

Le Grand Recueil

Enquête de l'opération Milliard
sur les besoins de financement des organisations de la transition juste



TABLE DES MATIÈRES

ÉLÉMENTS CLÉS	3
INTRODUCTION	5
1. Identifier et quantifier les besoins financiers et comprendre les freins au financement des organisations de la transition juste	5
2. Donner corps au récit de l'opération Milliard	8
3. Méthodologie	8
I. DES ORGANISATIONS VARIÉES DONT LA SITUATION FINANCIÈRE EST FRAGILE	10
1. Un échantillon d'organisations diverses	10
2. Un point commun : un état financier fragile	21
3. Profil des organisations vulnérables	22
II. QUELS BESOINS FINANCIERS ?	26
1. Des besoins de financement considérables	26
2. Besoins de financement à court terme et à moyen terme	27
3. Les insuffisances de l'offre actuelle de financement	32
III. QUELS FREINS ET LEVIERS POUR ACCÉDER AU FINANCEMENT ?	41
1. Des thèses d'investissement des financeurs inadaptées aux besoins des organisations	41
2. Des subventions en baisse, trop peu orientées vers le fonctionnement global des organisations	46
3. Des procédures de demande de fonds trop lourdes pour les organisations	51
4. Quelles conséquences pour les organisations de la transition juste ?	56
ÉCLAIRAGES ET ENSEIGNEMENTS	58
REMERCIEMENTS	60
REJOIGNEZ L'OPÉRATION MILLIARD !	61
ANNEXES	62

ÉLÉMENTS CLÉS



Caractéristiques des organisations

- L'échantillon compte **510 organisations** ayant répondu au Grand Recueil.
- Dans l'échantillon, on note une surreprésentation de coopératives et de sociétés commerciales par rapport à l'ensemble de l'ESS, mais sa composition est assez représentative de la répartition territoriale et de la taille des organisations du secteur.
- Notre échantillon regroupe des **organisations représentatives de la "transition juste"**, notamment en termes de secteurs d'activité et de gouvernance.
- La grande majorité des répondants (87%) ont une **gouvernance démocratique** (une personne = une voix).
- La majorité des répondants disent agir au moyen d'innovation sociale (72%).

L'opération Milliard a défini la **transition juste** comme la transformation radicale et démocratique de notre société et de son économie, visant à satisfaire collectivement et dignement les besoins humains dans la préservation du vivant et le respect des limites planétaires¹.



Etat financier

- L'**état de la trésorerie** constitue un enjeu pour 72% des organisations de notre échantillon, 32% la jugeant à un niveau "préoccupant".
- Le **niveau des fonds propres** constitue un enjeu pour 75% des organisations, 34% le jugeant à un niveau "préoccupant".
- Plusieurs types d'organisations sont susceptibles d'être **non seulement conjoncturellement fragiles mais aussi vulnérables**, avec des niveaux de trésorerie bas ou des résultats financiers très faibles ou négatifs. En effet, on constate que :
 - Les organisations qui ont davantage de subventions dans leurs recettes ont un niveau de trésorerie plus faible ;
 - Les associations qui comptent peu ou pas de salariés sont moins facilement en capacité de financer leurs dépenses et sont davantage en situation de déficit.
- À l'inverse, les organisations dont le plus grand échelon d'intervention est l'intercommunalité sont plus robustes en termes d'état de trésorerie et de niveau de fonds propres.

¹ Avis du Conseil Scientifique de l'opération Milliard n°1.



Boussole

- **1,4 milliard d'euros**, c'est la somme des besoins de financement à court et moyen termes, soit pour les 5 années à venir, des 510 organisations ayant répondu au Grand Recueil. C'est aussi une indication pour l'avenir : l'opération Milliard, au moyen du premier milliard qu'elle arrivera à mobiliser, pourra financer environ 500 organisations de la transition juste, pour leurs besoins à court et moyen termes.



Caractéristiques des besoins de financement

Parmi les répondants, les organisations suivantes ont des besoins en **investissement** plus importants :

- Les SCIC et les entreprises commerciales ;
- Les foncières ;
- Les structures en émergence ou changement d'échelle ;
- Les organisations de grande taille, celles qui ont beaucoup de salariés (plus de 50 ETP) ou un budget conséquent (supérieur à 3 millions d'euros).

Les organisations suivantes ont des besoins en **fonctionnement** plus importants :

- Les associations (notamment pour financer les salaires) ;
- Les organisations en changement d'échelle.



Freins et leviers de financement

Les principaux freins au financement que font remonter les organisations concernent :

- Les **thèses d'investissement** des financeurs :
 - Des exigences en termes de montants, taux, durée ou logique, qui ne sont pas atteignables par les organisations ;
 - Une faible attractivité des modèles à gouvernance partagée et à lucrativité limitée pour les financeurs ;
 - Le manque de financements fléchés vers l'innovation sociale par rapport à l'innovation technologique ;
 - Un manque de financements fléchés vers la consolidation des organisations ;
 - Des critères d'éligibilité de plus en plus difficiles à remplir à mesure que les organisations évoluent, les obstacles se transformant avec l'âge et le stade de maturité des structures.
- La **raréfaction des subventions publiques** en général, et une orientation de plus en plus systématique des financements vers des projets spécifiques au détriment du soutien au fonctionnement global des structures.
- La **lourdeur administrative des demandes de financement**, qui mobilisent des ressources importantes aux dépens des missions principales des organisations.

INTRODUCTION

1. Identifier et quantifier les besoins financiers et comprendre les freins au financement des organisations de la transition juste

1.1. Une démarche de l'opération Milliard pour mieux financer les initiatives de la transition juste

Lancée en 2024, l'opération Milliard mobilise le pouvoir citoyen pour **créer les conditions d'accès des organisations de la transition juste à des moyens financiers suffisants**, afin de prouver qu'une autre façon de faire l'économie est possible.

La transition juste désigne dans ce cadre une transformation radicale et démocratique de notre société et de son économie, visant à satisfaire collectivement et dignement les besoins humains dans la préservation du vivant et le respect des limites planétaires.

Les organisations qui y participent, celles qui mettent la démocratie, l'écologie et la justice sociale au cœur de leurs projets, existent et sont nombreuses. Ce sont par exemple des associations, des coopératives, des sociétés commerciales de l'ESS, des fondations ou des fonds de dotation, des mutuelles... Elles mettent en œuvre des systèmes de production et promeuvent des modes de consommation qui sont respectueux du vivant et répartissent de manière juste la richesse produite. Elles sont créatrices de valeur sociale, au sens où elles participent à **consolider les solidarités existantes et à en tisser de nouvelles, en vue de protéger et d'élargir l'accès aux biens et services essentiels ainsi qu'au développement humain, et de garantir cet accès face aux chocs écologiques.**

Toutefois, ces organisations rencontrent des difficultés à accéder à des financements leur permettant de fonctionner d'une part et de se développer d'autre part, entravant leur capacité à créer toute la valeur sociale et écologique qu'elles pourraient.

L'opération Milliard vise notamment à **mobiliser un milliard d'euros** et à créer de **nouveaux fonds** dédiés aux organisations de la transition juste, en complémentarité des dispositifs existants et/ou en coopération avec les financeurs. Elle a lancé le **Grand Recueil, une enquête cherchant à quantifier les besoins financiers de ces organisations et à comprendre les freins au financement qu'elles rencontrent.** Le Grand Recueil est ainsi une première étape dans la définition de ces nouveaux fonds. Les résultats de cette enquête sont présentés dans ce rapport.

1.2. Un contexte économique dégradé et incertain qui fragilise les organisations et exacerbe les besoins

La démarche de l'opération Milliard et du Grand Recueil s'inscrit dans un **contexte économique dégradé**, fragilisé par des **contraintes budgétaires croissantes**, alors que les besoins sociaux et environnementaux augmentent. Aggravée par une tendance économique à l'austérité, incarnée notamment par le Projet de Loi de Finances (PLF) 2025, la situation amplifie la tension financière pour l'ensemble des organisations de l'ESS : associations, coopératives, entreprises commerciales, etc. En effet, l'impact cumulé des **coupes budgétaires pour l'ESS est estimé à 8,26 milliards d'euros²**, auxquelles s'ajoutent des baisses parfois très importantes dans les collectivités territoriales (par exemple au sein de la région Pays-de-la-Loire) et une coupe

² Budget 2025, L'économie sociale et solidaire en péril : 186 000 emplois menacés par le PLF et le PLFSS, UDES, Octobre 2024

budgétaire de 35% dans l'Aide publique au développement en 2025³. Cette coupe n'est pas invisible dans ses effets en France car une part importante de ce budget était dépensée sur le territoire national. Notons que les organisations ont répondu au Grand Recueil entre juillet et octobre 2024, soit avant la publication du PLF : les données collectées ne reflètent pas les besoins actualisés au regard de ces perspectives économiques encore plus dégradées.

Plus globalement, le contexte est celui d'une forte **diminution des subventions publiques** ces vingt dernières années, pourtant historiquement le pilier du financement des structures à vocation écologique et sociale. C'est également celui d'un ancrage de plus en plus fort des **logiques de marché** dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, favorisant la concurrence et la précarisation des organisations, en particulier des associations⁴.

Au regard de ce contexte, plusieurs études ont été menées sur les problématiques de financement des organisations de l'ESS et le Grand Recueil s'inscrit dans leur continuité, venant apporter une approche transversale à la question de l'accès aux financements des organisations de la transition juste, toutes formes juridiques confondues. Nous détaillons ici quatre études particulièrement éclairantes .

ESS France a produit en 2017 un "[Rapport sur le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire](#)", qui met en évidence les difficultés de financement des entreprises de l'ESS, tous statuts juridiques confondus, malgré les dispositifs existants. Il pointe des difficultés spécifiques selon la taille, le secteur et le stade de développement des structures. Bien que des outils comme les titres associatifs et des fonds d'impact aient émergé, des lacunes subsistent : un financement insuffisant de l'innovation sociale, des retards dans les subventions publiques et un accès limité au crédit bancaire pour les petites structures. À titre d'exemple, les entreprises de l'ESS représentaient 1,3% des entreprises financées par la BPI en 2014, (alors qu'elles représentent 5,7% du total des entreprises), et moins de 0,6% des crédits accordés. Plus de 99% des entreprises de l'ESS continuent ainsi à se financer en dehors de la BPI⁵. Face à ces manques, ESS France propose d'améliorer l'articulation entre les acteurs financiers, de pérenniser les financements publics et de renforcer l'accompagnement des entreprises. Une meilleure mobilisation de l'épargne citoyenne et des acteurs institutionnels est également recommandée pour répondre aux besoins croissants de l'ESS.

En novembre 2023, l'**Observatoire national de l'ESS** publie un rapport intitulé "[Améliorer la connaissance statistique des données comptables et financières des entreprises de l'ESS](#)"⁶, qui vise à répondre aux carences en matière de données financières sur les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Malgré la diversité des statuts et des secteurs au sein de l'ESS, l'étude révèle plusieurs caractéristiques communes. Une résilience accrue avant tout : les entreprises de l'ESS présentent un taux de défaillance inférieur à celui des entreprises traditionnelles, témoignant de leur stabilité face aux crises économiques. Une gestion financière prudente également, avec souvent un faible endettement financier qui limite toutefois leur capacité à investir dans des projets d'envergure. Une

³ L'aide publique au développement de la France dans un monde en turbulences : la fin d'une ambition ? Bilan 2017-2024 et perspectives, Focus 2030, 2024

⁴ Premier rapport de l'observatoire de la marchandisation des associations, Collectif des associations citoyennes, 2023.

⁵ Rapport sur le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, ESS France, 2017.

⁶ Améliorer la connaissance statistique des données comptables et financières des entreprises de l'ESS. Etat des lieux et premières analyses sur les entreprises ESS fiscalisées, Observatoire national de l'ESS, Novembre 2023.

rentabilité modérée enfin : les marges bénéficiaires modestes sont le plus souvent réinvesties dans les activités, réduisant ainsi l'attractivité des organisations pour certains investisseurs. L'étude souligne également des lacunes dans la collecte de données financières, en particulier pour les associations, qui représentent 90% des structures de l'ESS et ne publient pas systématiquement leurs comptes. Cette situation complique le travail des financeurs et limite la visibilité des besoins réels du secteur.

