

ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX
ET MÉDICO-SOCIAUXBONNES PRATIQUES
POUR DIVERSIFIER
LES RESSOURCES

D'après une étude réalisée en 2016¹, 39 % des financements des associations sanitaires, sociales et médico-sociales sont issus de fonds privés. Parmi ces derniers, la part des adhésions, des dons et du mécénat représente moins de 4 %. Il existe donc une marge de manœuvre intéressante pour conférer des moyens complémentaires aux établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS).



AUTEUR Fabienne Dubosq
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante pour le secteur associatif
du cabinet Gain de causes

Les ESMS ont été fortement mobilisés lors de la crise sanitaire. Pour l'essentiel, la continuité d'activité a été assurée pour soutenir et protéger les personnes vulnérables et accompagner leur entourage. Les énergies ont été mobilisées en fonction, des moyens internes et des soutiens institutionnels et privés obtenus, des fragilités et des forces ont émergé dans les organisations. De fait, les enjeux de la reprise ne sont pas de même nature dans tous les établissements. Pour autant, le sujet de la diversification des ressources, qui était déjà d'actualité avant la crise du Covid-19, revient sur le devant de la scène.

POURQUOI DIVERSIFIER SES RESSOURCES ?

Les principales raisons qui poussent les ESMS à s'engager dans une démarche de diversification des ressources sont liées à la modification des pratiques en matière de subventions publiques². En effet, depuis plusieurs années, celles-ci baissent au profit des commandes publiques, de plus en plus nombreuses. Ainsi, d'après l'étude de KPMG de 2017³, il apparaît que les subventions publiques diminuent en moyenne de 3 % chaque année, tandis que les commandes publiques augmentent annuellement de 10 %.

Pour certains projets, les financeurs privilégient le soutien de ceux ayant déjà un accord de cofinancement avec un partenaire privé.

Certains ESMS ont pu noter que l'intérêt d'une entreprise pour un projet innovant, notamment lorsqu'un des enjeux est technologique, est un levier intéressant pour obtenir une subvention.

Dans les secteurs des personnes âgées, du handicap et de l'enfance, la généralisation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) garantit des moyens alloués pour une durée de cinq ans, mais nécessite aussi une évaluation très précise des besoins sur cinq ans. Certains besoins financiers apparus sur la période peuvent conduire à solliciter d'autres financeurs.

Les ESMS qui s'engagent dans une démarche proactive de diversification des ressources ont également des motivations liées davantage à l'organisation interne ou à la conjoncture. Les associations peuvent être à la recherche d'une plus grande autonomie dans certains domaines de leur activité, notamment en matière d'innovation. Enfin, la crise sanitaire, pour certains, a mis en lumière la nécessité de se préparer davantage à une prochaine crise ou à modéliser des dispositifs mis en place pendant le confinement. Dans ce cadre, le recours aux financements privés ou mixtes est souvent abordé. ●●●

1. E. Archambault, J.-M. Bloch-Lainé, « Les associations sanitaires et sociales : quels enjeux actuels ? », 2016.

2. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3^e éd., Juris éditions – Dalloz, mai 2019 ; dossier « Paysage

associatif – De battre le cœur ne s'arrête pas... », JA 2019, n° 596, p. 15.

3. KPMG, « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations », janv. 2017.

●●● PRINCIPAUX FINANCEMENTS PRIVÉS MOBILISABLES

Avant de s'engager dans une démarche de recherche de fonds privés, il conviendra aux organisations de vérifier le contexte législatif, réglementaire et fiscal lié au financement de l'établissement ainsi que les conditions statutaires d'adhésion. Les associations ne pouvant pas délivrer de reçus fiscaux ne devront pas pour autant renoncer à solliciter les entreprises car certaines peuvent être tout à fait intéressées par un partenariat ou du parrainage. Il existe plusieurs sources principales de financement privé pour les ESMS.

L'adhésion ou la cotisation. Rarement identifiée comme un moyen de lever des fonds, la cotisation confère la qualité de membre, mais peut aussi être un levier pour une démarche de levée de fonds. Développer le nombre d'adhérents, notamment en sollicitant les usagers et leur entourage, rapporte quelques subsides et permet aussi à l'association de se doter d'un indicateur supplémentaire pour attester de son poids dans l'environnement auprès d'un partenaire ou d'un financeur public.

