



**FRANCE ACTIVE 2020**

*Une ambition collective*

# SOMMAIRE

INTRODUCTION DE CHRISTIAN SAUTTER .....	3
UN PROJET AMBITIEUX : 30 ANS AU SERVICE DE L'EMPLOI .....	4
NOTRE PROJET STRATÉGIQUE À L'HORIZON 2020 .....	6
UNE AMBITION COLLECTIVE	
QUATRE AXES POUR UNE AMBITION RENOUVELÉE .....	8
1. Accompagner les entrepreneurs engagés	
2. Développer un environnement favorable aux entrepreneurs	
3. Préparer l'Économie solidaire de demain, une économie engagée	
4. Faire reconnaître la finance solidaire comme moteur de transformation de l'économie	
UNE AMBITION PARTAGÉE .....	16
Faire évoluer le modèle économique	
Renouveler l'adhésion de nos parties prenantes et consolider nos partenariats stratégiques	
FRANCE ACTIVE 2020 .....	18
France Active Territoires	
France Active Parcours	
France Active Numérique	
France Active Finance	





# UNE AMBITION COLLECTIVE DE TRANSFORMATION

**Christian SAUTTER,**  
Président de France Active

Le groupe France Active aborde les années 2016-2020 avec confiance et dans un esprit d'innovation.

France Active, c'est un réseau de 42 Fonds territoriaux et 130 implantations au contact direct des entrepreneurs engagés dans le développement de leur territoire. Plus de 7 000 d'entre eux, chômeurs créateurs ou entrepreneurs sociaux, ont été accompagnés et financés en 2015.

France Active, c'est plus qu'un réseau. C'est une société de garantie (FAG), qui soutient plus de 350 M€ de crédits bancaires et qui vient de doubler son capital grâce aux apports de la Caisse des Dépôts et des principales banques mutualistes ou commerciales. C'est le premier collecteur et investisseur d'épargne solidaire, la Société d'Investissement de France Active (SIFA), qui a drainé 21 M€ en 2015 et en a investi autant dans des entreprises sociales. C'est l'opérateur technique du prêt à taux zéro Nacre aux chômeurs créateurs d'entreprise, fondé par l'État et la Caisse des Dépôts.

Plus de 35 000 emplois créés ou consolidés, 244 M€ d'argent privé « levés » en une année pour relancer l'emploi et la dynamique territoriale, c'est l'aboutissement de 28 années de ténacité et d'engagement solidaire de belles équipes et de fidèles partenaires, d'innovations sociales et financières.

Même si la croissance de France Active tend à rattraper, voire à dépasser la croissance chinoise, nous ne pouvons nous reposer sur la pure et simple extrapolation des réussites passées. Car le monde change, la France change et France Active doit aussi changer. C'est l'esprit du « projet stratégique » qui a été élaboré pendant un an en impliquant la majorité des 550 salariés et des 2 500 bénévoles, en consultant nos partenaires publics (l'État, la Caisse des Dépôts, les collectivités territoriales, les fonds européens) et privés (les banques et les grandes entreprises) et surtout en étant attentifs aux

« signaux faibles » qui montent d'une nouvelle génération d'entrepreneurs engagés.

Ce projet stratégique « 2015-2020 » a été validé par le conseil d'administration du 27 octobre 2015 et nous sommes passés à l'action dès le début 2016.

**PREMIÈRE TRANSFORMATION :** l'émergence dans les centres-villes, les quartiers dits de la politique de la Ville, dans les espaces ruraux ou industriels en crise, ainsi qu'outre-mer, d'une nouvelle génération de jeunes diplômés ou non, d'hommes engagés, de femmes courageuses, de seniors toniques qui ne veulent pas créer ou développer des projets seulement parce que l'emploi salarié est trop rare mais aussi et surtout parce qu'ils veulent s'épanouir personnellement et contribuer au sursaut local. A ces nouveaux « entrepreneurs », nous devons apporter conseils, mise en réseau, financements.

**DEUXIÈME TRANSFORMATION :** l'irruption du numérique, qui va « plus vite, plus haut, plus fort ». Nous panacherons l'innovation sociale et l'innovation technologique. Nous créerons une communauté d'« entrepreneurs France Active » où les plus jeunes se connecteront entre eux et bénéficieront de l'expérience des anciens.

**TROISIÈME TRANSFORMATION :** l'érosion des frontières entre « public » et « privé », entre « lucratif » et « désintéressé ». Le financement d'un réseau tel que France Active sera de plus en plus hybride ; et les entreprises soutenues, à vocation sociale et territoriale, devront dégager une rentabilité minimale pour financer leur développement.

France Active sera un des acteurs du changement d'échelle de l'« Économie sociale et solidaire ».



# UN PROJET AMBITIEUX : **30 ANS** AU SERVICE DE L'EMPLOI

## UN RÉSEAU DÉDIÉ AUX **ENTREPRENEURS**

De l'émergence au développement, **France Active donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir sur leur territoire.** Elle les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements les plus adaptés à leurs besoins et leur permet d'**accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux.**

Pionnier de la finance solidaire, le réseau **France Active accompagne et finance chaque année 7 000 entrepreneurs** et gère un portefeuille de 31 000 entreprises. En complément de son action de financement, **France Active conseille 2 400 structures de l'Économie sociale et solidaire** dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement (DLA).

Pour déployer son action au plus proche des enjeux économiques et sociaux, **France Active a créé avec ses partenaires un réseau de 42 structures locales**, qui inscrivent son action dans tous les territoires.

Mais France Active c'est plus qu'un réseau : grâce à ses structures financières mise au service de l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat, **France Active s'est fixé une ambition de transformation sociale.** Elle participe ainsi à l'**inclusion financière** des créateurs les plus fragiles, au **financement des entreprises** les plus ambitieuses socialement, au développement d'**un environnement favorable aux entrepreneurs engagés** et à l'émergence d'**une finance plus responsable.**

**...POUR TRANSFORMER LA SOCIÉTÉ**

**L'EMPLOI DE DEMAIN S'INVENTE AUJOURD'HUI AVEC  
LES ENTREPRENEURS ENGAGÉS !**

## ENTREPRENEURS CRÉATEURS

Demandeurs d'emploi  
Jeunes  
Femmes...