Pour répondre à ces défis, le rapport recommande d'améliorer la transparence et la collecte des données financières, en sensibilisant les acteurs de l'ESS et en développant des outils adaptés. Ces données permettraient de concevoir des mécanismes de financement plus efficaces, tels que des garanties publiques ou des fonds dédiés, afin de répondre aux besoins croissants du secteur tout en renforçant son impact social et environnemental.

L'avis du **Conseil économique social et environnemental** (CESE) sur le financement des associations, adopté en mai 2024 à l'unanimité des votes, a également apporté des conclusions majeures. Ce rapport, "[Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique](#)"⁷ souligne la fragilité croissante des associations françaises, essentielles au lien social et à la démocratie. La réduction des subventions publiques (de 34% à 20% des financements) au profit d'appels à projets court-termistes les place dans une logique concurrentielle inadaptée. L'emploi associatif est également précarisé, et le bénévolat est en recul. Face à ces constats, le CESE a émis 20 préconisations visant à améliorer le fonctionnement associatif et à renforcer l'engagement des pouvoirs publics dans cette démarche. Il propose notamment de :

- Accroître le soutien financier des pouvoirs publics aux associations et prioriser la subvention en préservant celles-ci des règles de la concurrence. Il appelle notamment à réhausser les subventions publiques à 2,5% du budget de l'État et à sécuriser la notion de pluriannualité des subventions ;
- Favoriser les nouvelles formes de financement et de soutien, en créant en particulier un fonds national de mobilisation pour la vie associative ;
- Rétablir la confiance et réformer la gouvernance, en favorisant la co-construction entre associations, citoyens et pouvoirs publics sur les territoires.

Il appelle à un engagement fort pour préserver leur mission d'intérêt général et leur indépendance face aux logiques de marché.

Sur le sujet spécifique de l'innovation sociale, problématique transversale aux différentes organisations du secteur, **La France s'engage** a publié son "[Livre blanc de l'innovation sociale 2024-2034](#)", qui met en lumière l'importance de l'innovation sociale comme levier de progrès face aux défis sociétaux mal adressés par les politiques publiques ou le marché. A titre d'exemple, le plan d'investissement France 2030, doté de 54 milliards d'euros sur 5 ans, vise à financer l'innovation technologique et industrielle, parfois à visée environnementale, mais sans intégrer de volet d'innovation sociale. Autre exemple : la Banque des Territoires mobilise 100 millions d'euros par an pour développer l'innovation sociale sur 2023-2025, quand en 2023 elle s'est engagée à hauteur de 2,5 milliards d'euros dans 436 projets sur l'ensemble du territoire⁸.

Le rapport insiste notamment sur la nécessité d'améliorer les financements de l'innovation sociale au travers la création d'un fonds national, une augmentation des subventions pluriannuelles et la simplification des appels à projets.

⁷ Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique, CESE sur proposition de la commission Économie et finances, Mai 2024

⁸ Livre Blanc de l'innovation sociale, 2024-2034, La France s'engage, 2024

Dans la continuité de ces rapports, ce Grand Recueil vise à son échelle à apporter une lecture multisectorielle et multifactorielle des besoins financiers des organisations de la transition juste, indépendamment de leurs formes juridiques, de leur localisation géographique ou encore de leur taille. Il vise également à proposer un recensement chiffré des besoins financiers de ces organisations variées, afin d'accompagner la création de solutions complémentaires. Ce Grand Recueil constitue donc un premier recensement transversal, quoique réduit du fait de la taille de son échantillon.

2. Donner corps au récit de l'opération Milliard

L'opération Milliard entend à la fois proposer un récit sociétal collectif, qui exige de l'économie qu'elle se mette enfin au service des besoins sociaux et de la préservation du vivant, et lui donner corps. Ce récit prend sa source dans une vaste consultation menée auprès d'une soixantaine de personnalités inspirantes, qui représentent plusieurs axes de la transformation écologique et sociale, et des axiomes structurels de l'opération Milliard.

Parmi ces personnalités figurent un certain nombre de responsables d'organisations qui font toutes et tous part d'une difficulté croissante à obtenir des financements pluriannuels, structurels et éthiques.

Ils et elles relèvent d'une part des freins techniques :

- La grande fragmentation des dispositifs de financement existants : dons, subventions publiques et privées, investissements, apports, prêts, qui répond à variété et à la complexité de l'éventail des organisations ;
- Des interventions financières qui se détachent d'un financement global et fonctionnel pour s'attacher aux projets, réduisant d'autant les marges de manœuvre et parfois d'évolution systémique des organisations ;
- Les inadéquations entre les attentes des financeurs en termes de rentabilité, taux, durée et les rendements monétaires des sociétés oeuvrant à la transition écologique et sociale ;
- La charge administrative que représente la recherche de financement.

Ils et elles relèvent d'autre part des freins économiques et politiques :

- Le manque de financements dédiés à l'innovation sociale ;
- Un manque de flexibilité des financements ;
- La frilosité des financeurs envers l'entrepreneuriat collectif ou les coopérations.

Ce Grand Recueil a pour objectif de venir plus largement et spécifiquement questionner les organisations sur ces freins, afin de pouvoir partir de cette " chaîne de freins" pour créer une véritable "chaîne de leviers" dans l'investissement et le soutien aux initiatives de la transition juste.

3. Méthodologie

3.1. Conception du Grand Recueil

Le questionnaire du Grand Recueil a été conçu pour interroger les organisations sur trois aspects :

- La description de l'organisation ;

- 
- Son état économique et ses besoins de financement actuels ou à venir ;
 - Son expérience de financement et l'inadéquation potentielle entre ses besoins et l'offre de financement existante.

Le questionnaire contenait 68 questions, disponibles en annexe (voir Annexe 1).

Il est à noter qu'il a été difficile de concevoir un questionnaire qui soit adapté aux différentes familles de l'ESS et notamment à différents statuts juridiques et à des réalités financières très contrastées.

Le questionnaire a été diffusé entre juillet et octobre 2024.

3.2. Analyse du Grand Recueil

La diversité des organisations de l'échantillon, combinée à sa taille relativement modeste, a rendu l'analyse des résultats du Grand Recueil assez complexe.

836 organisations ont répondu, partiellement ou entièrement au Grand Recueil. Nous avons décidé d'écartier les réponses incomplètes de notre analyse, pour ne considérer que les 510 contributions complètes.

Nos analyses ont principalement cherché à :

- Qualifier l'état financier des organisations et identifier les plus fragiles ;
- Identifier les groupes d'organisations qui présentaient des besoins de financement, en investissement ou en fonctionnement, plus ou moins importants, selon leur statut juridique, leur taille, leur stade de développement, etc ;
- Comprendre les freins principaux qui limitent l'accès aux financements des différentes organisations de la transition juste.

Méthodologie d'analyse. Pour mener cette étude, nous avons déployé une méthodologie d'analyse quantitative combinant plusieurs approches statistiques complémentaires. L'analyse descriptive s'est appuyée sur un ensemble d'indicateurs statistiques (médianes, quartiles, moyennes) permettant de caractériser la distribution des variables financières. Des représentations graphiques, notamment les diagrammes en boîtes (*box plots*), ont été utilisées pour visualiser la dispersion des données et identifier les valeurs atypiques. Pour évaluer la significativité statistique des différences observées entre les groupes d'organisations, nous avons employé des tests non-paramétriques tels que *Kruskal-Wallis* (pour la comparaison de plus de deux groupes), avec un seuil de significativité fixé à 5% ($p < 0,05$). En complément, des analyses bivariées et des modèles de régression linéaire multiple ont permis d'explorer les relations entre les différentes variables et de quantifier leur influence respective sur la santé financière des organisations. La significativité des coefficients de régression a été évaluée selon le même seuil ($p < 0,05$).

Une analyse qualitative des réponses non chiffrées a également été menée.

I. DES ORGANISATIONS VARIÉES DONT LA SITUATION FINANCIÈRE EST FRAGILE

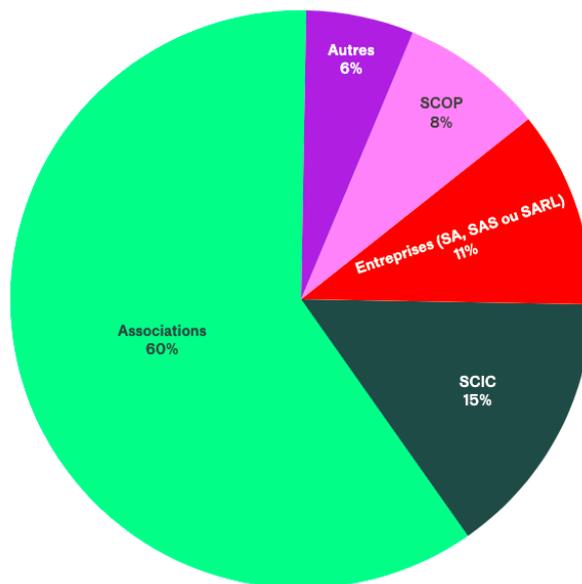
1. Un échantillon d'organisations diverses

Notre échantillon compte **510 organisations** ayant répondu à l'intégralité de notre questionnaire, 326 autres ayant apporté des réponses incomplètes qui n'ont pas été prises en compte. Si cet échantillon permet de tirer des conclusions intéressantes, il est à l'évidence de taille modeste. A des fins de comparaison, nous avons étudié la représentativité de cet échantillon par rapport au secteur de l'ESS : il en est partiellement représentatif. Mais, et c'est essentiel à nos yeux, il est constitué d'organisations qui s'inscrivent dans notre définition de la transition juste (cf. encadré, p. 3).

1.1. Formes juridiques

Notre échantillon est composé majoritairement d'**associations** (60%), comme le montre le graphique 1. Les coopératives représentent près d'un quart de la population, avec notamment 15% de **SCIC** et 8% de **SCOP**. Les **entreprises** (SA, SAS ou SARL⁹) constituent une part plus faible de notre échantillon (11%). Les autres formes juridiques sont principalement constituées de coopératives d'autre forme, de fondations et fonds de dotation, etc. Notre échantillon ne comporte aucune mutuelle ni assureur mutualiste.

Graphique 1. Répartition des organisations par forme juridique



Parmi les structures employeuses qui représentent 83% de notre échantillon, les ordres de grandeur de cette répartition restent plutôt similaires : 57% d'associations, 16% de SCIC, 9% de SCOP et 11% d'entreprises commerciales.

⁹ Les acronymes sont définis en annexe (voir Annexe 2).

Parmi les entreprises de l'échantillon, au moins un tiers sont des sociétés commerciales de l'ESS (SCESS) car elles sont agréées ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) et l'on peut raisonnablement faire l'hypothèse que la majorité le sont : plus de 60% ont mis en place un encadrement du capital.

Représentativité

Notre échantillon comporte plus d'organisations employeuses que le secteur de l'ESS : 83% (alors que le secteur de l'ESS n'en présente que 15%¹⁰).

Parmi ces structures employeuses, la répartition des différents statuts juridiques de notre échantillon n'est pas vraiment représentative des ordres de grandeur de l'ESS.

Notre échantillon présente une part plus importante de coopératives, toutes formes confondues, par rapport au secteur, avec 27% dans notre échantillon contre 7% au sein du secteur de l'ESS. Au sein de ces coopératives, on note également une surreprésentation des SCIC et des SCOP par rapport aux autres coopératives : les coopératives agricoles, de transport ou d'artisans pèsent économiquement lourd mais sont assez absentes de notre échantillon.

L'échantillon porte une part moins importante d'associations, avec 57% dans notre échantillon contre 87%¹¹ dans l'ESS.

Les sociétés commerciales sont également plus nombreuses au sein de notre échantillon (11%) que dans le secteur (0,4%¹²).