Le don manuel. Il n'est pas rare de rencontrer des familles qui ne savent pas que l'établissement accueillant leur proche est une association pouvant financer ses projets grâce aux dons. C'est ainsi une piste à creuser.

Le legs ou la donation. La donation et le legs sont des dons gratuits réalisés du vivant du donateur et faisant l'objet d'un acte authentique. Lorsque les associations sont habilitées à les recevoir, cela peut procurer des fonds importants pour des investissements. Dans les ESMS, les légataires sont souvent des anciens donateurs, des usagers ou leurs familles.

Le mécénat d'entreprise, le partenariat et le parrainage. Les entreprises souhaitant s'engager dans un projet d'intérêt général ou soutenir des associations disposent de toute une palette juridique et fiscale pour passer à l'action, pour peu qu'on les sollicite avec des projets adaptés.

Habituellement, les fonds privés sont sollicités par les ESMS selon les opportunités qui se présentent, comme des appels à projets, ou par obligation, tel un financeur demandant un cofinancement.

Pour recourir plus fortement aux fonds privés et de manière durable, il conviendra de réaliser un travail préparatoire en amont, idéalement en constituant un groupe projet composé de membres du

comité de direction (codir), d'administrateurs et éventuellement de personnes connaissant parfaitement le cœur de métier.

CONSTRUCTION D'UN ARGUMENTAIRE GÉNÉRAL

Que ce soit pour négocier avec des entreprises ou susciter le don et l'adhésion d'un particulier, l'ESMS doit se doter d'un argumentaire général, qui peut d'ailleurs lui être également très utile pour les demandes de subventions publiques et les réponses à des appels à projets. En s'appuyant sur le projet associatif et le projet d'établissement, l'objectif est de « raconter une histoire » qui puisse embarquer les entreprises et les particuliers. En outre, l'argumentaire général est constitué des réponses aux questions suivantes :

- d'où venons-nous ? Il s'agit ici de faire un rapide historique de l'établissement, de parler des fondateurs et de leurs motivations lorsqu'ils ont créé l'association ;
- qui sommes-nous ? Cela revient à présenter ses missions et ses valeurs ;
- que faisons-nous ? Il convient ici de décrire le cœur de métier de l'établissement ;
- pourquoi ce que nous faisons est important ? C'est une partie clé de l'argumentaire. Il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur des chiffres nationaux et locaux pour la partie quantitative et sur des études et rapports pour la partie qualitative ;
- que voulons-nous faire demain ? Au-delà de sa vision, l'ESMS doit préciser ses principaux défis à court, moyen et long terme ;
- en quoi sommes-nous différents des autres ? Pour répondre à cette question, l'ESMS doit parfaitement maîtriser son environnement et avoir formalisé un *benchmark* des associations ayant des missions similaires sur le même territoire. Parfois, il est utile d'interroger des partenaires sur ce sujet, le regard externe pouvant aider à mettre en avant les vrais éléments différenciants de l'ESMS ;
- pourquoi avons-nous besoin de fonds ? Pour avancer sereinement dans une démarche de financement auprès des entreprises et des particuliers, il est important de décider de deux ou trois thématiques lisibles pour des non-initiés et suffisamment larges pour laisser une marge de manœuvre – par exemple, le soutien d'expérimentations de nouvelles modalités d'accompagnement hors les murs ou encore le financement des équipements ;

■ quelles garanties offrons-nous à nos donateurs et mécènes ? Les financeurs privés comme ceux du secteur public demandent des garanties en matière de mesure d'impact et de traçabilité de l'utilisation des fonds. Il s'agit ici de préciser comment l'ESMS est organisé pour répondre à ces préoccupations.

BONNES PRATIQUES POUR UNE DÉMARCHE PROACTIVE

Pour avancer sereinement dans une démarche de diversification des ressources, il est intéressant d'établir une organisation qui permette d'être prêt au moment où le besoin de ressources est formalisé.