## ENTREPRENEURS EN COLLECTIF

SCOP  
Associations  
Groupements  
d'employeurs...



## ENTREPRENEURS RESPONSABLES

Structures  
d'utilité sociale  
Entreprises  
d'insertion...

## ENTREPRENEURS DÉFRICHEURS

Innovation sociale  
Nouvelle économie...

Les **ENTREPRENEURS ENGAGÉS**,  
acteurs de leur territoire

# FRANCE ACTIVE, plus qu'un RÉSEAU

France Active c'est également

## UNE SOCIÉTÉ DE GARANTIE,

France Active Garantie (FAG).

FAG assure la gestion de plus de 100 fonds de garanties créés avec les collectivités territoriales en partenariat avec l'ensemble des acteurs bancaires. Elle anime également le volet du microcrédit professionnel du Fonds de Cohésion Sociale pour le compte de l'État.

Mise au service de l'ensemble des réseaux d'accompagnement, FAG a pour objet d'accorder des garanties d'emprunt aux entrepreneurs et aux institutions qui favorisent l'emploi et la cohésion sociale. A ce titre, FAG mobilise plus de 20 000 garanties d'emprunt bancaire chaque année pour un encours de 350 millions d'euros, au 31 décembre 2015.

France Active c'est également

## UNE SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT, la Société d'Investissement de France Active (SIFA).

La SIFA permet à France Active de collecter l'épargne solidaire et d'investir dans les entreprises de l'Économie sociale et solidaire et les entreprises innovantes socialement.

Avec un capital en fonds propres de 142 millions d'euros et une collecte d'épargne solidaire de 21 millions d'euros pour la seule année 2015, la SIFA est la première société d'investissement solidaire en France.

France Active c'est également

## UNE PLATEFORME FINANCIÈRE NATIONALE,

France Active Financement (FAFI).

FAFI assure la gestion centralisée du volet financement du Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise par les demandeurs d'emploi (Nacre).

FAFI prend en charge le décaissement, le suivi et le recouvrement des prêts Nacre et permet aux opérateurs conventionnés, à l'État et à la Caisse des Dépôts, un suivi en temps réel du dispositif. Près de 10 000 entrepreneurs bénéficient de ce dispositif chaque année.

# Notre projet stratégique à l'horizon

## Une **AMBITION COLLE**



### notre **VISION**

**L'entrepreneuriat engagé** n'est pas une utopie !  
Chaque entrepreneur peut contribuer aux réponses sociales ou environnementales, réduire les inégalités en créant de l'activité et des emplois et **devenir un véritable acteur de son territoire.**

**FRANCE ACTIVE LEUR DONNE  
LES MOYENS D'ENTREPRENDRE  
POUR TRANSFORMER LA SOCIÉTÉ.**

### Nos **PRINCIPES D'ACTION**

et d'organisation qui  
s'appliquent à l'ensemble  
de nos activités :

#### **PROFESSIONNALISME CONSTRUCTIF,**

grâce à une analyse pointue des projets dans leurs dimensions économique, sociale et financière, et grâce à un regard bienveillant. Notre action doit être tournée vers les entrepreneurs et guidée par le souci d'apporter les réponses adaptées à leurs besoins.

#### **CRÉATEUR DE LIENS,**

par une capacité à agir avec les autres acteurs du territoire, en assurant une fonction de passerelle entre acteurs publics, entreprises privées, société civile et citoyens, entre entreprises classiques et entreprises sociales.

#### **PROXIMITÉ HUMAINE ET GÉOGRAPHIQUE,**

pour être au plus proche des entrepreneurs et des territoires.



# 2020 CTIVE



## notre AMBITION

### **Nous vivons simultanément plusieurs métamorphoses radicales**

dont nous devons anticiper les risques, mais surtout déceler les opportunités.

De nouvelles formes de solidarité émergent, la vision du salariat évolue, **la révolution numérique transforme toute la société**... L'entrepreneuriat

est à la fois le reflet et le véhicule d'une grande partie de ces bouleversements.

Ce nouveau contexte et les modes d'engagement qui en découlent sont en phase avec notre ADN : **nous voulons renforcer notre contribution à l'emploi et au développement des territoires**, favoriser une finance citoyenne, participer à la transition énergétique, accompagner les évolutions démographiques, encourager les usages plus écologiques, plus collaboratifs, plus solidaires...

**Nous voulons donner une chance à tous ceux qui entreprennent pour transformer la société**, être plus présents aux côtés de ceux qui en ont le plus besoin et lutter contre le pessimisme ambiant en faisant connaître **les capacités d'innovation des entrepreneurs**.

**Pour cela nous nous appuyons sur la finance**, pour favoriser une économie riche en emplois, dont les dynamiques se trouvent sur les territoires, dans les circuits courts de production, dans les nouvelles formes de coopération, **loin de la seule course au profit**.

### **GÉNÉRATEUR DE CONFIANCE,**

avec une offre adaptée et flexible, un métier partagé au sein du réseau sur tout le territoire, une capacité de gestion et une solide ingénierie financière.

### **SIMPLICITÉ D'INTERVENTION**

par une offre claire, une approche pédagogique et une intégration du numérique à tous les niveaux.





# 4 AXES POUR UNE AMBITION RENO

1.

## Accompagner les entrepreneurs engagés

### LABELLISER LES PROJETS POUR FACILITER LEUR FINANCEMENT

#### AUJOURD'HUI

La taille de certains projets, la situation économique personnelle de l'entrepreneur, le faible niveau de rentabilité attendue ou un modèle économique atypique les excluent des grilles de sélection des financeurs présents sur le marché.