Ce biais de surreprésentation des coopératives et des sociétés commerciales nous permet d'analyser les caractéristiques de ces organisations, dont le nombre, si l'échantillon avait été représentatif, aurait été trop faible. Ce biais peut être lié à la construction même de l'enquête (sa diffusion ayant été largement relayée par des acteurs tels que les Licoornes ou la CGSCOP), mais peut aussi être lié à des besoins de financement spécifiques de ces organisations.

En termes de répartition de l'emploi au sein des différentes formes juridiques, notre échantillon n'est là encore pas tout à fait représentatif : les associations regroupent 64% des salariés de notre échantillon, contre 79% dans l'ESS, les coopératives représentent près du double de leur poids dans l'ESS avec 23% des salariés de notre échantillon et les entreprises regroupent 8% des salariés de notre échantillon contre 1% dans l'ESS¹³.

1.2. Répartition géographique et ancrage territorial

Nous avons pu récolter des réponses issues d'organisations réparties sur l'ensemble du territoire, avec une **représentation de chacune des régions** comme le montre le graphique 2. Au sein de ce panel, les deux-tiers des organisations sont toutefois réparties sur cinq régions : 22% sont situées en Île-de-France, 18% en Auvergne-Rhône-Alpes, 11% en Nouvelle-Aquitaine, 11% également en Occitanie et 8% dans les Hauts-de-France.

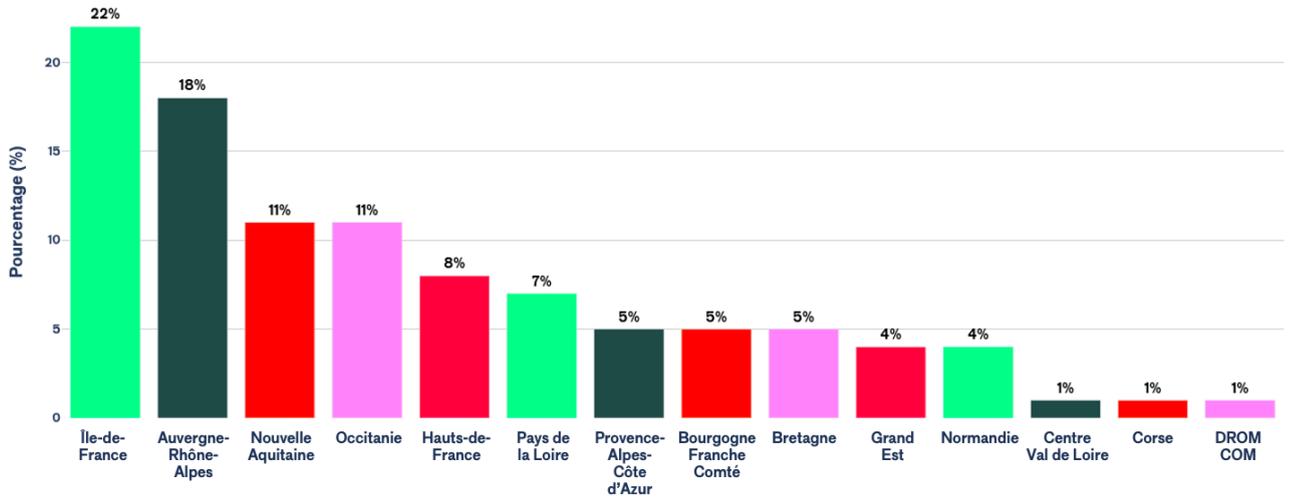
¹⁰ Nombre d'établissements employeurs, effectifs salariés et masse salariale du secteur privé, URSSAF, 2022

¹¹ Ibid

¹² Liste nationale des agréments "Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale", Direction du Trésor, 2023

¹³ Nombre d'établissements employeurs, effectifs salariés et masse salariale du secteur privé, URSSAF, 2022

Graphique 2. Distribution des organisations par région

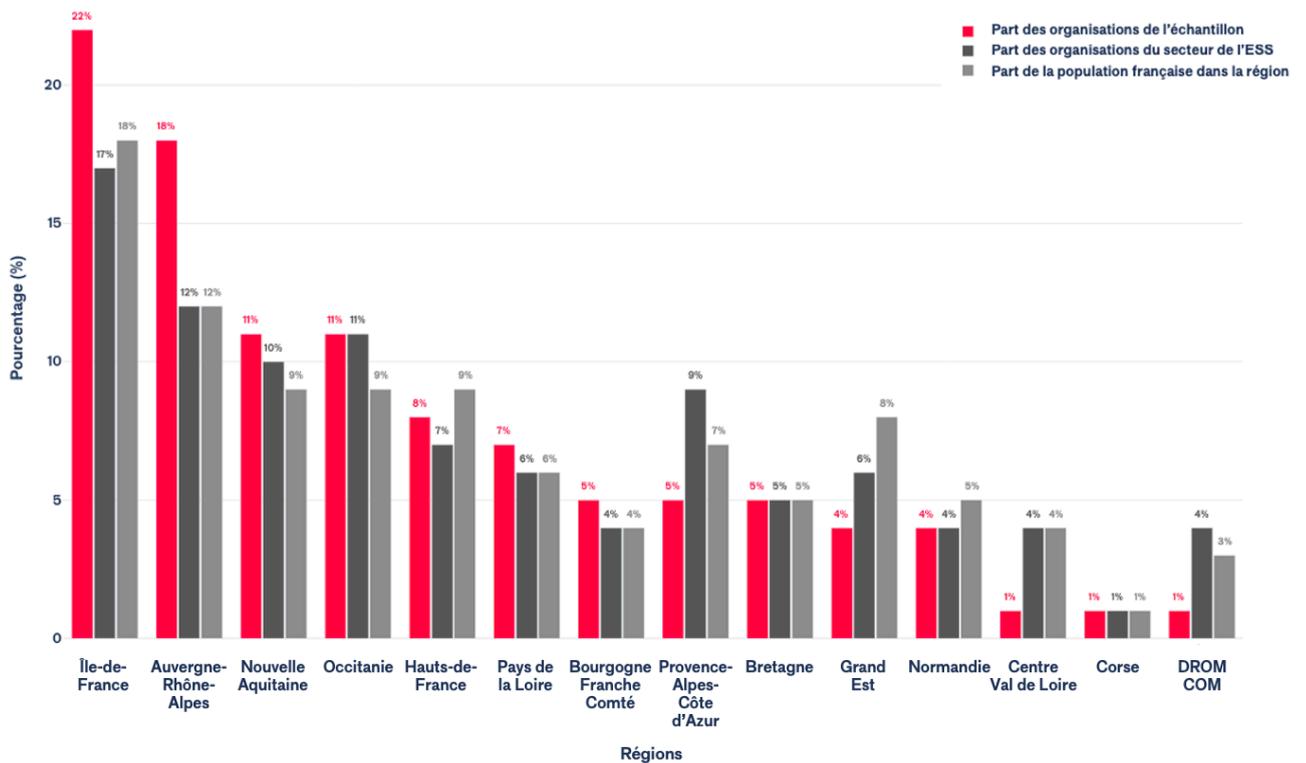


En termes d'ancrage territorial, la majeure partie des organisations agissent à l'échelle **locale**, avec 45% agissant au niveau communal, 14% au niveau intercommunal et 9% au niveau du département. Une moindre partie agit à l'échelle régionale (15%) ou nationale (15%), ainsi qu'une faible part à l'international (3%).

Représentativité

En termes de répartition géographique, notre échantillon est plutôt représentatif de celle des structures de l'ESS et des entreprises à mission, comme l'indique le graphique 3.

Graphique 3. Représentativité territoriale de l'échantillon¹⁴

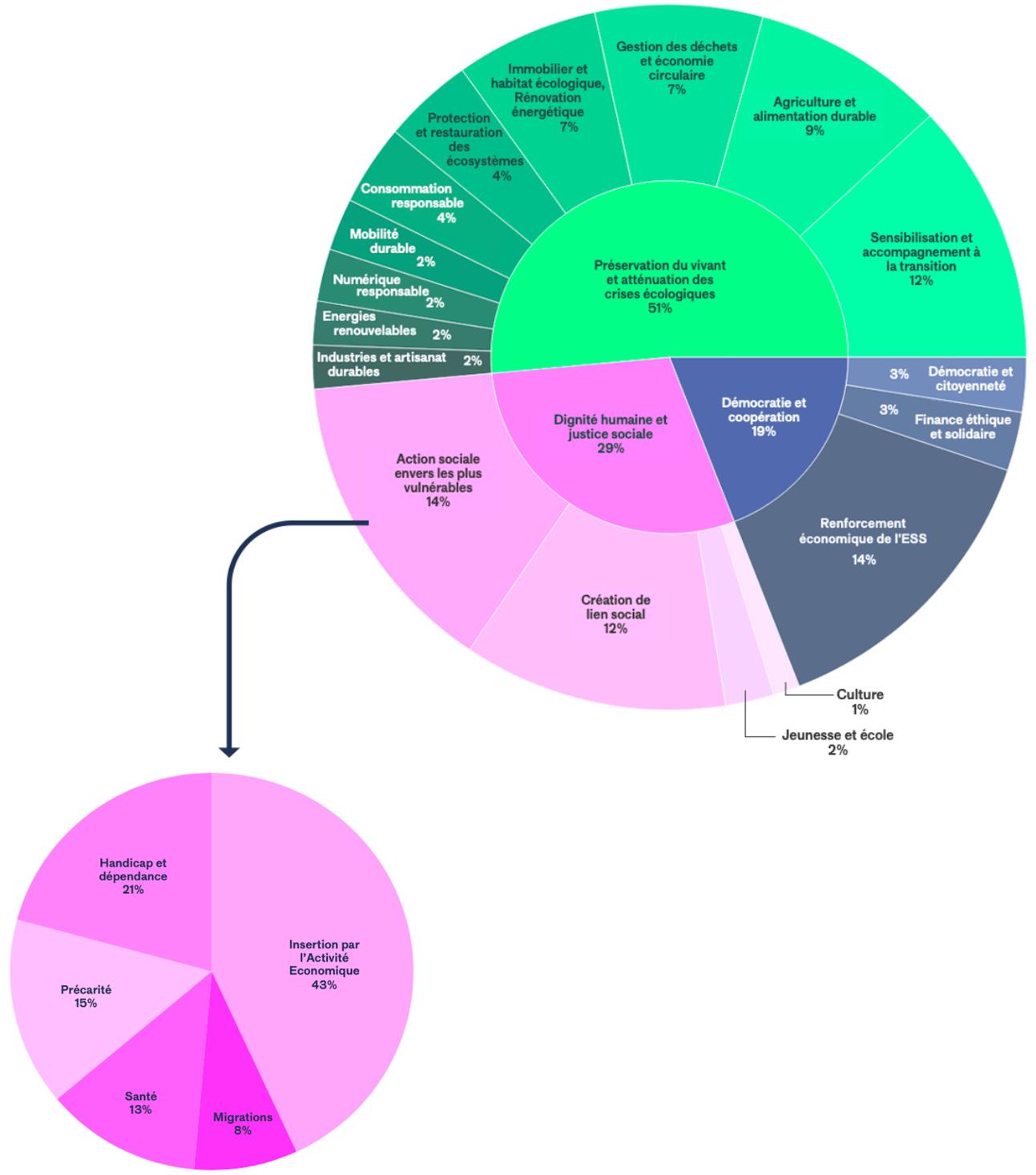


¹⁴ Compilation de données du site sirene.fr, 2024 pour la répartition territoriale des organisations de l'ESS et de l'INSEE, 2021 pour la répartition territoriale de la population

On peut toutefois noter une surreprésentation de l'Île-de-France (21,8% dans l'échantillon contre 16,9% dans l'ESS) et de l'Auvergne-Rhône-Alpes (17,6% dans l'échantillon, contre 12,2% dans l'ESS), et une sous-représentation de quatre régions : Centre-Val-De-Loire (1,0% contre 3,6%), Grand-Est (3,5% contre 6,5%), PACA (5,1% contre 9%) et les DROM (0,6% contre 4,3%).

