interviennent pas sur l'ensemble du territoire ! Pour en savoir plus, consultez la [cartographie des investisseurs à impact du collectif de FAIR](#).

Vous souhaitez créer une Scop (société coopérative et participative) ?

Il vous est possible d'émettre des titres participatifs (voir partie I.3. « Les outils de financement » p. 33) dès la constitution de l'entreprise, pour améliorer vos fonds propres. Les titres participatifs sont ouverts à des associés extérieurs tels que les investisseurs solidaires, qui ne possèdent pas de droits de vote aux assemblées générales, mais bénéficient bien d'une rémunération annuelle, avec un engagement dans la durée (sept ans).

Il existe également pour les jeunes coopératives du numérique le fonds CoopVenture qui intervient en phase d'amorçage jusqu'à 300 000 euros en fonds propres et constitue ainsi une alternative au capital-risque conventionnel (voir partie III.3. « Financer la consolidation et le développement de votre projet » p. 97).

L'ESS permet des reprises d'entreprises dans un format collectif et coopératif : reprise par des salariés en Scop, absorption d'une association par une autre, transformation d'une association en Scic, etc.

Il est conseillé de rassembler **20 à 35 % en fonds propres** avant de pouvoir négocier des emprunts bancaires et des garanties. Pour abonder ces premiers fonds propres apportés par les repreneurs, il existe plusieurs solutions de financement :

1. les outils financiers de France Active : France Active Investissement et les garanties de France Active ;
2. les outils financiers de Socoden : les adhérents de la Confédération générale des Scop peuvent être aidés par des prêts participatifs (reprise) ou des quasi-fonds propres (transmission et reprise) ;
3. les aides des Régions, qui mettent en place des politiques d'aides à la reprise d'entreprise. Certaines d'entre elles abondent le capital de l'entreprise reprise à hauteur de la mise initiale du repreneur.

Pour calibrer votre montage financier de reprise, il est important de **bien évaluer la situation financière de l'entreprise ciblée**. Si des outils existent pour vous aider à évaluer rapidement les enjeux financiers de votre reprise, un accompagnement reste fortement recommandé afin d'éviter toute mauvaise surprise au cours de la reprise, notamment lors de la reprise d'une entreprise en difficulté (en redressement ou liquidation judiciaire, aussi appelé reprise « à la barre ») quand le temps peut manquer pour structurer correctement votre montage.

Pour être accompagné dans la reprise d'une entreprise de l'ESS, il est conseillé de faire appel à un expert-comptable, voire un juriste spécialisé dans l'ESS. Il est également possible de contacter :

- dans le cas des Scop, les Unions régionales des Scop, familières de ce type de dossier ;
- les clubs cédants et repreneurs d'affaires (CRA) qui forment les repreneurs et favorisent les mises en lien avec des cédants.

51 000 entreprises changent de main chaque année.

Source : Observatoire BPCE.

« Nous sommes partenaires du développement des Scop et Scic : nous nous engageons financièrement à leurs côtés. Dans cette logique, nous avons développé un panel d'outils qui nous permet d'intervenir sur toutes les problématiques de financement. Pour conforter l'apport des associées, pour couvrir le besoin en fonds de roulement, pour le moyen, le long terme, et en garantie : nous accordons des prêts, des financements et servons d'appui auprès de notre réseau de partenaires financiers. »

MALIK SELMI,
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, DIRECTEUR FINANCIER DE L'UNION RÉGIONALE
DES SCOP ET SCIC AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

« Au moment de la reprise, grâce au soutien des outils financiers du mouvement coopératif, nous avons pu présenter un dossier solide et gagner la confiance des juges, face à un groupe international. Plus tard, au moment de diversifier notre parc machines, les mêmes outils nous ont donné la bouffée d'oxygène dont nous avions besoin pour mener nos projets de développement de front. »

PASCAL METZGER,
DIRIGEANT DE SET CORPORATION



EN SAVOIR +

- Consultez les outils de financement pour créer ou reprendre une entreprise sur le site entreprendre.service-public.fr.
- Consultez l'outil de la CCI pour évaluer la situation financière de l'entreprise ciblée par la reprise.
- Consultez le guide de la reprise d'entreprise de la CCI sur son site business-builder.cci.fr.
- Consultez les dispositifs d'aides à la reprise et à la création d'entreprise déployés par les Régions sur le site de Bpifrance.

Se faire accompagner à la création

Les accompagnements dédiés à la phase de démarrage

Il existe une diversité d'acteurs pouvant vous accompagner lors de la création de votre projet. Comme tout entrepreneur, vous pouvez accéder aux **dispositifs d'accompagnement généralistes à la création d'entreprise**, tels que les services offerts par les chambres de commerce et d'industrie (CCI), Bpifrance (dispositif « Mon Pass Créa »), les réseaux BGE, le Réseau Entreprendre (programme Start), ainsi que par les incubateurs et pépinières d'entreprises. Les **services de votre Conseil régional** peuvent également vous accompagner dans votre projet : chaque région propose un guichet dédié, où vous pouvez obtenir des conseils personnalisés ainsi que des soutiens financiers, que ce soit sous forme d'aides directes ou par le biais d'appels à projets.

Associer accompagnement et financement

Certaines structures proposent de coupler accompagnement technique et financement : France Active (et son Pacte Émergence), Initiative France, le Réseau entreprendre... Ces réseaux peuvent mobiliser des fonds propres pour vous aider à démarrer, tout en vous apportant un accompagnement réalisé par des salariés et/ou des bénévoles.

Faire appel aux incubateurs de l'ESS

Créer une entreprise à vocation sociale demande des compétences spécifiques. À ce titre, des **structures spécialisées dans l'ESS** peuvent vous accompagner sur les aspects techniques liés à cette forme d'entrepreneuriat (recherche d'impact social ou environnemental, choix de modèles juridiques, modèles économiques et financiers de l'ESS, modalités de gouvernance collective, etc.). Elles vous aident également à vous connecter à un réseau d'acteurs partageant les mêmes valeurs. Sur l'ensemble du territoire, **de nombreux dispositifs d'accompagnement dédiés à l'ESS** existent, pour passer de l'envie à l'idée, de l'idée au projet et du projet à l'activité. Il s'agit de générateurs de projets, de plateformes d'innovation sociale, d'incubateurs, de coopératives d'activité et d'emploi, d'espaces de travail collaboratifs ou encore de couveuses et pépinières.

Tous ces acteurs sont rassemblés au sein du [Réseau national des incubateurs de l'ESS](#) (ex-Communauté Émergence & Accélération), regroupant plus de **130 incubateurs et accélérateurs de l'ESS** et animé par l'Avisé depuis 2015.



EN SAVOIR +

Découvrez les [étapes essentielles](#) pour créer son entreprise de l'ESS et se faire accompagner en phase de création sur le site avisé.org.

Consultez la [cartographie](#) et l'[annuaire](#) des incubateurs sur le site avisé.org.

Découvrez les [appels à candidatures](#) en cours des membres du Réseau national des incubateurs de l'ESS sur le site avisé.org.

3. FINANCER

LA CONSOLIDATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE PROJET

Maintenant que votre activité est lancée, de nouveaux défis se présentent pour assurer sa pérennité et accompagner son développement. Découvrez les solutions à votre disposition pour y faire face.