#### DEMAIN

Acteur de place, **France Active entraîne l'ensemble des acteurs de la finance**, au premier rang desquels les banques, dans le financement des entreprises afin de favoriser la création ou la sauvegarde d'emplois, la pérennité des projets et le renforcement de leur utilité sociale ou territoriale. Grâce à un accompagnement et à une politique de risque maîtrisée, **France Active donne aux entrepreneurs un accès aux financements dans des conditions favorables (limitation des cautions personnelles, sécurisation du projet...).**



## BÂTIR DES SOLUTIONS SUR MESURE POUR LES ENTREPRENEURS ET LES TERRITOIRES PRIORITAIRES

### AUJOURD'HUI

La nouvelle économie géographique impacte d'un côté des territoires urbains à forte densité qui concentrent les indicateurs sociaux et d'inégalité les plus alarmants, mais recèlent d'énormes atouts (jeunesse, initiatives associatives), de l'autre des territoires périphériques entraînés dans la spirale de la désertification qui ne demandent qu'à être réinvestis : petites et moyennes agglomérations, monde rural, régions industrielles en déclin...

### DEMAIN

Le maillage de France Active est un atout qui lui permet d'être déjà très présent dans ces territoires et d'agir sur le développement de la vie associative, sur les initiatives de cohésion sociale, et sur l'appui à la création de petites entreprises de proximité. France Active s'attachera à construire une offre solide, en coopération avec les praticiens de ces territoires, en favorisant les passerelles entre les différents types d'entreprises accompagnées (associations et acteurs économiques, pôles territoriaux de coopération économiques,...), en se mobilisant aux côtés des acteurs tels que les agences de développement, les banques, les collectifs ville-campagne en milieu rural, les ambassadeurs dans les quartiers,...

## ENRICHIR NOTRE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SUIVI, NOTAMMENT GRÂCE AU NUMÉRIQUE

### AUJOURD'HUI

L'environnement des entrepreneurs a évolué depuis 25 ans, l'accompagnement s'est professionnalisé et les attentes des entrepreneurs ne sont plus les mêmes, notamment avec l'évolution des outils numériques. Si les besoins financiers des entreprises pour passer le cap des premiers salariés, franchir des seuils et assurer la pérennité de leur entreprise sont les mêmes, les outils à leur disposition pour comprendre les enjeux de la structuration financière, voire pour mobiliser des fonds se sont transformés.

### DEMAIN

L'évolution des attentes des entrepreneurs et le développement de nouveaux outils amèneront France Active à adapter son offre d'accompagnement, au moment et après le financement autour de son cœur de métier : médiation avec la banque, restructuration de la dette, tour de table... Pour consolider cet appui et le rendre plus largement accessible, **il est nécessaire de construire une offre numérique** : simulateurs, FAQ, guides, espace client, centre de ressources, serious game... L'utilisation des outils numériques permettra de renforcer le suivi des entreprises, de développer des offres de conseil dans la durée et de renforcer des liens avec les autres réseaux d'appui aux entreprises.

# 2.

## Développer un environnement favorable AUX ENTREPRENEURS

### DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS UTILES AUX ENTREPRENEURS

#### AUJOURD'HUI

Les acteurs de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprise et des structures de l'ESS sont nombreux, divers dans leurs offres et dans leurs approches. Pourtant, leur positionnement et l'intensité de leur présence diffèrent selon les territoires. Ils ne couvrent pas toutes les phases de vie des entreprises et se concentrent souvent sur les projets les plus faciles voire les plus rentables, délaissant des territoires plus fragiles. Un enjeu pour les réseaux d'accompagnement est de faire face à des besoins croissants sur des segments porteurs d'impact social ou territorial à ressources constantes. Ils ne pourront le faire qu'en renforçant leurs coopérations.

#### DEMAIN

**Le réseau France Active identifiera les coopérations et les alliances les plus pertinentes au niveau national et au niveau local.** Les partenariats devront être pensés de façon opérationnelle et déclinable dans les territoires : produits d'appel ou « co-brandés », partages d'outils et de méthodologies, échanges d'expertises sectorielles, communication commune auprès des entrepreneurs, mise à disposition de locaux pour organiser des permanences et assurer un meilleur maillage du territoire, etc. Des outils numériques communs faciliteront ces coopérations.

De nombreux partenariats nationaux sont en cours de structuration sur des principes de partage de valeurs, de complémentarité dans l'offre et de bénéfice pour les entrepreneurs : complémentarité avec BGE entre accompagnement et financement, offre partagée sur l'entrepreneuriat des jeunes avec l'ADIE, offre d'accompagnement financier aux mutations du secteur associatif, articulée avec les Dispositifs locaux d'accompagnement, coopération renforcée sur le financement des coopératives avec la CGSCOP et son réseau des URSCOP, échange d'expertise et tours de tables communs avec les financeurs de l'ESS (Ides, Socoden, Mirova, Amundi, Phi Trust...), partenariat structuré avec Bpifrance et l'ensemble des banques tant sur la TPE que sur l'ESS...



# orable



## ETRE CATALYSEUR DES TOURS DE TABLE

### AUJOURD'HUI

Un grand nombre d'acteurs, généralistes ou spécialisés, nationaux ou locaux, agissent pour l'accompagnement et le financement des entreprises. Les réseaux traditionnels de la création d'entreprise ou de l'économie solidaire sont rejoint par de nouveaux acteurs, fondations, entreprises, bénévolat de compétences, collectivités locales...

Le réseau France Active n'a pas vocation à faire seul, mais met à disposition sa capacité de sourcing et ses compétences pour faire converger d'autres partenaires autour du projet. L'un des points forts du réseau France Active est sa capacité à réunir et animer des « tours de table ». L'implication de France Active sert de label et rassure les partenaires.

### DEMAIN

Pour le réseau France Active, **il convient de pousser plus loin cette capacité de mise en réseau, en faisant mieux connaître les projets soutenus** et leurs besoins à venir auprès de tout l'écosystème, afin de trouver les meilleures réponses pour sécuriser les projets. France Active pourra renforcer les liens entre les projets soutenus et les entreprises de leur territoire (développement d'activité, relations clients-fournisseurs, échanges de services, mécénat financier et/ou de compétences...), sur la base des premières expériences réussies en région.

France Active avait su jouer une carte importante au moment de l'émergence de l'épargne solidaire. Aujourd'hui le grand public aspire à intervenir plus directement et de façon moins intermédiée. **France Active doit s'appuyer sur cette attente du public pour mettre en œuvre une nouvelle innovation de rupture. France Active pourra s'appuyer sur la dynamique du financement participatif en l'adaptant** pour prendre en compte tous les atouts du réseau (diversité des solutions de financement, maillage territorial, capacité d'accompagnement...).

## SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES AUTRES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

### AUJOURD'HUI

De nouveaux acteurs arrivent, d'autres se transforment. C'est une chance pour le secteur dans son ensemble et une opportunité pour les entrepreneurs, qui peuvent trouver des réponses répondant au mieux à leurs attentes.

### DEMAIN

**Le réseau France Active, grâce à sa gestion centralisée, a fait la démonstration qu'il était en capacité d'apporter un soutien à d'autres partenaires de l'appui aux entreprises :**

- soutien technique (back office, recouvrement et contentieux centralisés sur Nacre pour le compte de l'ensemble des réseaux),
- soutien financier (garantie de portefeuille pour les acteurs du microcrédit, intervention en fonds propres auprès de l'ADIE, de Solifap, d'Impact Coopératif, Finorpa...),
- formations (sur la garantie pour Initiative France en Rhône-Alpes, formation à l'analyse économique et financière pour les DLA, pour des fondations et collectivités locales, pour des banques sur les modèles économique de l'ESS...).

Pour une plus grande mutualisation, France Active renforcera cette fonction et proposera des réponses structurantes à tous les acteurs de l'accompagnement et du financement.



# Préparer l'écono solidaire de dem UNE ÉCONOMIE ENGAGÉE

## ANTICIPER LES BESOINS DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE ET ACCOMPAGNER LES MUTATIONS

### AUJOURD'HUI

Les structures de l'ESS évoluent. D'un côté, les acteurs historiques qui peinent à défendre leur projet associatif et à trouver un modèle économique viable se retrouvent sans le souhaiter dans des logiques de regroupement ou de fusion pour survivre. De l'autre, de nouveaux acteurs plus entrepreneuriaux, parfois issus des propres rangs de l'ESS, souvent plus jeunes et plus connectés, apparaissent et cherchent à construire des modèles différents, à la fois dans la réponse sociale apportée et dans le modèle économique.

Pour l'ensemble de ces acteurs, les nouvelles formes de solidarité qui se créent peuvent présenter des opportunités avec l'émergence de l'économie collaborative et la mutualisation de moyens et de compétences, un nouvel essor du bénévolat, une participation citoyenne renforcée avec l'avènement des plateformes de finance participative. Un système productif nouveau et complémentaire émerge.

Autant de pistes pour faire évoluer ces modèles et accompagner les mutations en cours, qui permettront de préserver ou de renouveler les actions d'utilité sociale menées par les acteurs traditionnels, d'accueillir les réponses des nouveaux acteurs et d'essaimer les réussites.

### DEMAIN

**Le réseau France Active est bien placé pour être moteur de l'évolution du secteur** dont il favorise le développement depuis près de 30 ans. Les entreprises ayant une utilité sociale et territoriale doivent être accompagnées et leur structuration financière renforcée pour faire face aux mutations économiques. France Active adaptera ses solutions de financement pour répondre aux problématiques d'amorçage, de développement et de rebond. Présent sur tout le territoire et gérant un portefeuille de 31 000 entreprises, le réseau France Active participera à la diffusion des solutions via son réseau et en lien avec les centres de ressources existants.



mie  
ain,



## FAVORISER L'INNOVATION SOCIALE ET L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX PROJETS

### AUJOURD'HUI

L'innovation sociale, et plus largement les nouvelles formes d'économie, sont un vecteur essentiel de transformation du secteur. Les structures innovantes socialement ou qui défrichent de nouveaux secteurs ont des besoins de capitaux patients et de financement de l'investissement immatériel. L'une des priorités de France Active est de faire de l'innovation sociale un enjeu de développement, en étant un levier de l'économie de demain.

### DEMAIN

Le réseau France Active contribuera par son expertise auprès d'un collectif d'acteurs (collectivités locales, universités, PTCE...), à un partenariat pour la stratégie régionale d'innovation en adaptant ses moyens de financement et d'accompagnement aux besoins des défricheurs.

**France Active déploiera une offre en capitaux patients, afin d'encourager l'essaimage et la mobilisation d'autres investisseurs auprès de ces « défricheurs ».** Partenaire de confiance, France Active cherche à renforcer les fonds propres de ces entreprises, en sensibilisant les entrepreneurs aux enjeux et modalités du capital investissement et en intervenant dans une approche d'investisseur.

## DÉCELER ET PROMOUVOIR LES ENTREPRENEURS À POTENTIEL D'IMPACT

### AUJOURD'HUI

De nouveaux entrepreneurs cherchent à combiner efficacité économique et impact social, local, environnemental. Ce qui leur permet via l'entrepreneuriat, de donner du sens à leur activité professionnelle et d'avoir une influence positive dans la société.

L'Économie sociale et solidaire s'ouvre et vise à « polliniser » d'autres activités sensibles à l'intérêt général et à la Responsabilité sociale des entreprises..

### DEMAIN

Le réseau France Active répondra à cette évolution, en élargissant sa cible à tous les entrepreneurs engagés. **Il cherchera à déceler ces entrepreneurs à potentiel d'impact, les accompagnera pour qu'ils développent et optimisent leur impact.** Elle leur apportera un soutien dans la durée pour les aider à grandir et se développer.





# 4.

## FAIRE RECONNAÎTRE LA FIN moteur de trans

### ENCOURAGER UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE

#### AUJOURD'HUI

Au sein de l'économie de demain, l'entreprise ne pourra pas être performante sans donner du sens à son action, sans salariés impliqués, sans clients concernés, sans intérêt pour son territoire d'implantation... Les associations ne pourront pas satisfaire les besoins des habitants, sans trouver de nouvelles réponses, innovantes et adaptées à la société qui bouge... Les acteurs de l'accompagnement devront trouver d'autres relais pour développer leur activité, en organisant la meilleure complémentarité possible avec les autres acteurs... Les citoyens ne pourront pas se désintéresser de l'économie et agiront dans ses actes de consommation, de production, d'épargne, d'entrepreneuriat, de divertissement... Les responsables politiques, enfin, devront donner à leurs mesures le temps de produire leurs effets, tout en les évaluant et en les adaptant aux évolutions de la société.