1.3. Secteurs d'activité

Graphique 4. Distribution des organisations par axe de la transition juste et par secteur d'activité



Focus sur le secteur de l'Action sociale envers les plus vulnérables

Note méthodologique. Les secteurs d'activité présentés ici ont été assignés aux organisations au cours de l'analyse des données. Ils correspondent au secteur d'activité principal des organisations, identifié à partir du descriptif de l'activité de l'organisation, de sa mission, et sur la base des définitions des secteurs d'activité proposés en annexe (voir annexe 3). Chaque secteur a ensuite été relié à un axe de la transition juste.

Les organisations de notre échantillon sont des acteurs de la transition juste ; leurs activités sont organisées autour de trois axes (cf. graphique 4) : 51% œuvrent pour la **Préservation du vivant et l'Atténuation des crises écologiques**, 29% pour la **Dignité humaine et la Justice sociale** et 19% pour la **Démocratie et la Coopération**.

Indépendamment de ces axes, certains secteurs sont prépondérants. La moitié des organisations œuvrent dans **quatre secteurs principaux** : 14% travaillent dans l'Action sociale envers les plus vulnérables, 13% contribuent à Renforcement économique de l'ESS, 12% agissent pour la Sensibilisation et l'accompagnement à la transition et 12% œuvrent pour la Création de lien social. Trois secteurs regroupent ensuite près d'un quart des organisations : l'Agriculture et l'alimentation durable (9%), la Gestion des déchets et l'économie circulaire (7%) et l'Immobilier et l'habitat écologique dont la rénovation énergétique (7%).

Le dernier quart des organisations sont des acteurs de la Protection et la restauration des écosystèmes (4%), mettent en oeuvre des solutions pour promouvoir la Consommation responsable (4%), construisent une finance éthique et solidaire (3%), agissent pour la Démocratie et la citoyenneté (3%), la Mobilité durable (2%), la Jeunesse et l'école (2%), développement les Énergies renouvelables (2%) ou l'Industrie et l'artisanat durables (2%) et travaillent enfin dans la Culture (1%).

Lorsque l'on regarde le **poids humain de ces secteurs d'activité**, c'est-à-dire en considérant la proportion du nombre d'ETP et de bénévoles par secteur d'activité, nous constatons que les proportions de la distribution restent plutôt similaires. Toutefois, le secteur de l'Action sociale envers les plus vulnérables est alors beaucoup plus important avec 26% de notre échantillon, ainsi que celui de l'Agriculture et de l'alimentation durable qui atteint 16%. A l'inverse, le secteur du renforcement économique de l'ESS diminue pour atteindre 7%, celui de la Gestion des déchets et de l'économie circulaire aussi (qui atteint 4%) ainsi que, dans une moindre mesure, celui de l'immobilier et habitat écologiques (qui atteint 3%).

Représentativité

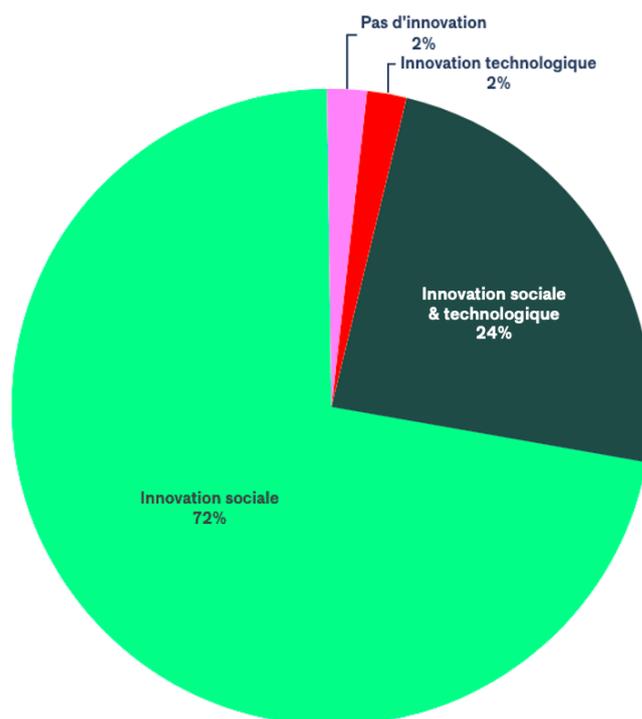
Les secteurs d'activité de notre échantillon ne sont ni véritablement comparables à ceux de l'ESS, ni à ceux de l'économie traditionnelle. On retrouve en effet des secteurs clés de l'une (l'Action sociale envers les plus vulnérables, la création de lien social...) comme de l'autre (l'agriculture, l'énergie, la gestion des déchets, l'industrie et l'artisanat, etc.), faisant de notre échantillon un échantillon dont les secteurs d'activité sont tout à fait caractéristiques de la transition juste.

1.4. Innovation

Les organisations ont été interrogées sur leur action au travers de l'**innovation sociale**¹⁵, une notion qui était laissée à la libre définition de chaque répondant.

Le graphique 5 montre que la quasi-totalité des organisations de notre échantillon (98%) considèrent contribuer à une forme d'innovation. La majorité (72%) contribue à l'innovation sociale, près d'un quart des organisations (24%) contribuent à la fois à l'innovation sociale et technologique et une part infime contribue à l'innovation uniquement technologique (2%).

Graphique 5. Distribution des organisations par type de contribution à l'innovation

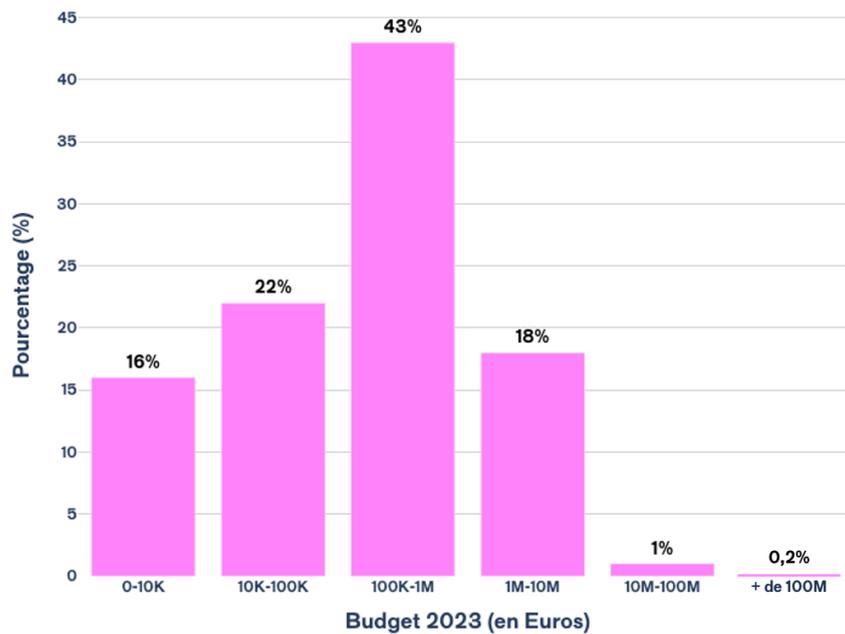


1.5. Taille

La majeure partie des organisations qui ont répondu au Grand Recueil sont de **petites organisations** (cf. graphique 6), avec un budget 2023 en deçà d'un million d'euros (80,6%) : 15,7% ont un budget inférieur à 10 k€, 21,8% entre 10 k€ et 100 k€ et 43,1% entre 100 k€ et 1 M€. 18% ont un budget annuel entre 1 et 10 millions d'euros et 1,2% entre 10 et 100 millions d'euros.

¹⁵ Notons que l'opération Milliard préfère faire référence à la notion de "création de valeur sociale" qui "consiste à consolider les solidarités existantes et à en tisser de nouvelles en vue de protéger et d'élargir l'accès aux biens et services essentiels ainsi qu'au développement humain et de garantir cet accès face aux chocs écologiques" (avis du Conseil Scientifique n°2).

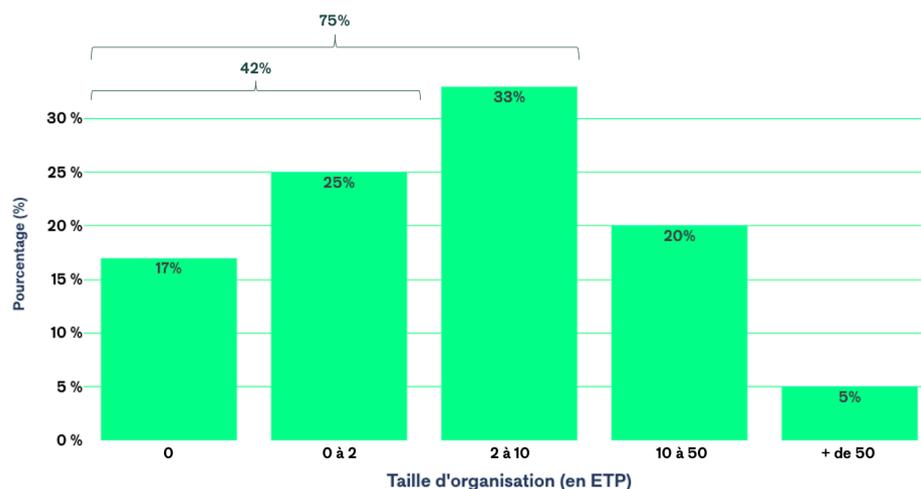
Graphique 6. Distribution des organisations par intervalle de budget



Cette tendance se perçoit également au travers du nombre de salariés (en Équivalent Temps Plein (ETP)) dans les organisations, comme le montre le graphique 7 : **75% des organisations ayant répondu au Grand Recueil emploient moins de 10 salariés** et 42% moins de 2 salariés. 20% emploient entre 10 et 50 salariés et 5% au-delà de 50 ETP.

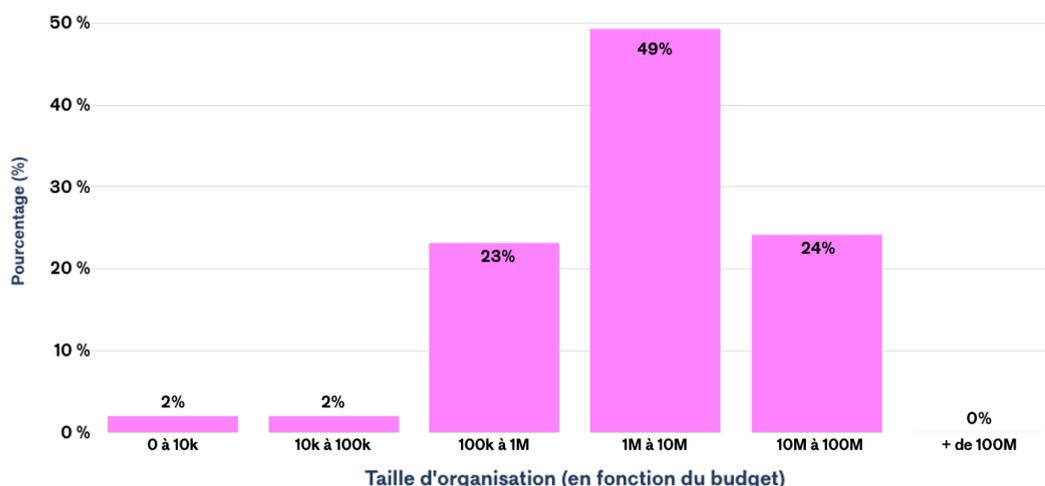
La majeure partie des organisations sont néanmoins employeuses, avec seulement 17% des organisations n'employant aucun salarié. Les organisations employeuses se distinguent par des besoins de financement du fonctionnement nettement plus importants, avec des besoins médians deux à trois fois plus hauts que les autres.