Financer de nouveaux recrutements grâce aux revenus tirés de votre activité économique

Vous avez besoin d'étoffer vos effectifs pour concrétiser votre projet d'utilité sociale ? Encore faut-il arriver à financer ces nouvelles embauches sans mettre en danger l'équilibre de votre entreprise.

Deux cas se présentent à vous : financer le développement de vos équipes salariées grâce à votre activité actuelle ou grâce au potentiel de votre activité.

Un conseil : faites-vous accompagner pour les questions liées aux conditions du recrutement, qui engagent la phase de développement de l'entreprise. Vous pouvez vous appuyer sur le bureau de votre association, sur les associés de votre entreprise, mais aussi sur des aides extérieures, à l'image du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA).

Il est possible de « tester » vos besoins en faisant appel à l'emploi partagé. Vous pouvez par exemple adhérer à un groupement d'employeurs (GE), un groupement d'employeurs pour l'insertion (GEI) ou un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), par exemple Profession Sport et loisirs pour le secteur sportif ou les GEIQ Handicap pour les personnes en situation de handicap.

« Le coût d'un commercial chez Ethiquable est de 50 000 euros. Pour pouvoir salarier un commercial, il faut donc dégager un million de chiffre d'affaires par poste. C'est bien la marge de notre entreprise qui crée les conditions de l'embauche. Notre activité a permis de faire des embauches dès la première année et de créer régulièrement des emplois à partir de notre développement. »

RÉMI ROUX,
COFONDATEUR DE LA SCOP ETHIQUABLE
(160 SALARIÉS)

Enfin, n'oubliez pas les stages et les contrats d'alternance ou de professionnalisation, qui vous permettent de former un étudiant avant de l'embaucher définitivement.

Financer le développement de vos équipes salariées grâce au potentiel de votre activité est une option plus risquée, puisqu'elle repose sur des prévisions de développement. Néanmoins, si votre prévisionnel d'activité met en avant la nécessité d'embauches et leur faisabilité, alors vous pouvez accroître vos équipes en fonction de vos revenus prévisionnels. Pour disposer de la trésorerie suffisante durant cette période, il est possible de réaliser une levée de fonds, notamment auprès d'investisseurs solidaires ou à impact.

Attention : le développement d'une activité est positif. Mais **mal anticipé, le développement peut rapidement se transformer en « crise de croissance »** qui peut engendrer d'importants besoins de trésorerie.

Pour une association, l'augmentation des recettes grâce à des subventions, l'augmentation du nombre d'adhésions, ou encore des réponses fructueuses à des appels d'offres ou des marchés publics peuvent permettre l'embauche de salariés supplémentaires.

Solliciter les financements européens

Avez-vous pensé à solliciter les fonds européens ? Ces fonds interviennent dans les territoires ou au niveau national pour répondre à des besoins locaux ou nationaux, tout en suivant les grandes orientations fixées par l'Union européenne.

Deux catégories de financement européen

Il existe **deux** instruments principaux de financement européen :

- **les Fonds européens structurels et d'investissements**, qui se déclinent selon une logique territoriale. En France, l'**État** (qui peut déléguer aux Départements) ou les **Régions** (via les Conseils régionaux) ont la charge de ces fonds ;
- **les Fonds sectoriels européens** sont directement alloués par la **Commission européenne** dans le cadre de programmes thématiques. La dimension **transnationale** est fortement valorisée, voire **obligatoire** dans certains programmes.

Les subventions européennes ont l'avantage de couvrir à la fois des **dépenses de fonctionnement** et **d'investissement**.

Selon l'aide sollicitée, les montants peuvent varier en fonction du **programme**, du **type** de projet, de sa **taille**, de sa **portée géographique**, etc. Ces informations seront précisées dans l'appel à projets.

« Nous avons une bonne expérience de gestion du FSE+ au sein de l'association DAHLIR. En plus d'un suivi administratif rigoureux, nous mettons en place des provisions pour risques pouvant aller jusqu'à 20 % du montant du financement FSE+ pour éviter de nous retrouver en difficulté à N+1 ou N+2 en cas d'inéligibilité des dépenses. »

PIERRE-EMMANUEL BARUCH,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ASSOCIATION DAHLIR

Qui peut bénéficier des fonds européens ?

Ces fonds sont pour la plupart éligibles aux entreprises de l'ESS. Attention : pour pouvoir prétendre à ces financements, il est nécessaire d'**être doté d'une capacité administrative et financière suffisante** vous permettant de réaliser et suivre le projet dans les délais prévus (moyens administratifs et humains, outils de suivi, trésorerie suffisante, etc.). En effet, gardez à l'esprit que les fonds européens sont souvent **versés après un « contrôle de service fait » et donc en remboursement des dépenses effectuées**.

Les objectifs thématiques des fonds européens

Plusieurs fonds et programmes peuvent être mobilisés par les entreprises de l'ESS :

- le **Fonds social européen + (FSE+)** constitue le principal instrument de promotion de **l'emploi** et de l'inclusion sociale. Plusieurs de ses priorités concernent directement les actions poursuivies dans l'ESS ;
- les entreprises de l'ESS peuvent également candidater aux **fonds de développement régional** (FEDER), de **développement rural** et **agricole** (FEADER) ou à des programmes de l'Union européenne : Horizon Europe (**recherche** et **innovation**), LIFE (**environnement** et **climat**), ou Erasmus + (**éducation**, **formation**, **jeunesse** et **sport**), entre autres.



EN SAVOIR +

Consultez [la cartographie de l'Avisé](#) sur les fonds européens sur [avise.org](#).

Consultez [la plateforme dédiée aux appels à projets du FSE+](#) sur [fse.gouv.fr](#).

Consultez [le cahier pratique de l'Avisé sur le Fonds social européen + \(FSE+\)](#) sur [avise.org](#).

Financer votre changement d'échelle

Que ce soit pour poursuivre votre développement organique ou pour réaliser un changement d'échelle, chercher à maximiser votre impact social ou environnemental est un processus exigeant en matière de ressources. Quelle que soit la stratégie envisagée, il vous sera nécessaire de renforcer votre organisation, ce qui requiert dans la plupart des cas de faire appel à des financements adaptés.