#### DEMAIN

L'une des forces de France Active est de faire converger les intérêts de partenaires nationaux et locaux, publics comme privés. Sa gouvernance, qui réunit les partenaires publics et associatifs nationaux et locaux des associations et les actionnaires privés de FAG et de la SIFA, en témoigne.

Par son action quotidienne, **le réseau France Active est en capacité de suivre les tendances, d'exploiter les données collectées et d'évaluer les interventions effectuées**, avec une mise en visibilité des projets financés. Ainsi, le réseau France Active contribuera à la connaissance des secteurs d'activité, à l'identification des nouvelles tendances, à l'émergence des futures pépites de l'ESS.

Sur ces bases, France Active apportera des éléments objectifs d'analyse et sera force de proposition d'actions, en créant des convergences entre les attentes de chaque partenaire.

# FINANCE SOLIDAIRE COMME formation de l'économie



## PROMOUVOIR LA FINANCE SOLIDAIRE ET SENSIBILISER À L'ENTREPRENEURIAT ENGAGÉ

### AUJOURD'HUI

Le réseau France Active travaille au contact du monde de l'enseignement supérieur et intervient dans des formations universitaires ou professionnelles. Autant d'opportunités pour promouvoir l'entrepreneuriat social auprès des étudiants souhaitant entreprendre. France Active, notamment dans le cadre du Centre de Ressources DLA Financement, diffuse via des guides et articles pratiques la culture financière pour l'ESS et la création d'entreprise.

### DEMAIN

**Le réseau France Active renforcera son action de promotion de l'économie et de la finance solidaires.**

Plusieurs canaux de diffusion seront coordonnés pour favoriser une cohérence d'ensemble : ligne éditoriale claire avec la production de guides et articles, promotion des produits d'épargne, interventions dans les universités, participation à des manifestations...

Le réseau France Active renforcera sa présence auprès du monde de l'enseignement en lançant « France Active Parcours ». L'utilisation des outils numériques sera un levier puissant de diffusion d'une culture du financement (site d'e-learning et de diagnostic en ligne, catalogue de formation pour les partenaires, création d'un MOOC...).

## DÉVELOPPER L'ÉPARGNE SOLIDAIRE ET INVENTER DE NOUVELLES FORMES D'ÉPARGNE

### AUJOURD'HUI

France Active est l'un des premiers collecteurs d'épargne solidaire. A titre d'illustration, la Société d'Investissement de France Active (SIFA) dispose à ce jour de 142 millions de fonds propres et collecte 21 millions d'euros chaque année.

### DEMAIN

Le réseau France Active se saisira de cet enjeu au niveau local, apportera son regard sur ce véritable sujet de société et facilitera la promotion d'une finance au service des projets, des territoires et de l'emploi ! Pour cela, **France Active développera des produits d'épargne avec les banques partenaires**, par exemple des produits de partage, dont les intérêts pourraient être versés aux structures membres qui développent les outils sur le territoire. Ce type de produit est en cohérence avec la position actuelle et le rapport privilégié de France Active avec les banques. Cela permettrait d'avoir une offre complète sur l'épargne avec une implication nationale et locale et un discours commun sur la mobilisation de l'épargne citoyenne et des circuits-courts vers les projets.

une

# AMBITION PARTAGÉE



L'organisation de France Active doit permettre la mise en œuvre de son projet stratégique, en s'appuyant sur un modèle économique adapté et en renouvelant l'engagement de ses parties prenantes.

## 1. FAIRE ÉVOLUER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

### ● Rééquilibrer le système de ressources

- **Développer les ressources liées à l'activité du groupe France Active**, par le développement de l'activité financière et une amélioration de sa rentabilité, par la valorisation auprès de ses partenaires privés de sa capacité à identifier et soutenir des projets économiques, par la valorisation auprès de certains entrepreneurs de ses prestations de conseil et de sa capacité de mise en réseau.

- **Accroître les ressources non marchandes**, en mobilisant le bénévolat et l'engagement de ses parties prenantes et des entrepreneurs soutenus par France Active, en créant des alliances avec les réseaux compatibles en termes de valeurs et complémentaires en termes opérationnels.

- **Maintenir les subventions**, en particulier pour l'action en direction des publics et des territoires relevant des politiques publiques.

### ● Porter l'effort sur ce qui constitue la principale valeur ajoutée

- **Accompagner plus et mieux les entrepreneurs**, donc développer les moyens humains salariés et bénévoles en liens direct avec eux.

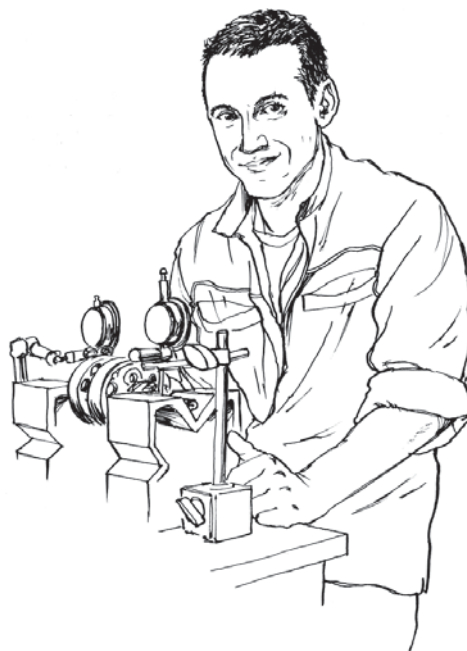
- **Stabiliser les moyens humains sur les autres fonctions** (back office et fonctions supports), grâce à une simplification des procédures (gestion des conventions, nouveau système d'information, etc.) et en exploitant au maximum les effets de mutualisation possibles à l'échelle du réseau.

- **Renforcer les fonctions de recherche et développement** avec les moyens publics nationaux existants (Caisse des Dépôts, État) ou nouveaux (financements européens) et avec l'appui de mécènes.

### ● Mutualiser toutes les forces du groupe associatif : ses sociétés financières et son réseau

- **Repenser le modèle économique du réseau** dans le cadre d'une analyse globale comprenant l'ensemble des structures qui le composent.