Graphique 7. Distribution des organisations par taille en fonction du nombre d'ETP



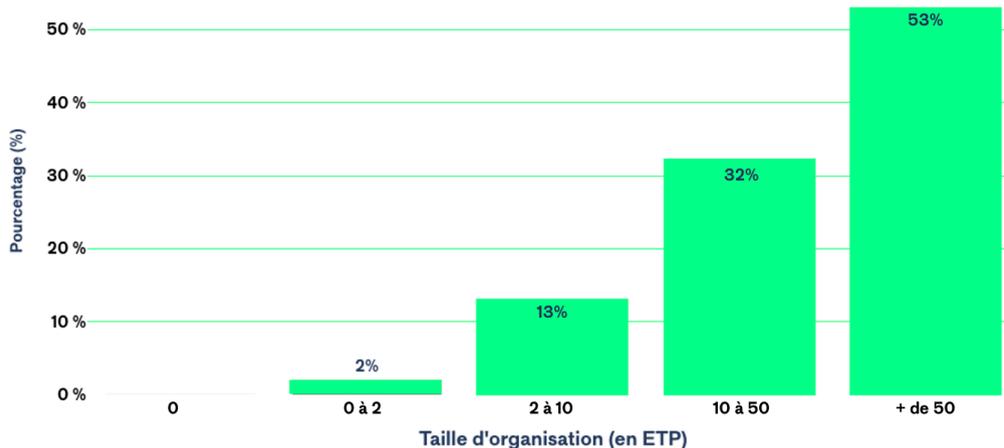
En termes de répartition du poids de l'emploi, près de la moitié des salariés sont employés dans des organisations dont le budget est compris entre 1 M€ et 10 M€, près d'un quart sont dans des organisations dont le budget est compris entre 100 k€ et 1 M€ et un deuxième quart entre 10 M€ et 100M€ (cf. graphique 8).

Graphique 8. Distribution de l'emploi par taille d'organisations en fonction du budget



Plus de la moitié des salariés sont également employés dans des organisations de plus de 50 salariés (cf. graphique 9).

Graphique 9. Distribution de l'emploi par taille d'organisations (en ETP)



Le nombre de bénévoles au sein de ces organisations reste limité : 50% des organisations ont moins de 10 bénévoles et 75% moins de 20.

Représentativité

En termes de taille d'organisations, notre échantillon est également plutôt représentatif avec des ordres de grandeur comparables à ceux de l'ESS : une majeure partie de petites organisations ayant moins de 10 salariés (75% dans notre échantillon contre 80% dans le secteur de l'ESS), 20% des organisations (contre 15% dans l'ESS) qui ont entre 10 et 50 salariés et 5% des organisations qui comptent plus de 50 salariés, comme dans l'ESS¹⁶.

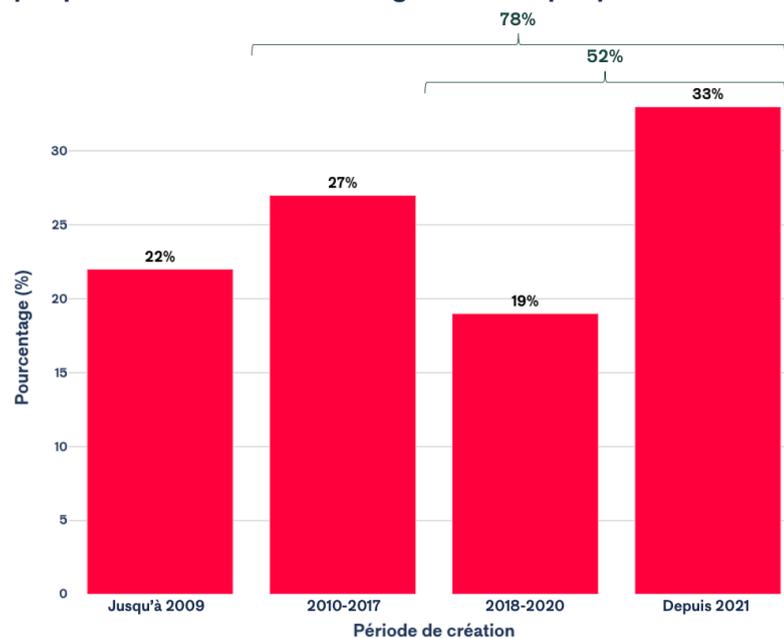
¹⁶ Croisement de données d'études de l'Observatoire national de l'ESS et INSEE, 2024

Notre échantillon comporte plus d'organisations employeuses que le secteur de l'ESS. En effet, il en présente 83%, alors que le secteur de l'ESS n'en présente que 15%¹⁷.

1.6. Dates de création et stades de développement

Le graphique 10 montre que plus de la moitié des organisations de notre échantillon (52%) sont de **jeunes organisations** qui ont été créées depuis 2018. En particulier, 33% ont été créées depuis 2021. Plus globalement, plus des trois quarts (78%) ont été créés depuis 2010.

Graphique 10. Distribution des organisations par période de création



22% des organisations de notre échantillon ont donc été créées avant 2010. L'organisation la plus vieille date de 1905 et seulement 2% des organisations ont été créées avant les années 1970.

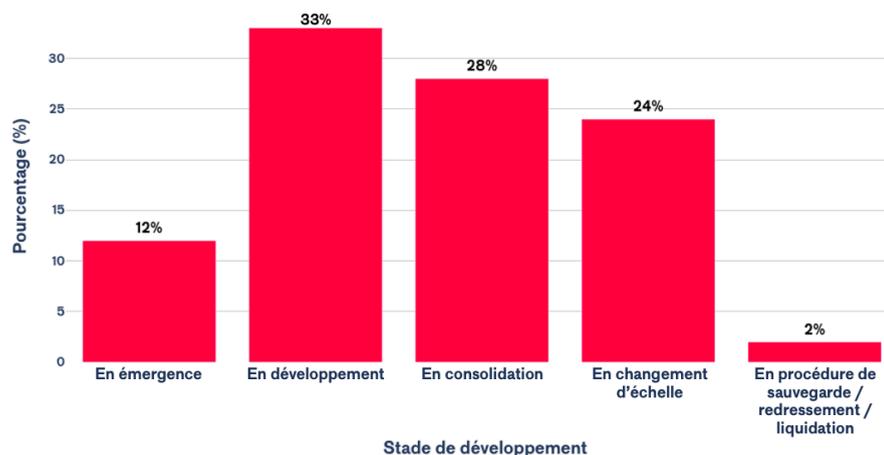
Les organisations créées avant 2010 comptent un nombre médian d'ETP bien plus élevé que les organisations créées depuis, avec une médiane de 13 ETP pour les premières contre 2 ETP pour les deuxièmes.

Au même titre, le budget 2023 médian des premières (777 k€) est nettement plus élevé que celui des deuxièmes (114 k€).

Le stade de développement des structures de notre échantillon varie : le graphique 11 montre que 12% sont en émergence, 33% en développement, 28% en consolidation, 25% en changement d'échelle et 2% en procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation. Il apparaît que le stade de développement des organisations est assez peu lié à leur date de création.

¹⁷ Nombre d'établissements employeurs, effectifs salariés et masse salariale du secteur privé, URSSAF, 2022

Graphique 11. Distribution des organisations par stade de développement



1.7. Gouvernance

22% des organisations ayant répondu à notre Grand Recueil ont l'**agrément ESUS** et 25% supplémentaires souhaiteraient l'avoir. Parmi notre échantillon, 44% des SCIC, 30% des sociétés commerciales, 20% des SCOP et 15% des associations ont l'agrément ESUS.

Indépendamment de cet agrément ou du statut juridique, 43% des organisations ont mis en place un **encadrement des salaires** : 34% ont un encadrement des salaires de 1 à 5, 8% de 1 à 10 et moins de 1% un encadrement de 1 à plus de 10. Notons que cela ne signifie sans doute pas que les autres organisations ont des écarts de salaires plus importants.

Enfin, 79% des organisations ayant un capital social ont mis en place, du fait de leurs statuts ou de leur cadre juridique, un **encadrement de la rémunération du capital**.

Représentativité

Il est intéressant de noter que la France compte 2404 organisations ayant l'agrément ESUS début 2024¹⁸, ce qui représente une infime partie des organisations employeuses de l'ESS (1,5%)¹⁹. Notre échantillon quant à lui présente 26% d'organisations employeuses ayant l'agrément ESUS, tous statuts juridiques confondus.

1.8. Conclusion

Notre échantillon, et c'est un point essentiel, est constitué d'**organisations qui sont très représentatives de la transition juste** qui est notre terrain d'action.

¹⁸ Liste nationale des agréments "Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale", Direction du Trésor, 2023

¹⁹ Croisement de Nombre d'établissements employeurs, effectifs salariés et masse salariale du secteur privé, URSSAF, 2022 et de la Liste nationale des agréments "Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale", Direction du Trésor, 2023

En effet, les secteurs d'activités des organisations qui ont répondu s'inscrivent dans les axes de notre définition de la transition juste, que sont la Préservation du vivant et l'Atténuation des crises écologiques (51%) d'une part, la Dignité humaine et la Justice sociale (29%) d'autre part, et la Démocratie et la Coopération (19%) enfin.

Au-delà des secteurs d'activité, notre échantillon s'inscrit également dans la définition de la transition juste au travers de sa gouvernance. En effet :

- 87% ont une gouvernance démocratique (une personne = une voix) et 10% une gouvernance hybride. Seules 3% ont une gouvernance capitaliste (un euro = une voix) ;
- 72% des organisations contribuent à l'innovation sociale et 24% à l'innovation sociale et technologique ;
- 43% des organisations ont mis en place un encadrement des salaires ;
- 22% des organisations, employées ou non, ont l'agrément ESUS et 25% supplémentaires souhaiteraient l'avoir.

Enfin, 78% des organisations sont situées en dehors de l'Île-de-France et 68% ont un rayonnement local, avec ainsi une bonne représentation des actions menées au plus près des territoires.

Notre échantillon n'est néanmoins pas tout à fait représentatif de l'ESS. Si la représentation territoriale des organisations, ainsi que leur taille sont assez conformes, l'échantillon comporte quelques biais : en termes de formes juridiques et de gouvernance, on note notamment une surreprésentation des coopératives et des sociétés commerciales et une surreprésentation des organisations agréées ESUS (cf. Tableau 1).

Tableau 1. Récapitulatif de la représentativité de l'échantillon du Grand Recueil par rapport au secteur de l'ESS

Proportion (en %)	Grand Recueil	Secteur de l'ESS
Formes juridiques		
Associations	60%	97%
Coopératives	24%	2%
Entreprises (SA, SAS, SARL)	11%	0,1%
Formes juridiques parmi les organisations employées		
Associations	57%	87%
Coopératives	27%	7%
Entreprises (SA, SAS, SARL)	11%	0,4%
Organisations employées		
Part des organisations employées	83%	15%

Taille (en nombre de salariés)		
Moins de 10 salariés	75%	80%
Entre 10 et 50 salariés	20%	15%
Plus de 50 salariés	5%	5%
Représentation territoriale		
Auvergne-Rhône-Alpes	18%	12%
Bourgogne-Franche-Comté	5%	4%
Bretagne	5%	5%
Centre-Val de Loire	1%	4%
Corse	1%	1%
DROM COM	1%	4%
Grand Est	4%	6%
Hauts-de-France	8%	7%
Île-de-France	22%	17%
Normandie	4%	4%
Nouvelle-Aquitaine	11%	10%
Occitanie	11%	11%
Pays de la Loire	7%	6%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5%	9%
Gouvernance		
Agrément ESUS parmi les organisations employeuses	26%	1,5%