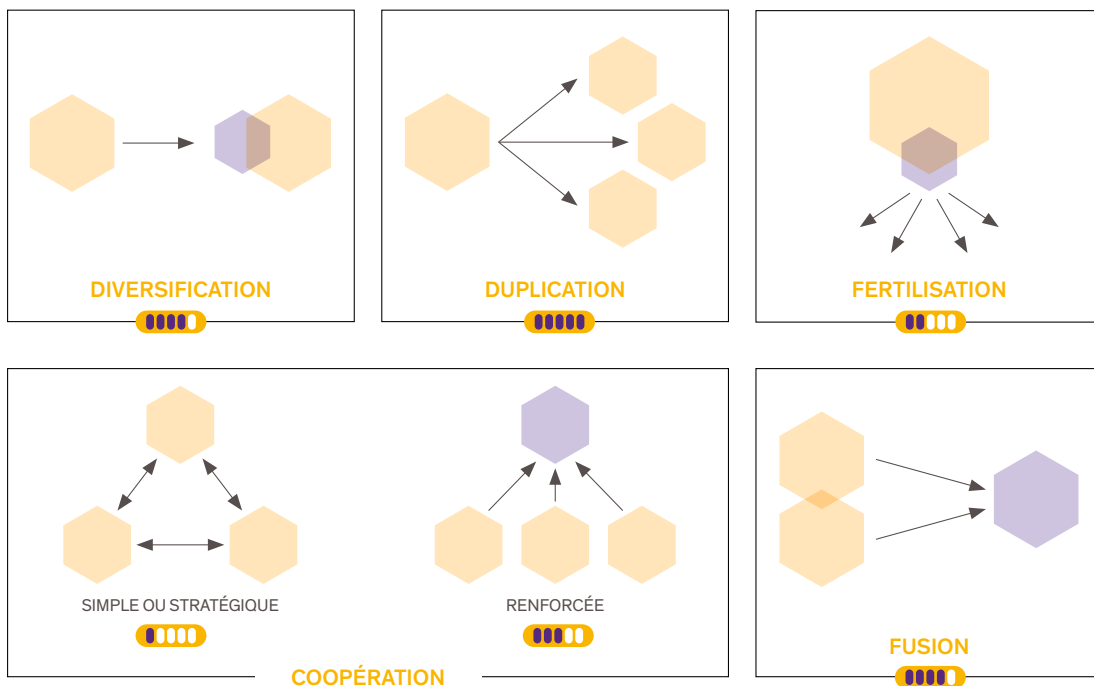
Pour changer d'échelle, plusieurs stratégies sont à votre disposition :

- **diversification** : création d'une nouvelle activité ;
- **duplication** : réplication sur d'autres territoires ;
- **fertilisation** : diffusion de son savoir-faire ;
- **coopération** : rapprochement de structures ;
- **fusion** : regroupement du patrimoine de structures.

Opter pour l'une ou l'autre de ces stratégies aura des implications sur votre modèle économique, votre gouvernance, vos ressources humaines et plus largement, sur votre organisation. Cela aura également des impacts sur vos dépenses prévisionnelles de fonctionnement, vos investissements et votre niveau de trésorerie nécessaire pour changer d'échelle.

Il vous faudra identifier l'évolution la plus pertinente dans votre modèle économique pour couvrir les besoins de financement à la fois au niveau national et local. Prenez garde à bien modéliser les financements nécessaires aux deux niveaux, les financeurs à solliciter peuvent être différents !

LES CINQ PRINCIPALES STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE



Besoin de financement :

faible

important

Schéma ©Avisé, 2025. Source : guide « Stratégies pour changer d'échelle », Avisé, 2020.



EN SAVOIR +

Consultez le guide
« Stratégies pour changer
d'échelle » sur [avise.org](https://www.avise.org).

Financer la préparation de votre changement d'échelle

Avant de vous lancer dans un changement d'échelle, il est fortement **conseillé de passer par une phase de préparation pour adapter votre organisation, vous assurer que le projet répond effectivement à des besoins** sur de nouveaux territoires cibles ou auprès de nouveaux publics, définir et modéliser la stratégie à adopter, organiser des temps d'échange avec vos parties prenantes, etc. L'appui de prestataires externes peut vous aider lors de la préparation de votre changement d'échelle. À titre d'exemple,

dans le cas d'une stratégie basée sur le modèle de la franchise sociale, un juriste pourra vous soutenir dans la réalisation d'un contrat de franchise.

Cette préparation au changement d'échelle est généralement directement financée par vos fonds propres. Il est également possible de présenter cette phase préparatoire comme un projet afin d'aller chercher des fonds sous forme non remboursable : financements européens, mécénat, subventions, etc.

Financer votre changement d'échelle par duplication

Parce qu'elle passe par la reproduction d'un modèle ayant fait ses preuves sur un nouveau territoire à travers la création d'une nouvelle antenne, la stratégie de duplication nécessite généralement d'investir et d'augmenter son niveau de dépenses de fonctionnement (notamment au niveau des ressources humaines).

Pour la structure nationale, ou structure-mère, cette stratégie implique un accompagnement plus ou moins important pour la création des antennes (formation, recherche de financement, partenariats, etc.) et leur animation. Pour financer cette stratégie, la structure nationale aura tout intérêt à consolider ses fonds propres. Il est également possible de faire appel à des solutions non remboursables ou des prêts à long terme.

Les différentes collectivités de vos territoires cibles (Régions, Départements, Communautés de Communes ou d'Agglomérations, etc.) sont des bons interlocuteurs pour en savoir plus sur les solutions permettant le financement de l'implantation effective de votre projet sur leurs territoires.

Dans une stratégie de duplication, les financements pourront être recherchés au niveau des antennes locales ou directement par la structure nationale, qui allouera ensuite ces financements au sein de votre réseau. **La détermination de votre modèle économique de réseau, en anticipant les flux financiers entre l'échelon national et local, est cruciale pour la réussite de votre projet !**

« Le lancement d'une nouvelle antenne au DAHLIR nécessite un temps de travail en amont de 6 à 12 mois, mené par la direction et les fonctions supports. L'objectif sera de sécuriser le financement de celle-ci au moins sur une année en alliant la recherche de fonds au niveau national, régional et local, via des financeurs privés et publics. Une fois que le sens, les conditions financières et partenariales sont réunies, nous pouvons développer notre activité au sein du nouveau territoire et recruter le chargé de développement. »

PIERRE-EMMANUEL BARUCH,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE
L'ASSOCIATION DAHLIR

Financer votre changement d'échelle par fertilisation

Basée sur le transfert d'une activité et d'un savoir-faire à des acteurs tiers, la stratégie de fertilisation implique de donner les moyens à des intermédiaires ou aux bénéficiaires eux-mêmes d'améliorer leurs pratiques.

Les besoins de financement vont principalement porter sur des **dépenses de personnel**, pour capitaliser puis diffuser le savoir-faire de l'organisation à des porteurs de projet (formation, accompagnement, kit de transfert du savoir-faire, etc.).

Dans le cas où votre transfert de savoir-faire fait l'objet d'une compensation financière du bénéficiaire, une partie de votre besoin de financement sera couvert par de l'autofinancement. Gardez toutefois à l'esprit que cela aura un impact sur votre trésorerie, au vu du décalage dans le temps induit.

Vos besoins pourront par ailleurs être financés par des revenus d'activité ou par des financements non remboursables (subventions publiques, dons de fondations et fonds de dotation, mécénat, etc.), notamment dans le cas du transfert d'un savoir-faire d'intérêt général.

« Au sein du réseau En Boîte le Plat France, nous avons développé un incubateur pour former des collectifs citoyens à monter des projets de réemploi d'emballages sur leurs territoires. Cette dynamique, qui s'appuie notamment sur l'expertise de nos salariés, est financée par le Fonds social européen + et la Fondation Macif. »

JONATHAN CONAN,
COFONDATEUR DE L'ASSOCIATION
EN BOÎTE LE PLAT FRANCE

Financer votre changement d'échelle par coopération

La mise en œuvre des coopérations s'appuie souvent sur l'autofinancement des différentes parties prenantes, ce qui suppose qu'elles aient des ressources à engager dans un projet collectif. Pour autant, plusieurs options existent pour financer le développement d'un projet de coopération.

Certaines d'entre elles impliquent une prise de risque pour tout ou partie des partenaires et nécessitent un engagement financier de votre part, via de l'autofinancement ou l'obtention d'un prêt auprès d'acteurs financiers.