- **Privilégier et développer des effets de mutualisation** à l'échelle interrégionale ou nationale, qui peuvent concerner certaines fonctions (développement des partenariats privés et des ressources, développement des compétences pour répondre à des marchés publics, gestion RH, communication...), la mise en place à l'échelle du réseau de fonds d'intervention (fonds pour l'innovation, soutien à la consolidation financière des Fonds territoriaux...), une mutualisation des achats...



## 2. RENOUVELER L'ADHÉSION DES PARTIES PRENANTES ET CONSOLIDER DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES



Le réseau France Active s'est construit en agrégeant autour de son projet de nombreux partenaires, publics ou privés, banques, réseaux associatifs impliqués dans l'aide à la création d'entreprises, réseaux de l'Économie sociale et solidaire, acteurs de la finance solidaire. Ces partenariats diversifiés trouvent leur traduction dans sa gouvernance, dans les conseils d'administration de l'association France Active et de ses représentants sur les territoires, dans les comités d'engagement, parmi les actionnaires de FAG et de la SIFA.

La pluralité des structures juridiques et des liens qui les unissent à leurs administrateurs respectifs font de France Active un carrefour exceptionnel. Enrichir ses partenariats en ayant soin de distinguer les partenaires stratégiques, c'est-à-dire ceux qui à la fois partagent les valeurs et la vision du groupe, contribuent à son modèle économique et mènent une action complémentaire.

### ● **La Caisse des Dépôts : un partenaire historique et stratégique de France Active**

La Caisse des Dépôts soutient France Active depuis sa création. Elle apporte une contribution financière au développement et à l'animation de son réseau et participe à l'inscription de France Active dans les politiques publiques nationales et locales qu'elle accompagne. La Caisse des Dépôts est à la fois un actionnaire actif de la SIFA et de FAG et un commanditaire vigilant de l'association FAFI dans le cadre du marché public Nacre. Elle s'appuie ainsi sur les filiales de France Active pour exercer ses missions d'intérêt général en faveur de l'inclusion financière et de l'Économie sociale et solidaire.

Cette pluralité des liens entre France Active et la Caisse des Dépôts en font un partenaire stratégique central.

### ● **Les partenaires publics : le renforcement du lien avec les collectivités territoriales et une inscription de son action à l'échelle européenne.**

L'appui aux politiques nationales de l'emploi, cœur historique de France Active, s'enrichira du soutien aux actions préservant le lien social et la cohésion entre les territoires. La nouvelle répartition des compétences entre les collectivités territoriales amènera le réseau France Active à renforcer ses liens avec les Régions et les grandes agglomérations. Le lien historique avec les Départements devra être renouvelé autour de leurs compétences en matière sociale. L'action de France Active s'inscrit pleinement dans le cadre des politiques européennes. Au-delà du soutien du Fonds européen d'investissement et des fonds structurels déjà

mobilisés par France Active, les relations avec d'autres acteurs européens de la finance solidaire permettront des échanges de pratiques et contribueront à faire reconnaître son savoir-faire à l'échelle européenne.

### ● **Les partenaires privés : une offre pour les entreprises classiques qui ont besoin de gérer leurs impacts dans leurs territoires d'implantation.**

Si les alliances bancaires sont bien établies et les partenariats avec les réseaux de l'accompagnement et du financement en voie de clarification, le champ des entreprises n'est aujourd'hui abordé par France Active que par le biais du mécénat ou des plans de revitalisation. France Active construira des offres à destination des entreprises souhaitant gérer leur impact social sur les territoires.

### ● **Les entrepreneurs : une meilleure prise en compte de leurs besoins, pour une meilleure implication de leur part.**

France Active favorisera une implication plus globale des entrepreneurs, afin de leur apporter un soutien dans le suivi, les appuyer dans la durée et de les faire participer à la création d'une communauté d'entrepreneurs...

### ● **Les épargnants solidaires : la consolidation du rôle national et le développement d'actions locales.**

France Active est l'un des premiers collecteurs de l'épargne solidaire. Avec un capital de 142 M€, la SIFA est au niveau national un acteur majeur de l'investissement à impact social. France Active prolongera cette action au niveau local, en connectant son offre à de nouvelles formes de mobilisation citoyenne de l'épargne vers les projets économiques.

### ● **Les ressources humaines, la première richesse de France Active : une politique RH en cohérence avec le projet stratégique.**

De nombreux salariés sont formés par France Active et évoluent au sein du réseau ou à l'extérieur, sur des fonctions de direction, chez ses partenaires bancaires ou associatifs. D'autres créent des entreprises. Ces parcours internes et ces échanges avec son environnement sont un atout pour son développement, son rayonnement et pour la diffusion de ses valeurs. France Active souhaite appuyer cette dynamique, en proposant des formations pour favoriser la montée en compétences des équipes et en soutenant les salariés du réseau dans leur projet professionnel de création d'entreprise (incubation, intraprenariat, formation...).