Actions à mettre en place

Plusieurs actions peuvent être mises en place, notamment :

- établir un inventaire des fondations⁴ et des entreprises⁵ qui soutiennent les domaines identifiés dans l'argumentaire, étudier les appels à projets des années précédentes et les projets ayant obtenu un financement. Il ne faut pas hésiter à se rapprocher des entreprises pour présenter l'établissement et mesurer l'intérêt éventuel pour les futurs projets, tester l'argumentaire ;
- tenir à jour un calendrier des appels à projets des fondations ;
- se faire connaître par les fondations et les entreprises cibles. Pour cela, il ne faut pas hésiter à les convier à des événements, à des portes ouvertes et à leur envoyer le rapport d'activité ;
- communiquer sur ses savoir-faire différenciants à travers des publications, des interventions lors de colloques.

Identifier les attentes des différentes cibles

Pour mobiliser les dons des particuliers, il faut réfléchir à une « promesse » en lien avec les préoccupations des donateurs ciblés. Par exemple, pour obtenir le don des parents d'enfants handicapés d'un institut médico-éducatif (IME), il sera plus efficace de flécher les dons vers l'aménagement d'espaces de jeux que vers le soutien d'un projet technologique.

Que ce soit pour capter des particuliers ou des entreprises, l'ESMS doit se demander comment concrétiser sa reconnaissance après un don afin de préparer un dispositif de valorisation, dans le respect des règles de valorisation imposées par l'administration fiscale. On peut ainsi proposer aux entreprises la présence d'un logo sur un docu-

ment, l'organisation d'un événement médiatisé pour la remise du chèque, un article dans la *newsletter* de l'établissement. S'agissant des donateurs particuliers, il conviendra d'être attentif à les informer régulièrement de l'utilisation des fonds, à les inviter aux événements au sein de l'établissement. Quant aux futurs légataires, ils peuvent être sensibles à l'engagement d'apposer une plaque avec leur nom sur un bâtiment acquis grâce au legs ou, plus simplement, à l'engagement de fleurir et d'entretenir leur tombe.

Enfin, en s'appuyant sur ce travail préalable, il faudra se lancer dans le recensement des projets pour lesquels le recours aux fonds privés est envisageable, sélectionner les cibles à privilégier et créer les outils adaptés pour communiquer vers chaque cible.

Bien évidemment, les outils sont importants, mais pour le démarrage des entreprises, rien ne remplace les rendez-vous en face-à-face. Avec un argumentaire solide et des projets prometteurs, l'ESMS a toutes les clés pour convaincre. L'important est d'identifier la ou les personnes qui seront le plus à l'aise dans l'exercice. Il n'est pas rare que des ESMS s'appuient sur des administrateurs pour la recherche de fonds privés ; c'est même parfois un bon moyen d'en attirer de nouveaux.

Moyens à mobiliser

Il faut quelques moyens pour renforcer ses financements privés, mais cela peut être rapidement porteur. Avec des moyens restreints, on peut commencer à sensibiliser les particuliers au besoin de fonds.

Sur le site Internet. Il convient d'ajouter une rubrique « Nous soutenir » en piochant dans l'argumentaire et en précisant les aspects fiscaux, de mettre *a minima* un formulaire de don à télécharger et, idéalement, de proposer le don en ligne, sans oublier de parler du legs, d'ajouter une rubrique « Ils nous soutiennent » avec des témoignages de donateurs et de mécènes ainsi que les logos des entreprises partenaires et le descriptif des projets soutenus.

Sur les réseaux sociaux. Il est possible d'ajouter une touche « Faire un don » sur Facebook par exemple.

Dans l'établissement. Il s'agit d'intégrer un bulletin d'adhésion dans le livret d'accueil, de créer des affiches d'appel à dons ou encore d'afficher des informations sur l'utilisation des dons.

CONCLUSION

Diversifier les ressources ne s'improvise pas et cela doit être une démarche portée par un collectif qui s'engage dans la durée. Un cycle de 12 à 18 mois est parfois nécessaire pour commencer à en mesurer les retombées. ■

4. V. Centre français des fonds et fondations (CFF), « Annuaire général des fonds et fondations ».

5. V. Admical, « Répertoire du mécénat ».