C'est le cas par exemple de la création d'une « joint-venture sociale » (ou co-entreprise sociale), une structure ad hoc permettant à chacune des parties (peu importe leur statut) de valoriser des compétences complémentaires, au service d'une finalité d'utilité sociale ou environnementale. Une joint-venture sociale doit s'appuyer sur un modèle économique pérenne, dont la rentabilité permettra de couvrir les investissements de démarrage

consentis. Pour en savoir plus, consultez le [pack méthodologique des joint-ventures sociales par SocialCOBizz](#).

D'autres moyens existent pour financer ses coopérations, avec une prise de risque réduite :

- **des subventions auprès de l'Europe, de l'État, de collectivités locales ou de fondations** dans le cadre de réponses à des appels à projets en consortium, appels à manifestation d'intérêt ou de demandes de subventions directes ;
- **les appels aux dons auprès de citoyens ou d'entreprises**, qui peuvent toutefois nécessiter des contreparties opérationnelles qu'il convient de bien prendre en compte avant de se lancer.

Pour aller plus loin, consultez l'étude-action « [Accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste](#) » réalisée en 2024 par le Labo de l'ESS.

Réaliser une levée de fonds

Que ce soit pour restructurer votre activité, vous diversifier ou vous développer, organiser un tour de table peut être chronophage et usant. Quelques bonnes pratiques et bons conseils permettent toutefois de se préparer au mieux pour réussir cette étape clé !

L'organisation d'une levée de fonds

Une levée de fonds s'inscrit dans le temps long, surtout lorsque plusieurs financeurs participent au tour de table. Sa durée varie selon le montant et l'ingénierie financière à mobiliser. En règle générale, une levée de fonds prend neuf à douze mois, mais elle peut s'étendre **jusqu'à deux ou trois ans** entre le premier contact et la signature de la convention d'investissement. Ce délai s'explique par le temps nécessaire aux échanges, à la construction de relations avec les financeurs et aux négociations, en particulier lorsqu'il faut coordonner plusieurs acteurs.

En pratique, une levée de fonds se structure en plusieurs étapes⁽⁹⁾.

1

La préparation. Cette étape est interne à l'entreprise et consiste à déterminer le besoin de financement, la valorisation (pour les entreprises à capitaux), la stratégie de levée, la stratégie de sortie des investisseurs, et de préparer les documents clés qui permettront aux investisseurs d'analyser exhaustivement l'activité, la santé et les perspectives de votre entreprise (présentation du projet, projections financières, et généralement une *dataroom*). Pour en savoir plus sur la préparation, consultez la partie II. 1. « Préparer votre recherche de financement » p. 48.

2

Listez les investisseurs potentiels à contacter. Il est possible de se faire accompagner par un intermédiaire comme un leveur de fonds pour cette étape.

3

Prenez contact auprès des investisseurs.

4

Engagez des échanges préliminaires avec les investisseurs qui vous répondent favorablement (usuellement en bilatéral).

5

En cas de volonté conjointe de poursuivre, une **phase d'analyse approfondie** par les investisseurs commence. Pour les entreprises à capitaux, c'est à ce moment que démarrent les négociations, notamment sur la valorisation, la gouvernance et les conditions du pacte d'associés. À ce stade, vous commencez à visualiser votre tour de table, c'est-à-dire à avoir une bonne idée de qui sera dans le collectif des investisseurs qui réalisera l'investissement. Souvent, un investisseur se positionne en chef de file (ou « prend le lead »), c'est-à-dire qu'il négocie et fixe les conditions de l'investissement. Assurez-vous que vous êtes bien alignés avec le chef de file en termes de valeurs, de vision (temporalité/rendement/rapport à l'impact) car ce sera votre principal interlocuteur. Les autres investisseurs seront des « suiveurs » et participeront beaucoup moins activement aux négociations.

(9) Les étapes présentées ici s'appliquent surtout aux levées de fonds en capital-risque (voir section suivante). Elles peuvent toutefois être utiles, à condition de les adapter, pour structurer d'autres formes de levées de fonds.

6

Les membres du tour du table formalisent **une intention d'investissement** (très souvent non engageante à ce stade – ou *non binding*) mais qui envoie le signal clair d'une volonté d'avancer selon les modalités pré-négociées.

7

Les **négociations juridiques** commencent, essentiellement sur le *termsheet document* qui reprend de manière synthétique les principales clauses juridiques, puis sur le pacte d'associés qui les reprend de façon exhaustive. N'hésitez pas à vous faire accompagner par un cabinet d'avocats qui connaît bien la levée de fonds en capital et les spécificités de l'ESS !

8

Une fois les négociations juridiques finalisées, commence la **phase dite de « closing »** : il s'agit simplement de signer et de virer les fonds. Néanmoins entre les banques, les aspects juridiques et la coordination entre investisseurs, cela peut encore prendre un bon mois qu'il s'agira d'anticiper !

« Lorsqu'une structure de l'ESS, et notamment une entreprise commerciale de l'ESS, nous sollicite pour une levée de fonds, nous veillons toujours à ce que l'équipe fondatrice connaisse clairement les étapes usuelles et soit bien préparée, afin de maximiser ses chances d'aller au bout du processus. »

AXEL PAUGAM,
DIRECTEUR FINANCIER
DU GROUPE SOS

Il est indispensable de bien comprendre les enjeux de vos investisseurs pour bien les cibler :

- Quel niveau de financements ciblent-ils (montant de levée minimum, montant de levée maximum) ?
- Quel est leur montant moyen d'investissement (ou « ticket moyen ») ?
- Quel rendement attendent-ils (exemple : taux de rendement interne (TRI) de x % ou multiple à la sortie de y) ?
- Quelle durée de détention ciblent-ils (cinq ans ? sept ans ? capital patient) ? Comment veulent-ils gérer leur sortie (l'« exit ») ?
- Quel accompagnement fournissent-ils ?
- Quelle place dans la gouvernance ?
- Quelles conditions spécifiques ?

Il est conseillé en amont de vos échanges avec des financeurs **d'avoir une idée de la place qu'ils pourraient occuper demain au sein de votre gouvernance**. Dans le cas des levées de fonds à capitaux, il est indispensable d'établir **une table de capitalisation** afin de permettre aux financeurs de se projeter dans votre future gouvernance, en fonction du niveau de leurs apports financiers.

Enfin, une levée en capital peut être accompagnée de financements bancaires et de subventions (financements non dilutifs).

Lever des fonds repose sur la création et l'entretien d'une relation de confiance entre des acteurs qui, au départ, ne se connaissent pas. **Bien communiquer sur vos besoins auprès des financeurs est crucial !** Une fois les besoins chiffrés, il est important de réussir à les rattacher à votre projet et à son impact afin d'embarquer le financeur potentiel dans le rôle qu'il pourra jouer.

La cohérence de votre discours sera clé pour gagner la confiance de vos financeurs ! Il est recommandé d'impliquer vos équipes dans ce travail de communication : vos salariés pourront être amenés à « pitcher » votre projet devant les financeurs (voir partie II. 3. « Construire une relation de confiance avec vos financeurs » p. 66).

Enfin, lorsque l'investissement est réalisé et que l'argent est sur les comptes, ce n'est pas la fin mais le début de l'aventure : l'enjeu est de construire et maintenir une relation fonctionnelle et saine avec vos investisseurs (voir partie II. 3. « Construire une relation de confiance avec vos financeurs » p. 66), qui vous sera très favorable lorsqu'il s'agira de ré-investir ou de réaliser leur sortie après plusieurs années.