# FRANCE ACTIVE 2020

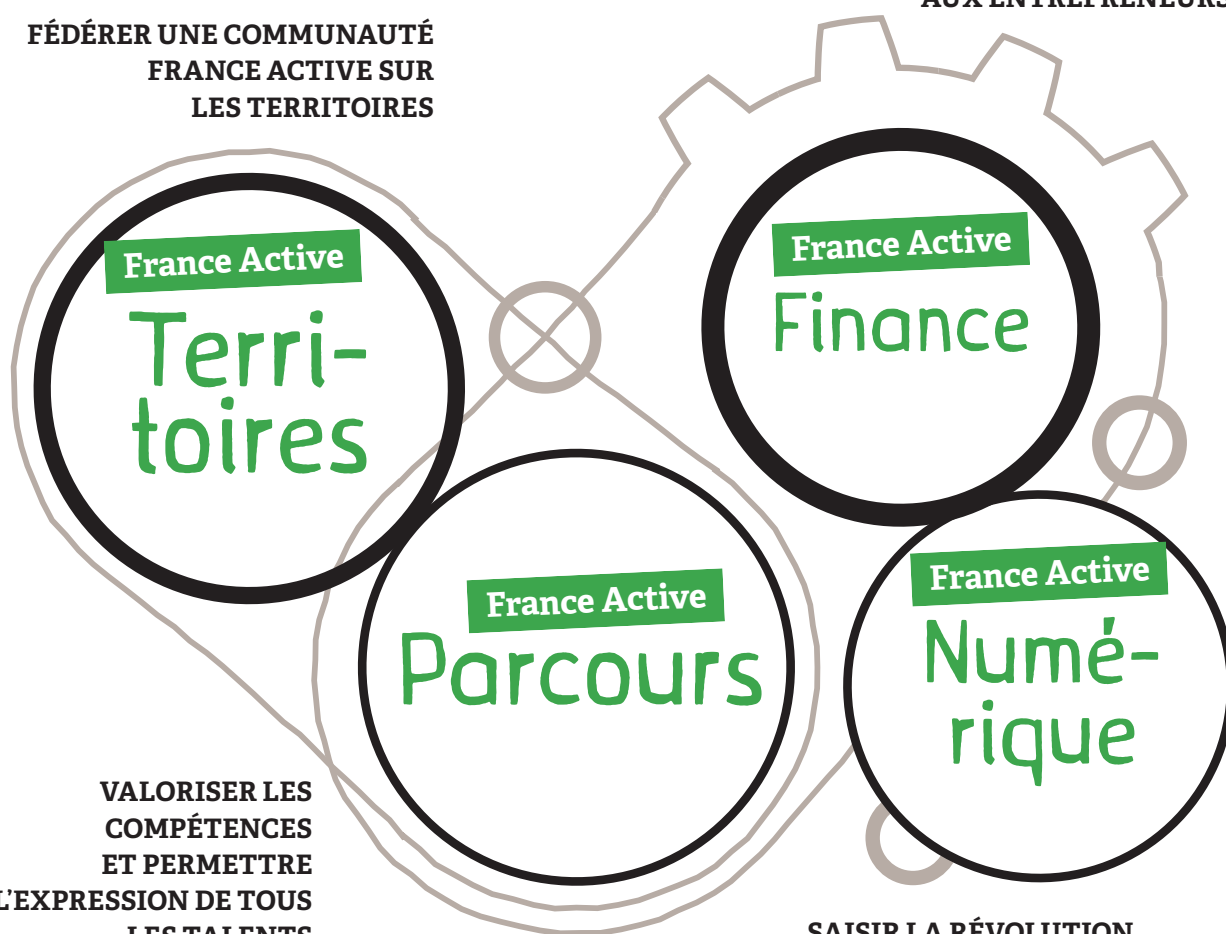
La transformation du réseau France Active ne pourra se produire qu'avec un fonctionnement interne plus horizontal, plus efficace, qui s'appuie sur sa première richesse : ses ressources humaines, avec une tête de réseau forte, garante de l'unité et de la cohérence de l'ensemble.

## Quatre moteurs

ASSURERONT CETTE TRANSFORMATION

SIMPLIFIER,  
RENOUVELER ET  
ENRICHIR L'OFFRE  
AUX ENTREPRENEURS

FÉDÉRER UNE COMMUNAUTÉ  
FRANCE ACTIVE SUR  
LES TERRITOIRES



France Active  
Terri-  
toires

France Active  
Finance

France Active  
Parcours

France Active  
Numé-  
rique

VALORISER LES  
COMPÉTENCES  
ET PERMETTRE  
L'EXPRESSION DE TOUS  
LES TALENTS

SAISIR LA RÉVOLUTION  
NUMÉRIQUE COMME LEVIER  
DE TRANSFORMATION





France Active

## Territoires

**AU NIVEAU INTERNE,** France Active Territoires construit et anime un échange régulier avec ses salariés et ses bénévoles, notamment autour de thématiques opérationnelles transversales, d'innovations, d'expérimentations menées dans des territoires spécifiques.

**AU NIVEAU EXTERNE,** France Active Territoires construit des coopérations opérationnelles avec les acteurs du territoire, pour construire l'offre d'accompagnement, être catalyseur des tours de table, toucher tous les territoires... Plus largement, une « communauté France Active » devra prendre vie et pourra regrouper les entrepreneurs accompagnés, les salariés anciens ou en exercice, les réseaux partenaires, acteurs publics et privés des territoires...

France Active

## Finance

France Active renouvellera son offre aux entrepreneurs autour de trois composantes :

**L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER** (analyse, conseils, formation, appui à la définition d'une bonne stratégie financière),

**LES PRODUITS FINANCIERS** (primes, prêts solidaires, garanties, supports d'épargne, fonds propres). Ces produits devront évoluer pour tenir compte des nouveaux besoins des entrepreneurs et de l'évolution de leur environnement. Nous nous attacherons notamment à simplifier l'offre existante et à la compléter sur les phases critiques de la vie des entreprises : émergence, création, recomposition du modèle économique, fusions et regroupements, changement d'échelle,...

L'ouverture aux autres **ACTEURS DU TERRITOIRE** grâce à la confiance générée et un service de qualité. France Active passera d'une logique d'outils financiers à un « pack complet » au service des entrepreneurs, alliant conseil, financement et mobilisation de tours de table.

France Active

## Parcours

**AU NIVEAU INTERNE,** France Active est un réseau attractif faisant référence dans la finance solidaire, vers lequel se tournent de nombreux jeunes à l'issue de leurs études pour donner un sens à leur vie professionnelle. Il leur permet une expérience professionnelle riche, avec un cycle complet de formations, des opportunités d'évolution professionnelle et de mobilité interne. France Active souhaite se doter d'une vraie stratégie Ressources Humaines pour attirer tous les talents, développer les compétences, favoriser la promotion des équipes et permettre la mobilité et l'incubation des projets des salariés.

**AU NIVEAU EXTERNE,** cet axe répond à plusieurs enjeux : pistes de développement de produits comme Cap'Jeunes, R&D, évaluation de l'action de France Active, promotion de l'entrepreneuriat engagé et de la finance solidaire, diffusion des enjeux économiques et financiers...

France Active

## Numérique

Le réseau France Active fait face à l'évolution de son environnement : des nouvelles contraintes qui pèsent sur son organisation et l'évolution des attentes des entrepreneurs.