2. Un point commun : un état financier fragile

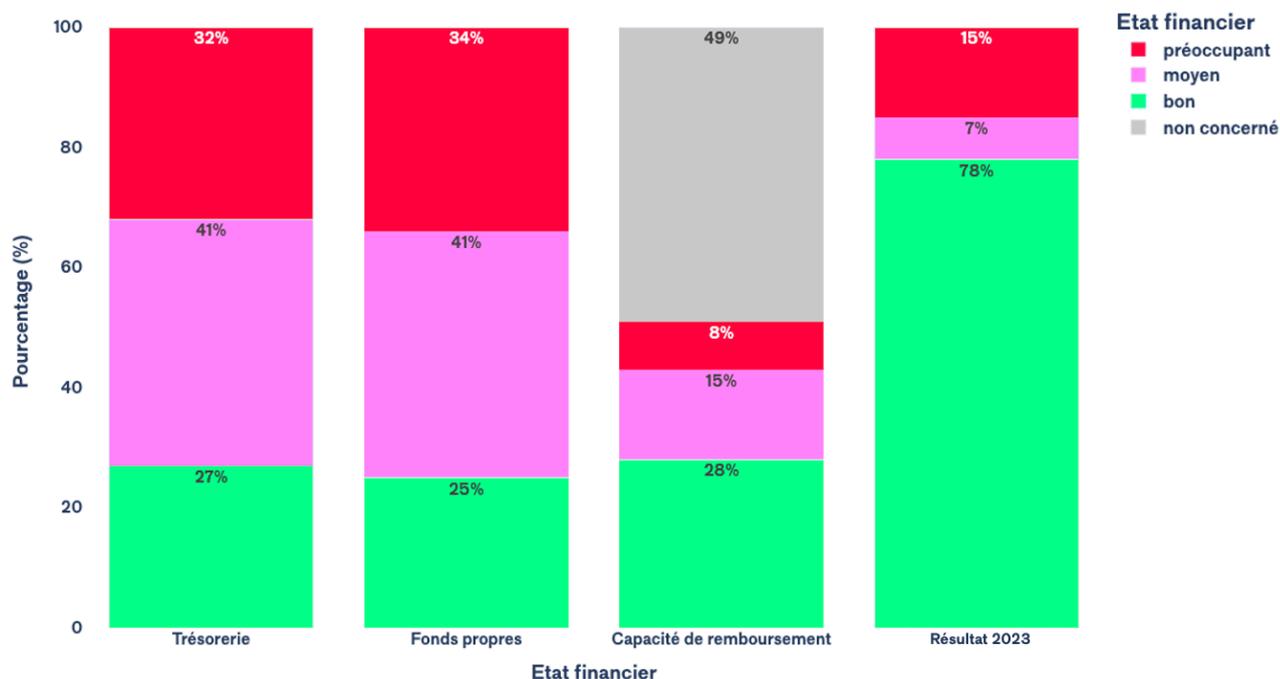
Nous avons interrogé les organisations sur leur état financier, au regard de plusieurs composantes : leur résultat 2023, l'état de leur trésorerie, le niveau de leurs fonds propres, leur capacité à tenir leurs échéances de remboursement des prêts bancaires d'ici un an et, pour les organisations à capital social, le niveau de pertes cumulées par rapport au capital social.

85% des organisations qui ont répondu au Grand Recueil font état d'une situation financière moyenne ou préoccupante, et **51% de difficultés financières préoccupantes**²⁰, pour au moins l'une de ces composantes. En particulier, nos résultats montrent que **l'état de la trésorerie** et le **niveau des fonds propres** constituent des enjeux pour les trois quarts des organisations, **un tiers à des niveaux préoccupants**, comme l'indique le graphique 12.

²⁰ Le résultat négatif est considéré comme préoccupant lorsque le déficit de l'organisation est supérieur à 5% du budget. L'état de trésorerie, le niveau des fonds propres et la capacité à tenir ses échéances de remboursement de prêts bancaires sont considérés comme préoccupants lorsque les organisations les ont indiqués comme tels.

Ces chiffres sont toutefois à mettre en lien avec des statistiques similaires tous secteurs confondus : une étude de la BPI réalisée fin 2024 sur la situation financière des TPE et PME indique que 27% des dirigeants et dirigeantes de ces organisations estiment avoir des difficultés de trésorerie²¹. Bien que légèrement supérieurs, les chiffres issus du Grand Recueil indiquent que les organisations de la transition juste connaissent une situation similaire au reste de l'économie.

Graphique 12. Etat financier des organisations



On notera ici une difficulté spécifique des organisations portant des activités de **foncières**, qui font part de **difficultés à honorer les échéances des prêts** : **45%** sont en difficulté, moyenne ou préoccupante, à tenir des échéances trop courtes par rapport au cycle long des projets immobiliers.

L'analyse complète des spécificités des foncières est à retrouver en annexe (voir Annexe 4).

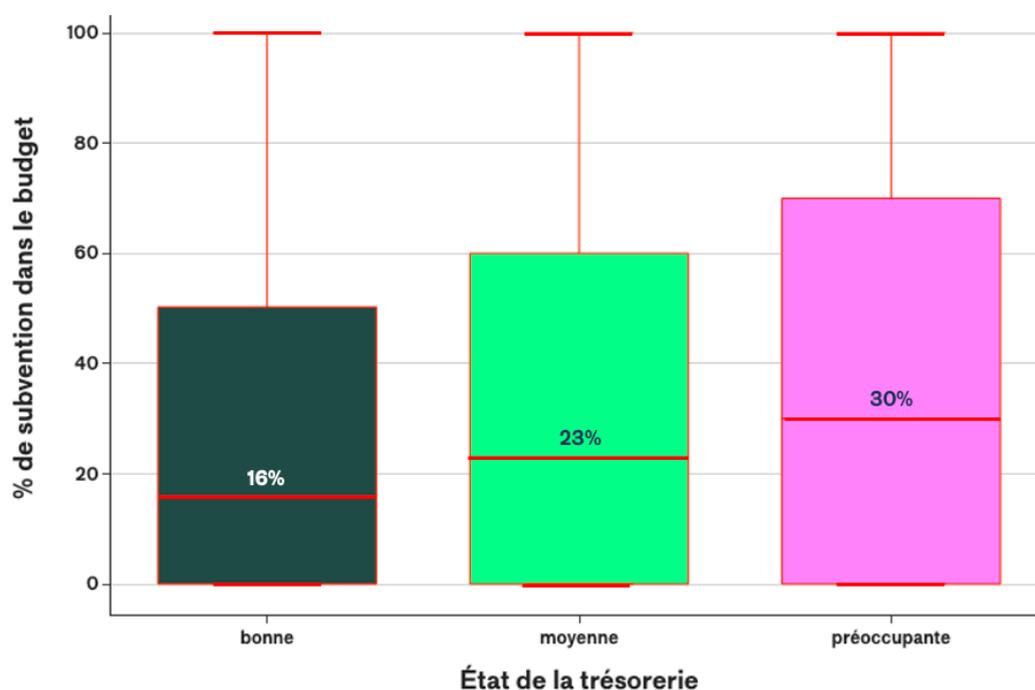
3. Profil des organisations vulnérables

3.1. Les organisations qui dépendent majoritairement des subventions sont plus fragiles

Une première analyse, représentée dans le graphique 13, nous montre que la médiane du pourcentage de subventions dans les recettes d'une organisation est plus importante pour les structures dont l'état de trésorerie est préoccupant. On constate plus largement que plus l'état de la trésorerie des organisations se dégrade, plus la part de subventions dans leurs recettes est importante.

²¹ 80ème enquête de conjoncture TPE-PME, "Les dirigeants de TPE-PME n'anticipent pas d'amélioration de la conjoncture en 2025", janvier 2025, BPI France.

Graphique 13. Distribution du pourcentage de subventions dans le budget selon l'état de trésorerie



L'analyse des distributions révèle une tendance croissante du troisième quartile²² en fonction de la dégradation de l'état de la trésorerie (passant de 50% pour les structures ayant une bonne trésorerie à près de 70% pour celles en situation préoccupante). Cette progression indique qu'une proportion plus importante d'organisations en difficulté financière dépend fortement des subventions, avec une part de celles-ci pouvant représenter jusqu'à 100% de leurs ressources.

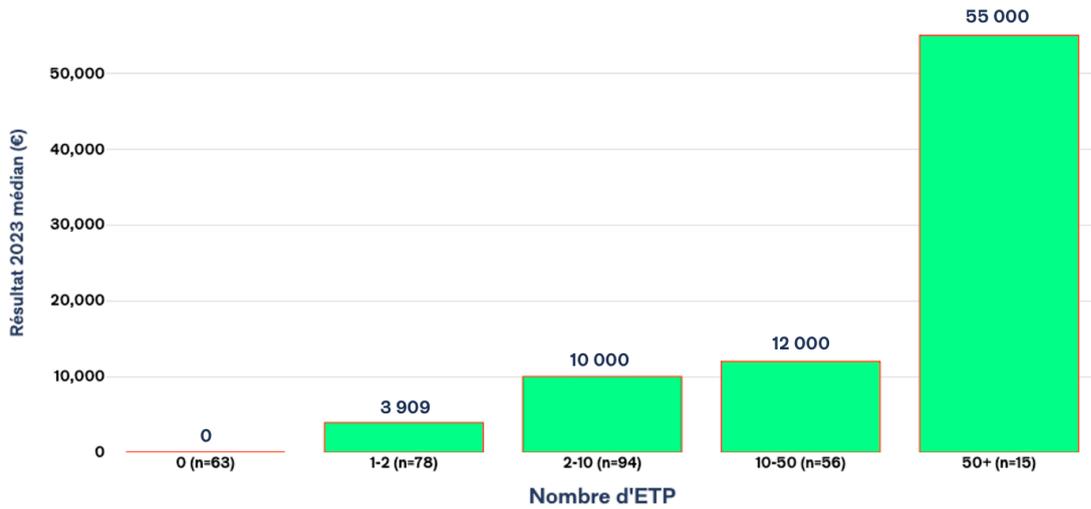
Par ailleurs, une seconde analyse nous indique la corrélation entre l'augmentation du pourcentage de subventions dans les recettes et les risques d'avoir une trésorerie préoccupante. Cette corrélation n'est pas significative pour l'augmentation du pourcentage de chiffres d'affaires ou de dons (voir annexe 5).

3.2. La fragilité particulière des petites associations

Les résultats 2023 des organisations de notre échantillon ont été analysés en fonction des statuts juridiques et du nombre d'ETP de celles-ci. Là où les résultats sont peu significatifs pour les autres formes juridiques, ceux des associations sont intéressants. En effet, nos analyses des résultats 2023 médians, présentés dans le graphique 14, montrent une augmentation du résultat 2023 des structures avec l'augmentation du nombre d'ETP. Elles montrent également que 50% des associations qui n'ont pas de salariés ont un résultat nul ou négatif.

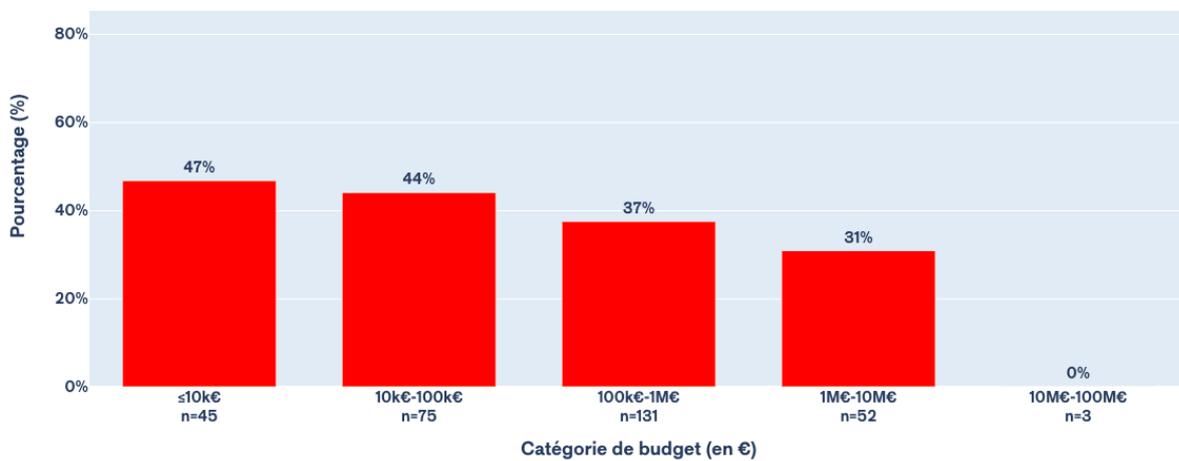
²² Le troisième quartile représente la valeur en dessous de laquelle se situent 75% des organisations.

Graphique 14. Résultat 2023 avant impôt par taille d'association (ETP)



En outre, les petites associations sont plus nombreuses à avoir des niveaux de fonds propres préoccupants, comme le montre le graphique 15. En effet, la part des associations qui ont un niveau de fonds propres préoccupant augmente au fur et à mesure que la taille du budget des associations diminue. Ainsi près de la moitié des associations avec un budget inférieur ou égal à 10 k€ ont un niveau de fonds propres préoccupant.