« Pour notre levée de fonds de 2,2 millions d'euros, il a été essentiel de réussir à bien justifier chaque besoin de financement auprès des financeurs de manière chiffrée. »

PIERRE CHICOISNE,
RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT CHEZ PLATEAU URBAIN

« À chaque décision de la négociation se pose la question du calcul coûts/bénéfices : "qu'est-ce que je perds, qu'est-ce que je gagne ?" Notre activité ne peut exister sans capitaux importants (site de pré-tri, flottes de véhicules...). Il nous fallait donc forcément trouver des partenaires financiers avec ce que ça implique sur l'ouverture de la gouvernance. »

FABIEN DELORY,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE MOULINOT



EN SAVOIR +

Consultez le guide
« [Je réussis ma levée de fonds solidaire](#) »
de France Active.

Consultez l'outil
« [table de capitalisation](#) »
du site spécialisé dans
l'investissement Eldorado.

Consultez [la cartographie des investisseurs à impact](#)
du Mouvement Impact France.

Se faire accompagner pour la levée de fonds

Lever des fonds est une étape à la fois technique et exigeante, qui nécessitera bien souvent de vous faire accompagner.

- Des **programmes d'accompagnement** peuvent apporter des conseils sur la stratégie de levée de fonds et un effet miroir, voire du mentoring, dédié à cette étape.
- Il est indispensable de **faire appel à un conseil juridique**, notamment pour la rédaction des contrats d'investissement ou pour la négociation de clauses.
- Il est possible **d'externaliser sa levée de fonds** auprès de « leveurs de fonds », qui peuvent parfois être spécialisés dans l'accompagnement des entreprises de l'ESS (y compris celles sous statut associatif).
- Il existe également **des business angels**, qui pourront vous apporter à la fois financement et conseils, contre une place dans la gouvernance de votre entreprise.



EN SAVOIR +

Consultez le site des [Impact Business Angels](#) ainsi que l'étude « [Le rôle des BA dans le soutien de l'entrepreneuriat à impact en France](#) ».

Zoom sur quelques instruments pour les levées de fonds

Financer son développement pour une entreprise de l'ESS ne se résume pas à une seule approche : plusieurs instruments existent, chacun avec ses spécificités. Titres associatifs ou participatifs, actionnariat solidaire, capital-risque... le choix dépendra notamment du statut juridique de la structure et de la nature du projet. Cette section propose un tour d'horizon d'une variété d'outils disponibles, afin d'identifier ceux les plus adaptés à votre situation et à vos ambitions.

Les titres associatifs ou participatifs

Il existe plusieurs solutions remboursables permettant aux entreprises de l'ESS, plus particulièrement aux associations et aux coopératives, de financer leur développement. L'émission de **titres associatifs ou participatifs (pour les coopératives)** s'apparente à l'émission d'obligations pour les entreprises à capitaux. Cette solution, qui relève des quasi-fonds propres, permettra de financer de nouveaux projets sur du long terme. De manière globale, ces outils sont plutôt réservés à des besoins en financement supérieurs à 500 000 euros.



EN SAVOIR +

Consultez l'interview «[Titres associatifs, la levée de fonds de l'association Les Glénans](#)» sur [avise.org](#).

Consultez le décryptage «[Titres associatifs : quelles conditions et quelles étapes ?](#)» sur [avise.org](#).



cas concret

LA LEVÉE DE FONDS ASSOCIATIVE DES GLÉNANS

Association reconnue d'utilité publique visant à faire vivre un projet collectif à travers la pratique de la voile, Les Glénans s'est appuyé sur le financement en titres associatifs pour monter un projet de modernisation de ses infrastructures. « Le titre associatif est un outil efficace de levée de fonds que nous avons choisi de flécher sur la rénovation de notre patrimoine bâti », explique Tom Daune, ex-délégué général de l'association, qui s'est fait accompagner dans le montage du projet par le Crédit Coopératif. « Faites appel aux titres associatifs quand l'association est en bonne santé, structurée, avec un projet associatif et de développement lisible car la temporalité est importante. Se faire accompagner est également décisif », conseille l'ex-délégué général des Glénans.

L'actionnariat solidaire, ou levée de fonds citoyenne

L'actionnariat solidaire permet aux citoyens d'investir directement leur épargne dans des projets à vocation sociale ou environnementale, sans intermédiaire financier. Réaliser une levée de fonds citoyenne vous permet ainsi de lever des fonds auprès du grand public mais nécessite au préalable de connaître et comprendre la réglementation adéquate. Les procédures varient selon votre statut juridique, votre activité et le format de levée de fonds choisi. Dans certains cas, une autorisation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) peut être requise, mieux vaut se renseigner avant de se lancer !

Plusieurs solutions existent pour mobiliser l'épargne citoyenne :

- les plateformes de financement participatif (Lita.co, Wiseed, Sowefund, Tudigo...) disposent déjà des autorisations nécessaires et facilitent la collecte de fonds. En contrepartie, elles perçoivent une commission généralement comprise entre 6 % et plus de 10 % du montant levé ;
- les clubs d'investisseurs citoyens, comme les CIGALES, qui regroupent des particuliers souhaitant financer des projets locaux ;
- les fonds d'investissement citoyens et solidaires, tels que [Garrigue, Auto-nomie et Solidarité](#) ou encore [Initiatives pour une Économie Solidaire](#).

« Une levée de fonds citoyenne s'adresse à un grand nombre de personnes, souvent non expertes en finance. Elle repose sur une logique de mobilisation communautaire qui nécessite des outils, des méthodes et un calendrier spécifique. Ce processus prend plus de temps et demande un engagement humain important, mais il présente des avantages majeurs : il favorise l'indépendance du projet, implique activement les citoyens-sociétaires et permet l'intégration de citoyens dans la gouvernance du projet. »

SYLVAIN DUMAS,
CODIRECTEUR GÉNÉRAL DE VILLAGES VIVANTS



EN SAVOIR +

Consultez le [guide de FAIR](#)
sur l'[actionnariat solidaire](#).

Le capital-risque

Le capital risque est **réservé à des entreprises** souhaitant initier une nouvelle étape de leur développement en augmentant leurs fonds propres. Objectif : assurer au global le financement des investissements et l'augmentation du besoin de roulement durant la montée en charge des nouvelles activités. Si cette option n'est pas adaptée à tous les modèles, elle devient quasiment incontournable pour des entreprises sociales à capitaux dont le développement nécessite des investissements conséquents.

Attention : plus vous vous rapprocherez d'investisseurs proches de la sphère de l'investissement conventionnelle, plus le **capital patient** (durée et taux de retour sur un investissement) sera difficile à obtenir.

Pour en savoir plus, consultez [la cartographie des investisseurs à impact du collectif de FAIR.](#)



cas concret

LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE MOULINOT

Moulinot est une entreprise sociale et d'insertion fondée en 2013. Elle a développé une filière de valorisation des biodéchets par méthanisation en Île-de-France entre 2013 et 2020. Moulinot a bouclé une levée de 18 millions d'euros pour se déployer nationalement en 2022.