**Pour cela, des moyens « numériques » seront mis en œuvre, à trois niveaux :**

**LE RÉSEAU :** pour les échanges entre professionnels et bénévoles du réseau, la capitalisation des expériences. Un système d'informations sera accessible pour le réseau France Active et ses partenaires, une plateforme interne pour favoriser les échanges au sein du réseau sera mise en place, permettant e-learning et utilisation des données collectées (big data)...

**LES ENTREPRENEURS ET LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT :**

certains services devront être mis en œuvre à distance par l'utilisation du numérique : un centre de ressources, des serious game, un programme d'informations sur la création d'entreprise et les secteurs d'activité... La compétence éprouvée et quantitativement significative de France Active dans la mobilisation d'épargne en direction de projets qui ont du sens, peut trouver des prolongements par le numérique, en mobilisant la dynamique du financement participatif.

**L'EXTERNE :** pour la diffusion plus large d'informations (épargnants, sympathisants de l'ESS, grand public...).

CHAQUE ANNÉE

33 000

emplois créés  
ou consolidés

7 000

entreprises  
accompagnées  
et financées

236 M€

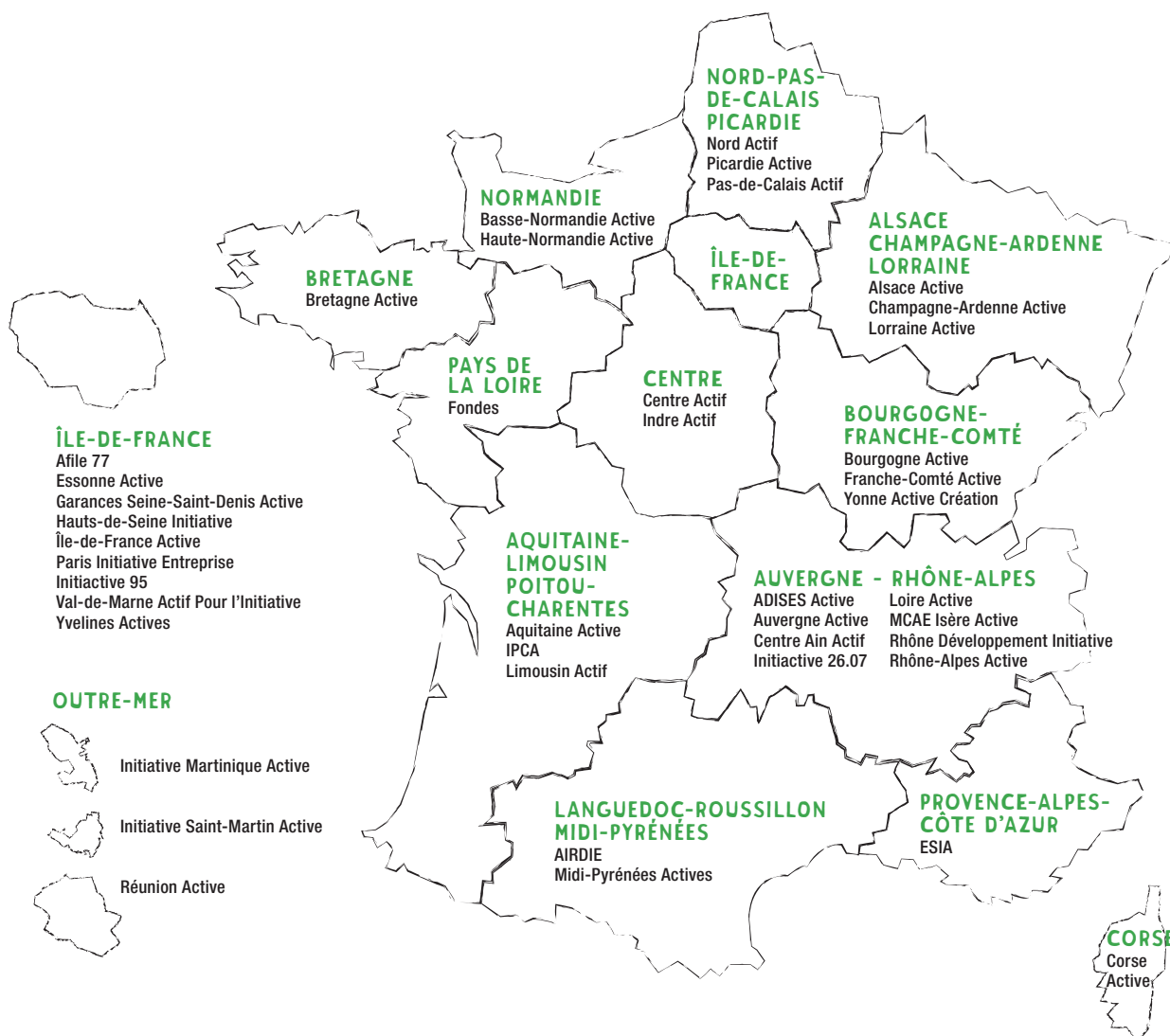
mobilisés  
en concours  
financiers

# FRANCE ACTIVE, UN RÉSEAU DÉDIÉ AUX ENTREPRENEURS

De l'émergence au développement, **France Active donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir sur leur territoire.** Elle les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements les plus adaptés à leurs besoins et leur permet d'**accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux.**

Pionnier de la finance solidaire, le réseau **France Active accompagne et finance chaque année 7 000 entrepreneurs** et gère un portefeuille de 31 000 entreprises. En complément de son action de financement, **France Active conseille 2 400 structures de l'Économie sociale et solidaire** dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement (DLA).

Pour déployer son action au plus proche des enjeux économiques et sociaux, **France Active a créé avec ses partenaires un réseau de 42 structures locales**, qui inscrivent son action dans tous les territoires.



**FRANCE ACTIVE**  
FINANCIER SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI

Tour 9 — 3 rue Franklin  
93100 Montreuil

Retrouvez le Fonds territorial  
le plus proche de chez vous  
sur [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

Tél. 01 53 24 26 26  
Fax 01 53 24 26 63

 @franceactive

GRUPE