Graphique 15. Proportion d'associations ayant un niveau de fonds propres préoccupant par intervalle de budget



Les Petits Marioles : l'agilité d'une petite association face à un financement peu adapté



Les Petits Marioles est une ressourcerie engagée dans la réutilisation des jouets pour réduire les déchets et rendre l'accès aux jouets accessible à un public varié.

L'association fait face à des difficultés d'accès au financement, notamment car les modèles de financement actuels privilégient les grandes structures, ou bien des études de faisabilité économiques. En effet :

- L'association ne dispose pas de fonds propres pour initier ses projets, ce qui complique l'accès à certains financements.
- Les exigences de cofinancement de 50% dans certains programmes sont inaccessibles aux petites associations.
- Dans le secteur du recyclage, la plupart des dossiers de financement sont adaptés à des acteurs d'échelle nationale qui brassent au minimum des centaines de tonnes. Ces dossiers sont lourds et complexes, pas adaptés à des structures qui ont besoin de 5 000 € pour acheter des étagères et des bacs. Or, c'est également une petite structure très performante qui possède un taux de valorisation de plus de 80%, environ le double des grosses structures.

L'association espère une transformation des modes de financement vers un processus simplifié avec des montants accessibles, permettant un suivi direct et une évaluation progressive des projets. *“Une demande simple, avec une petite somme à la clé, permettrait un suivi simple et une bonne communication”*, résume Thomas Désaunay, co-Président de l'association.

 Joigny, Yonne (89)

 <https://www.facebook.com/LesPetitsMarioles/>

En somme, ce tour d'horizon de la situation financière des organisations de la transition juste fait état d'organisations globalement fragiles, notamment sur le plan de la trésorerie et des fonds propres. Face à cette situation, elles expriment un certain nombre de besoins de financement qui sont étudiés dans la partie suivante.

II. QUELS BESOINS FINANCIERS ?

1. Des besoins de financement considérables

Nous avons interrogé les organisations sur leurs besoins financiers à court (0 à 2 ans) et moyen terme (3 à 5 ans), à la fois pour des dépenses d'investissement (immobilier, équipements et machines, dépenses incorporelles (R&D, licences, etc.)) et pour des dépenses de fonctionnement (études, salaires, stocks, etc.). Les besoins indiqués correspondent aux montants non couverts par de l'autofinancement.

100% des organisations qui ont répondu au Grand Recueil expriment des besoins de financement, pour au moins l'un de ces postes.

En outre, la somme des besoins de financement des 510 organisations ayant entièrement répondu au Grand Recueil est de **1,4 milliard d'euros**.

Graphique 16. Total des besoins de financement



Types de besoin

- Fonctionnement court terme (0 à 2 ans)
- Investissement court terme (0 à 2 ans)
- Fonctionnement moyen terme (3 à 5 ans)
- Investissement moyen terme (3 à 5 ans)

Il est intéressant de noter qu'une part conséquente de ces besoins de financement d'investissement provient d'organisations qui ont des activités de foncières. Pour l'investissement, les besoins des foncières s'élèvent à 123 M€ à court terme et à 377 M€ à moyen terme, soit respectivement 36% et 56% des besoins d'investissement totaux.

Si ce chiffre d'1,4 milliard d'euros ne dit rien d'autre que les besoins de notre échantillon, il montre néanmoins par son importance l'ampleur des besoins financiers des organisations de la transition juste dont nous n'avons pu recueillir ici qu'une infime part.

Notre échantillon représente en effet environ 0,25% des organisations de l'ESS, un ordre de grandeur laissant transparaître des besoins pour l'ensemble des organisations de la transition juste bien supérieurs au premier milliard d'euros que l'opération Milliard cherche à mobiliser.

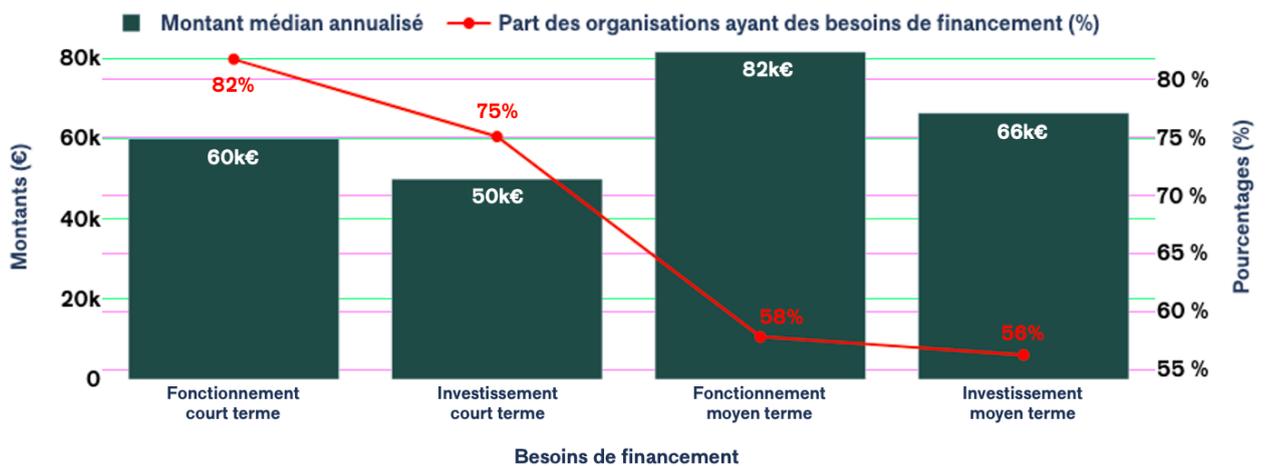
Autrement dit, l'opération Milliard, au travers du premier milliard qu'elle arrivera à mobiliser, pourra financer 500 organisations de la transition juste, pour leurs besoins à court et moyen termes.

2. Besoins de financement à court terme et à moyen terme

Si l'ensemble des organisations interrogées font part de besoins financiers pour les 5 prochaines années, le graphique 17 indique que la part des organisations exprimant des besoins à court terme (0 à 2 ans) est plus importante que celle exprimant des besoins à moyen terme (3 à 5 ans). Les montants médians des besoins sont toutefois plus importants à moyen terme qu'à court terme. Également, la part des organisations faisant état de besoins de fonctionnement est légèrement supérieure à celle exprimant des besoins d'investissement.

A des fins de comparaison, les montants médians des besoins financiers ont été annualisés.

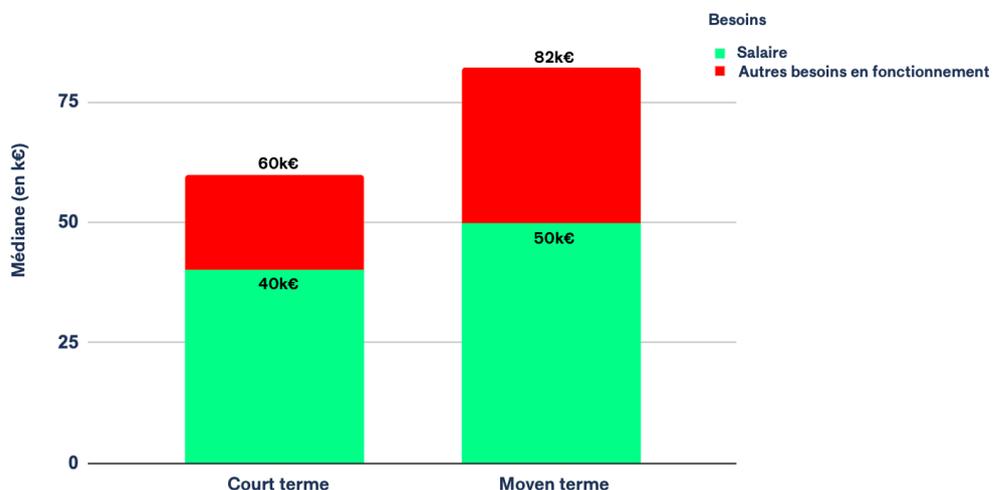
Graphique 17. Description des besoins de financement déclarés



Tels que considérés dans ce rapport, les investissements regroupent notamment le financement de l'immobilier, d'équipements et de machines et de l'incorporel (R&D, licences, etc.). Les besoins de financer le fonctionnement concernent quant à eux notamment le financement des salaires, d'études et des stocks.

Notons que la part des salaires dans les besoins de financement du fonctionnement est conséquente, comme le montre le graphique 18 :

Graphique 18. Poids des salaires dans les besoins de financement du fonctionnement

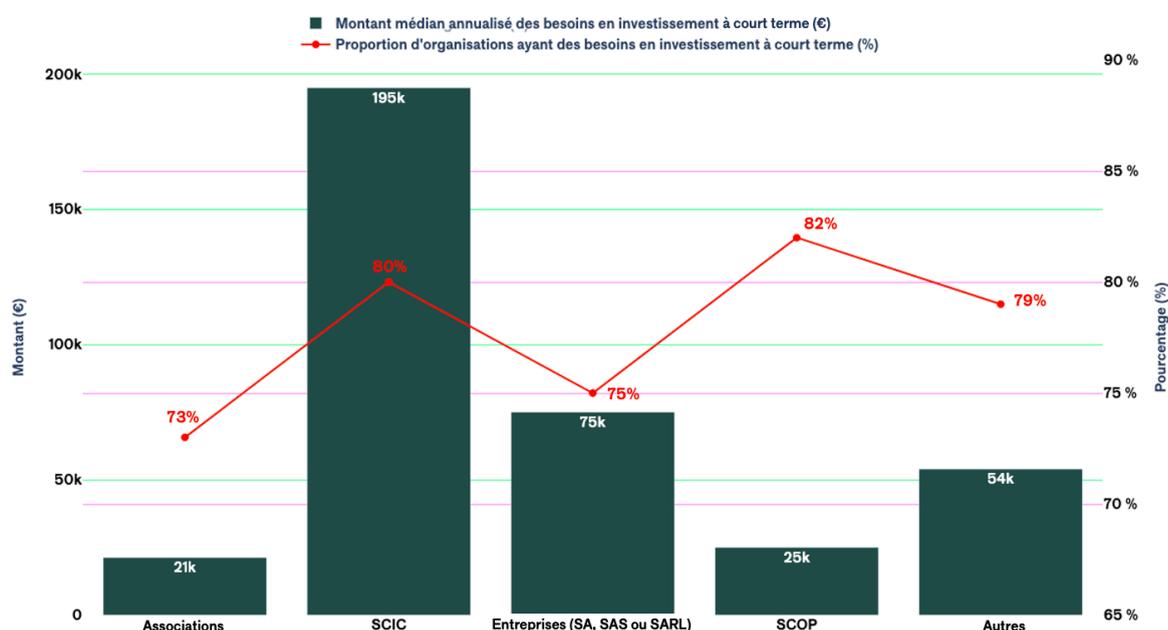


2.1. Besoins de financement des investissements à court et moyen terme

L'analyse des besoins d'investissement à court terme (0 à 2 ans) révèle des différences significatives entre les types d'organisations²³.

Une analyse des formes juridiques (graphique 19) montre que les besoins d'investissement à court terme des **SCIC** et des **entreprises** sont plus conséquents, avec des médianes qui s'élèvent respectivement à 195 k€ et 75 k€. En outre, ces montants médians sont importants au regard du budget 2023 médian de ces différentes organisations (272 k€ pour les SCIC, 164 k€ pour les entreprises), ce qui peut souligner la prégnance de ces besoins financiers.

Graphique 19. Besoins d'investissement à court terme par forme juridique



Il est intéressant de noter que 73% des associations ayant répondu au Grand Recueil font part de besoins d'investissement à court terme, **venant démentir la croyance que les associations n'ont pas de besoins d'investissement**.

Les **foncières**, tous statuts juridiques confondus, font part de besoins d'investissement à court terme particulièrement importants. La médiane pour ces organisations s'élève en effet à 912 k€.