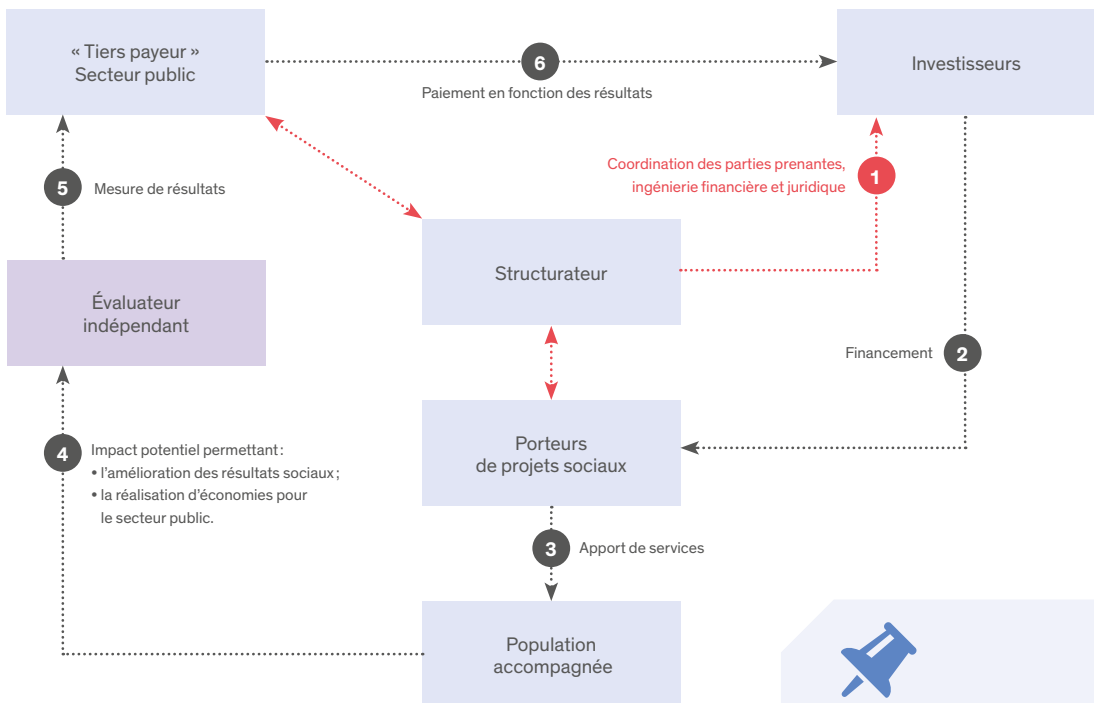
L'entreprise sous forme de Société par actions simplifiée (SAS) a commencé par solliciter son premier cercle d'investisseurs solidaires (France Active Investissement, Inco avec le Fonds Novess), et s'est ouverte à de nouveaux financeurs pour atteindre son objectif : BpiFrance, des fonds à impacts, voire des investisseurs de la sphère de l'investissement socialement responsable. Ces 18 millions se répartissent en apport en capital pour un tiers et deux tiers d'obligations convertibles (l'obligation peut être soit remboursée avec intérêt à terme, soit convertie en action).

« Le projet est de financer six antennes régionales à raison de deux sites ouverts tous les deux ans. Nous avons levé 18 millions, mais ils sont décaissés progressivement, au rythme du lancement effectif des projets. »

FABIEN DELORY,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE MOULINOT

Les contrats à impact

Les contrats à impact sont des mécanismes de financement innovants visant à soutenir des projets à fort potentiel d'impact social ou environnemental. Ils reposent sur un modèle de collaboration entre les secteurs public, privé et l'ESS. Concrètement, un investisseur privé préfinance un projet porté par une entreprise de l'ESS, en assumant le risque financier initial. Si les objectifs prédéfinis sont atteints, l'autorité publique rembourse l'investisseur, éventuellement avec une rémunération supplémentaire. Dans le cas contraire, l'investisseur supporte la perte financière. En France, les contrats à impacts fonctionnent très majoritairement par [appels à projets sous l'impulsion de l'État](#). Il existe des variantes, encore très à la marge, avec des payeurs finaux privés.



Source : FAIR, 2023.



EN SAVOIR +

Consultez [le guide de réflexion pour la mise en place d'un contrat à impact de FAIR](#).



VALORISER VOTRE ENTREPRISE POUR FAVORISER SON DÉVELOPPEMENT

La valorisation de votre entreprise, qui pourra également porter sur votre mission d'utilité sociale ou environnementale, sera nécessaire dans de nombreux cas de figure, qu'il s'agisse de développer votre activité, attirer de nouveaux investisseurs ou tout simplement faciliter la transmission à de nouveaux porteurs de projet.

La valorisation économique d'une entreprise de l'ESS répond aux mêmes règles que dans l'économie conventionnelle. Elle peut porter sur la valeur d'une entreprise ou de l'un de ses actifs (valeur d'une marque, d'un bâtiment, d'un brevet, etc.) et repose sur différentes approches :

- **l'approche patrimoniale** repose sur la valorisation du bilan d'une entreprise. Cette méthode est particulièrement utile, par exemple si vous souhaitez reprendre ou céder une entreprise détenant une flotte de machines-outils ;
- **l'approche par le « rendement »** repose sur la valorisation des résultats économiques prévisionnels d'une entreprise. Elle s'avèrera pertinente, par exemple dans le cas où vous souhaitez attirer des investisseurs au capital d'une entreprise dotée d'un potentiel de développement important. Il existe plusieurs méthodes derrière cette approche (exemples : méthode des flux de trésorerie actualisés, méthodes des multiples, etc.) ;
- **l'approche comparative** permet de valoriser votre entreprise en se basant sur la valorisation d'entreprises au profil similaire.

Pour une entreprise de l'ESS, il est également intéressant de **valoriser son impact social et environnemental** (voir partie II.1. « Focus : évaluer votre impact pour apporter des éléments extra-financiers aux financeurs » p. 57). Cette démarche permettra de fournir aux financeurs des indicateurs extra-financiers, soulignant que votre besoin de financement pour soutenir votre développement est au service d'un projet centré sur l'humain, et non l'inverse !

« Pour financer notre développement, nous nous appuyons sur un calcul annuel de la valeur de l'action de la Varappe. Cela nous permet de créer un climat de confiance avec nos financeurs, d'attirer de nouveaux investisseurs et, *in fine*, de soutenir notre mission d'utilité sociale. »

LAURENT LAÏK,
PRÉSIDENT DU GROUPE
LA VARAPPE



EN SAVOIR +

Consultez l'article
« Quelles sont les principales
méthodes d'évaluation
d'une entreprise ? »
sur le site de Bpifrance.

Vous faire accompagner dans la consolidation et au développement de votre activité

Vous faire accompagner par le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) pour consolider votre activité

Le DLA permet aux entreprises employeuses de l'ESS de bénéficier d'un accompagnement dans leurs démarches de consolidation de leurs activités et de leurs emplois.

En quoi cela consiste ? Dans le cadre d'un diagnostic, un chargé d'accompagnement DLA de votre territoire apporte un regard extérieur neutre sur la situation de votre entreprise. Il vous aide à formaliser vos enjeux et à identifier les points à améliorer aussi bien en interne, que dans la relation avec votre écosystème externe (stratégique et territorial). La thématique et le parcours d'accompagnement sont par la suite définis sur mesure en fonction de vos besoins prioritaires.

Parmi ses axes d'intervention, le DLA peut intervenir sur :

- l'amélioration du modèle de gestion en place (examen des ressources, mise en place de tableaux de bord, fiscalisation de l'activité...);
- l'optimisation des ressources internes (pistes de rationalisation des charges, consolidation des financements déjà obtenus...);
- l'identification des pistes externes (recherche de partenaires financiers externes, fonds mutualisés...);
- la qualification de la faisabilité et des moyens nécessaires pour un projet de développement.

Pour aller plus loin, consultez le site du DLA www.info-dla.fr.

Vous faire accompagner dans votre stratégie de changement d'échelle

Avant de vous engager dans une dynamique de changement d'échelle, il est vivement recommandé de passer par une **phase de préparation stratégique**.

Il existe aujourd'hui plusieurs programmes conçus pour accompagner les entreprises de l'ESS dans leur changement d'échelle. Ces accompagnements peuvent être classés selon leur échelle d'intervention (nationale ou territoriale), leur spécialisation (généraliste ou sectorielle), et leurs modalités d'appui (durée, coût, expertises mobilisées, etc.).

Si vous envisagez un déploiement à l'échelle nationale, ou au moins dans plusieurs régions, il est crucial de vous interroger sur le **modèle économique et organisationnel le plus pertinent** : fonctionnement en réseau, en franchise, en fédération, etc.

Plusieurs **programmes d'accompagnement nationaux** existent pour vous appuyer dans cette phase stratégique. Le réseau [Résonance \(Réseau national des accompagnateurs au changement d'échelle\)](#), animé par l'Avisé, recense ces différents programmes nationaux et vous aide à identifier celui qui correspond le mieux à vos besoins.

Changer d'échelle ne signifie pas pour autant nécessairement devenir un acteur national. En fonction de votre raison d'être et de votre ambition, un développement à l'échelle d'un territoire peut parfaitement s'inscrire dans une logique de maximisation d'impact, tout en soulevant les mêmes questions organisationnelles que pour un déploiement national.

De nombreux programmes régionaux – souvent portés par des incubateurs et accélérateurs – existent également pour vous accompagner dans cette dynamique. Le Réseau national des incubateurs de l'ESS animé par l'Avisé recense les différents dispositifs d'accompagnements en capacité de vous accompagner dans votre changement d'échelle territorial.

Pour aller plus loin :

- Découvrez les [acteurs qui peuvent vous accompagner dans votre changement d'échelle](#) sur le site [avise.org](#).
- Découvrez le réseau [Résonance](#) animé par l'Avisé sur [avise.org](#).
- Consultez l'[annuaire du Réseau national des incubateurs de l'ESS](#) (ex-Communauté Émergence & Accélération) sur [avise.org](#).





Notes

GLOSSAIRE

Amortissement

Charge comptable reflétant la perte progressive de valeur d'un bien immobilisé due à l'usage, au temps ou à l'obsolescence.

Bénéfice

Résultat positif de l'exercice comptable, obtenu lorsque les produits sont supérieurs aux charges.

Bénévolat

Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial.

Source : Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Besoin en fonds de roulement (BFR)

Indicateur mesurant la trésorerie nécessaire pour financer le cycle d'exploitation.

Source : Banque de France.

Bilan comptable

Document de synthèse présentant à un instant donné l'actif (ce que possède l'entreprise) et le passif (ce qu'elle doit).

Source : Banque de France.

Capacité d'autofinancement (CAF)

Indicateur mesurant l'excédent monétaire dégagé à partir de l'activité courante (après avoir couvert les charges d'exploitation et financières) et permettant de financer les investissements.

Charges d'exploitation

Ensemble des charges engagées dans l'activité courante (achats, loyers, salaires, etc.), reportées dans le compte de résultat.

Chiffre d'affaires

Total des ventes de biens ou de services réalisés, reporté hors taxes dans les produits du compte de résultat.

Comptabilité analytique

Méthode complémentaire à la comptabilité générale permettant d'analyser les coûts et mesurer la performance ou la rentabilité par activité, produit, service ou programme d'actions.

Compte de résultat

Document de synthèse comptable présentant les produits et charges d'un exercice et permettant de déterminer le résultat (bénéfice ou perte) de l'exercice.

Cotisations

Contributions financières versées par les membres d'une organisation, comme une association ou une coopérative, pour soutenir ses activités et assurer son fonctionnement.

Créance

Droit détenu par une personne physique ou morale (créancier) sur un tiers (débiteur), en vertu duquel elle peut exiger un paiement.

Dataroom

Espace numérique sécurisé dans lequel l'entreprise peut partager les documents stratégiques (économiques et juridiques) avec des potentiels financeurs, investisseurs et parties prenantes.

Dons

Versements volontaires sans contrepartie directe, effectués par des particuliers ou des entreprises au profit d'une structure, généralement à but non lucratif, pour soutenir des activités présentant un intérêt général.

Dotations

Charges comptables liées à la dépréciation d'actifs ou à la constitution de provisions, enregistrées pour anticiper des pertes futures (amortissements, provisions, etc.).

EBITDA

Solde intermédiaire de gestion anglophone proche de l'EBE, signifiant résultat avant intérêts, impôts, amortissements et provisions.

Effet levier (financier)

Mécanisme par lequel l'endettement permet de renforcer la rentabilité des fonds propres, à condition que le taux de rentabilité des investissements soit supérieur au coût de l'endettement.

Excédent brut d'exploitation (EBE)

Solde intermédiaire de gestion mesurant la performance de l'activité courante de l'entreprise, avant impact de la fiscalité et des activités d'investissement et de financement.

Fonds de roulement (FR)

Indicateur mesurant les ressources stables (fonds propres + dettes à long terme) restantes pour financer son cycle d'exploitation après avoir couvert les immobilisations.

Fonds propres (ou equity)

Ensemble des ressources stables appartenant à une entreprise : capital, fonds associatifs, réserves, résultat non distribué, subventions d'investissement affectées durablement.

Garanties

Mécanisme de protection pour le créancier permettant de sécuriser et récupérer tout ou partie des sommes dues en cas de défaillance du débiteur.

Immobilisation

Biens destinés à servir l'activité de l'entreprise de façon durable, et faisant l'objet d'un amortissement périodique en fonction de la durée de leur utilisation.

Insertion par l'activité économique

Activité ayant pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle.

Source : Code du travail, article L5132-1.

Investissement

Dépense destinée à acquérir ou améliorer un bien durable en vue d'en tirer un avantage économique futur, comptabilisée en immobilisation à l'actif du bilan.

Leveur de fonds

Professionnel spécialisé dans la collecte de fonds pour le compte d'entreprises ou d'organisations à but non lucratif. Son rôle consiste à agir en tant qu'intermédiaire entre les entreprises qui cherchent à lever des fonds et les financeurs potentiels.

Lucrativité limitée

Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou développement de l'activité de l'entreprise.

Source : Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

Marge (ou marge brute)

Différence entre un prix de vente et un coût.

Mécénat

Don d'une entreprise ou d'un particulier à une activité d'intérêt général ; réalisé en argent, en nature (don de produits) ou en compétences, et concernant des domaines très variés : social, culture, éducation, santé, sport, environnement, recherche...

Source : Admical.

Modèle économique

Manière dont une entreprise va s'organiser pour générer de la valeur (économique, sociale, environnementale, etc.) au service d'un projet d'utilité sociale.

Plan d'affaires (ou *business plan*)

Document prévisionnel présentant la stratégie de développement d'une entreprise, incluant les prévisions financières, le modèle économique, les besoins de financement et les perspectives de rentabilité.

Produits financiers

Produits résultant de placements financiers, d'intérêts perçus ou d'opérations sur instruments financiers.

Profit

Terme générique équivalent au bénéfice en comptabilité, correspondant à l'excédent des produits sur les charges.

Quasi-fonds propres

Outil de financement, situé entre les fonds propres et les dettes, approprié pour financer des besoins à long terme.

Ratio d'endettement

Indicateur mesurant le niveau d'endettement par rapport aux fonds propres.

Rentabilité

Capacité d'une entreprise à générer un résultat net positif à partir de ses ressources ou de ses investissements.

Réserves

Part des bénéfices non distribués et affectés à l'autofinancement de l'entreprise, incluses dans les fonds propres.

Résultat net

Solde final du compte de résultat, représentant le bénéfice ou la perte de l'exercice après déduction de toutes les charges, y compris l'impôt.

Soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Indicateurs permettant d'analyser le compte de résultat et d'évaluer la performance économique (EBE, résultat exploitation...).

Solvabilité

Capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes à long terme grâce à ses actifs.

Subventions

Contributions facultatives de toute nature, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire.

Source : article 59 de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014.

Table de capitalisation

Outil actuariel permettant de déterminer la valeur actuelle d'un capital ou d'une rente future, en fonction d'un taux d'intérêt et d'une durée.

Taux de marge

Rapport entre une marge (ex. : marge brute) et le chiffre d'affaires, exprimé en pourcentage.

Term sheet

Un *term sheet* ou LOI (*Letter of intent*) est un document court synthétisant les principaux accords obtenus à l'issue d'une négociation entre un investisseur et la société dans laquelle l'investisseur souhaite investir. Ce document ne constitue pas un engagement ferme et irrévocable.

Source : BpiFrance.

Trésorerie

Ensemble des liquidités immédiatement disponibles de l'entreprise (espèces, comptes bancaires, soldes de caisse, etc.).

Viabilité

Capacité d'une entreprise à poursuivre durablement son activité, notamment grâce à un modèle économique équilibré et à une solvabilité suffisante.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement les experts, dirigeants d'entreprises, financeurs et autres acteurs de terrain qui ont contribué à la réalisation de cette publication. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

Le comité d'orientation du guide

ATIS, Alicia Beillon, Directrice générale

ADRESS Normandie, Pierrick Hourcourigaray, Directeur général

Banque des Territoires (groupe Caisse des Dépôts), Hélène Sananikone, Directrice d'investissement

Chênelet, Anne-Gaëlle Charvet, Directrice générale

Crédit Coopératif, Valérie Vitton, Directrice clientèle personnes morales

DAHLIR, Pierre Emmanuel Baruch, Directeur général

Direction générale du Trésor (Ministère de l'Économie), Vincent Monnier, Chef de bureau adjoint finance solidaire et finance à impact

ESFIN gestion, Jessica Chaptal, Chargée d'affaires
Pierre Rispoli, Président du Directoire

Fondation Macif, Léa Monfort,
Chargée de programmes nationaux

France Active, Frédéric Cusco, Délégué rattaché à la direction générale de France Active

PaQ'la Lune, Christophe Chauvet, Directeur général

FAIR, Sarah Perrier, Responsable du pôle impact

Groupe BPCE, Marie Leclerc-Bruant, Responsable du marché Économie sociale & Institutionnels

Groupe SOS, Axel Paugam, Directeur financier

Dirigeants, collaborateurs d'entreprises sociales et autres experts

Mathilde Bignon, Désirée, Cofondatrice

Elisa Brunet, Union régionale des Scop et des Scic - AURA, Responsable communication

Jonathan Conan, Etic emballages, Cofondateur

Pierre Chicoisne, Plateau Urbain, Responsable du développement

Tom Daune, ex-délégué général des Glénans

Fabien Delory, Moulinot, Directeur général

Sylvain Dumas, Villages Vivants, Codirecteur général

Marion Dupaigne Scotton, Association Les Cités d'Or, Directrice générale

Mathieu Ferré, SoliCycle, Directeur du développement

Domitille Flichy, Scic Farinez-vous, Gérante

Audrey Fortassin, Association Tous élus, Ex-directrice générale

Kevin Guillermin, GRAP, Cofondateur

Baptiste Guyomarch, Atelier vélo Dynamo, Cofondateur

Laurent Laïk, Groupe La Varappe, Président

Clémentine Opagiste, Association La Rayonne, Responsable développement du mécénat

Fabrice Provin, Relais du Bien-être, Président / dirigeant

Rémi Roux, Scop Ethiquable, Cofondateur

Audrey Venant, Désirée, Cofondatrice



Directrice de la publication : Cécile Leclair

Coordination et rédaction : Mickaël Barth

Contribution : Comité d'orientation cité p. 120, Philippe Chibani-Jacquot, Eric Larpin, équipe Avise.

Secrétariat de rédaction : Marianne Barret, Pierre Benhamou, Fanny Etienne

Mise en page : Les Colégraphes

Conception graphique originale : belazar – www.agence-belazar.com

Éditeur : Avise, 18 avenue Parmentier, 75011 Paris – www.avise.org

Impression : iLLico by l'Artésienne, rue François Jacob, 62 800 Liévin

Imprimé sur papier certifié PEFC

ISBN : 979-10-91375-40-5

Date de fin de tirage : octobre 2025 / Dépôt légal : novembre 2025

© Avise novembre 2025, tous droits réservés

FINANCER SON PROJET D'ESS

Comment financer son projet dans l'économie sociale et solidaire (ESS) ?

**Quels leviers activer pour répondre aux besoins de fonctionnement,
d'investissement, de développement ou d'innovation des structures de l'ESS ?
Comment s'y retrouver parmi la diversité des financeurs et dispositifs existants ?**

Parce que le financement reste un enjeu majeur pour les entreprises de l'ESS – associations employeuses, fondations, coopératives, mutuelles ou sociétés commerciales – ce guide de l'Avisé propose une approche transversale du sujet. Basé sur l'analyse de ressources existantes et de nombreux témoignages de dirigeants et financeurs, il aide à comprendre les fondamentaux du financement des entreprises de l'ESS et à identifier ses différents leviers.

Il propose des repères pour mieux appréhender les enjeux du financement (modèle économique, pilotage financier, revue des typologies de financeurs, etc.) ainsi que des conseils pour préparer et réussir sa recherche de fonds. Ce guide donne aussi les clés pour identifier les bons partenaires et mobiliser les outils les plus pertinents selon le stade d'avancement du projet.

Un guide méthodologique indispensable pour tous ceux
– porteurs de projet, accompagnateurs, financeurs ou décideurs publics –
qui souhaitent développer leur socle de connaissance sur le sujet !



Association d'intérêt général, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe. Agence d'ingénierie créée en 2002, elle outille et oriente les parties prenantes de l'ESS à travers le site avise.org, anime des communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS, met en œuvre des programmes nationaux d'accompagnement et finance des projets avec du Fonds social européen +.

www.avise.org



Cofinancé par
l'Union européenne



BANQUE des
TERRITOIRES