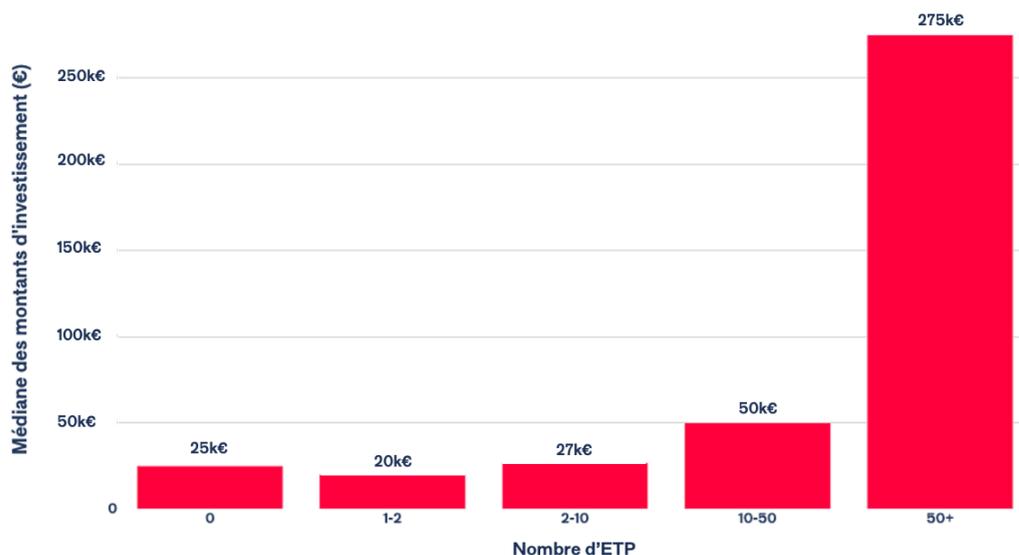
Les besoins selon les stades de développement diffèrent également et l'on constate que les **projets en émergence** et les **projets en changement d'échelle** ont des besoins d'investissement à court terme plus élevés, avec des médianes qui s'élèvent respectivement à 75 k€ et 50 k€.

Les **organisations de grande envergure**, celles qui ont **plus de 50 ETP** comme celles qui ont **un budget supérieur à 3 millions €**, présentent également des besoins d'investissement à court terme plus importants.

La médiane pour les organisations qui ont plus de 50 ETP est de 275 k€, là où elle ne s'élèvent pas au-dessus de 50 k€ pour les organisations avec moins d'ETP (graphique 20).

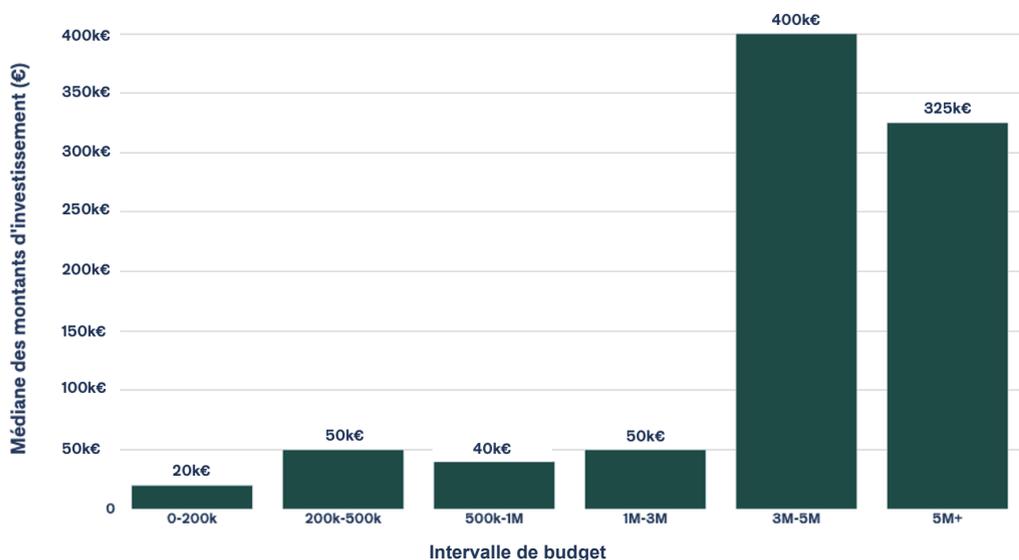
²³ Test de Kruskal Wallis et test post-hoc de Dunn, $p < 0,05$

Graphique 20. Médiane des montants de besoins d'investissement à court terme annualisés par nombre d'ETP



En termes de budget, le graphique 20 montre que la médiane est de 400 k€ pour les organisations dont le budget 2023 est compris entre 3 et 5 millions d'euros, et de 325 k€ pour celles dont le budget dépasse 5 millions d'euros. Au même titre, la médiane pour les organisations dont le budget 2023 est inférieur à 3 millions d'euros ne dépasse pas 50 k€.

Graphique 21. Médiane des montants de besoins d'investissement à court terme annualisés par intervalle de budget



Ces éléments peuvent peut-être laisser penser que les organisations de grande taille se projettent davantage dans des projets impliquant des investissements que les autres. En effet la majeure partie de ces grandes organisations ont indiqué être en changement d'échelle.

Il est intéressant de noter que les **associations de grande taille** suivent ce même schéma : les associations qui ont plus de 50 ETP expriment des besoins d'investissement à court terme plus importants, avec un besoin médian qui s'élève à 188 k€ ; celles qui ont plus de 5 millions d'euros de budget expriment des besoins d'investissement à court terme médians de 300 k€.

Enfin, on constate que les **organisations qui ont déjà un prêt bancaire** font part de besoins d'investissements à court terme plus importants : la médiane de leurs besoins est de 59 k€, là où celle n'ayant pas déjà de prêt bancaire s'élève à 20 k€.

On retrouve les mêmes tendances pour les besoins d'investissement à moyen terme. On constate que la proportion des organisations exprimant des besoins d'investissement à moyen terme est seulement plus faible, ce qui peut laisser penser que les organisations ont moins de visibilité à moyen terme ou ne peuvent pas quantifier leurs besoins.

2.2. Besoins de financement du fonctionnement à court et moyen terme

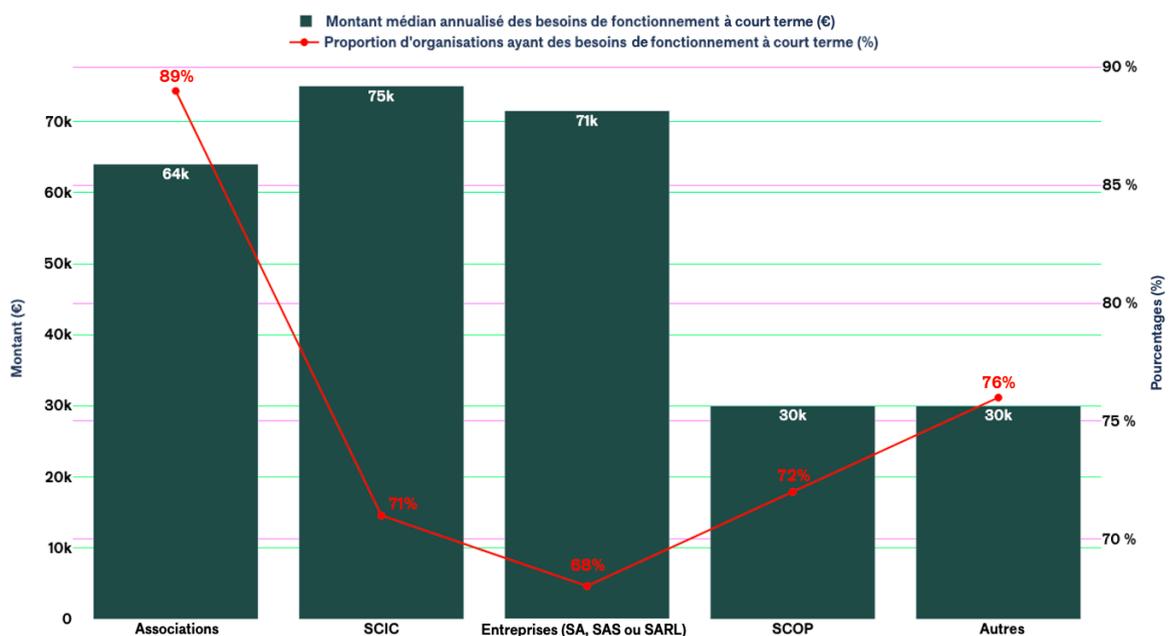
Les montants des besoins pour du fonctionnement à court terme (0 à 2 ans) sont plus importants pour plusieurs types d'organisations.

En ce qui concerne les formes juridiques (cf. graphique 22), il ressort nettement que les **associations** sont fortement concernées : 89% d'entre elles font part de besoins de fonctionnement à court terme, avec un montant médian élevé (64 k€), notamment en proportion du budget médian 2023 (194 k€) et de leurs besoins d'investissement à court terme (21 k€).

Il apparaît également que les **entreprises (SA, SAS, SARL)** ont des besoins de fonctionnement à court terme importants, avec des montants médians de 72 k€, ce qui est important par rapport à leur budget médian 2023 (164 k€) et dans des proportions comparables à leurs besoins d'investissement à court terme.

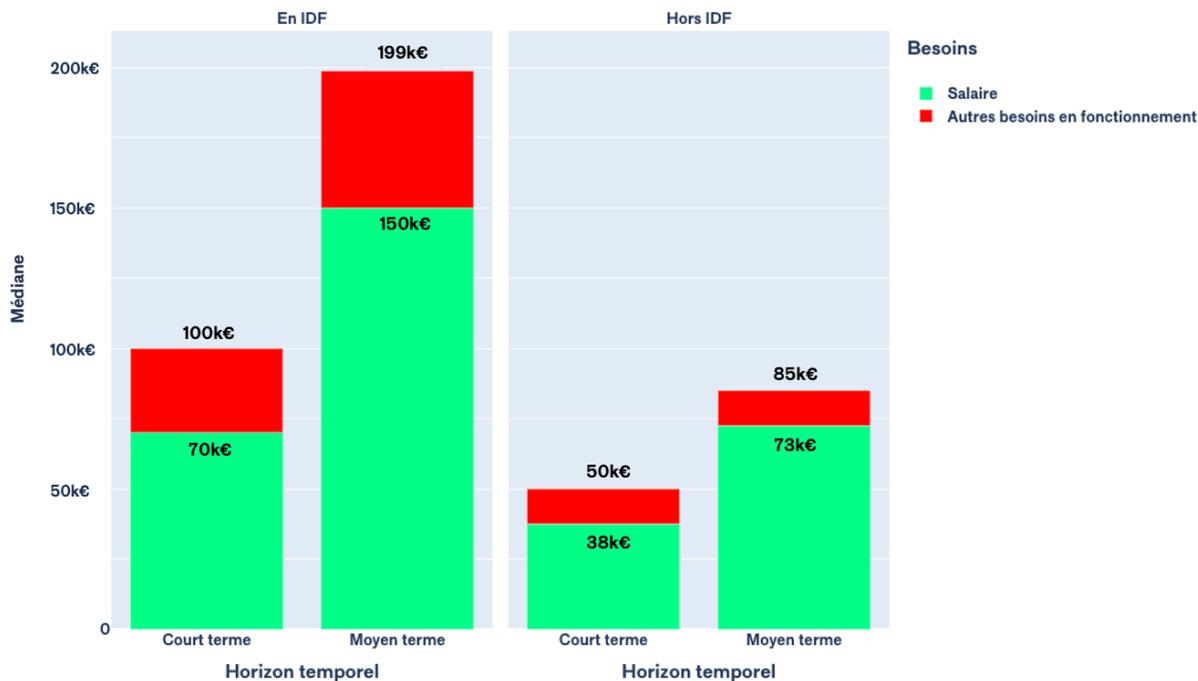
En ce qui concerne les **SCIC**, le montant médian des besoins de fonctionnement à court terme est important (75 k€) et reste relativement élevé au regard du budget médian 2023 (272 k€). Toutefois, ce besoin est plus de deux fois moins important que le besoin médian d'investissement à court terme (195 k€).

Graphique 22. Besoins de fonctionnement à court terme par forme juridique



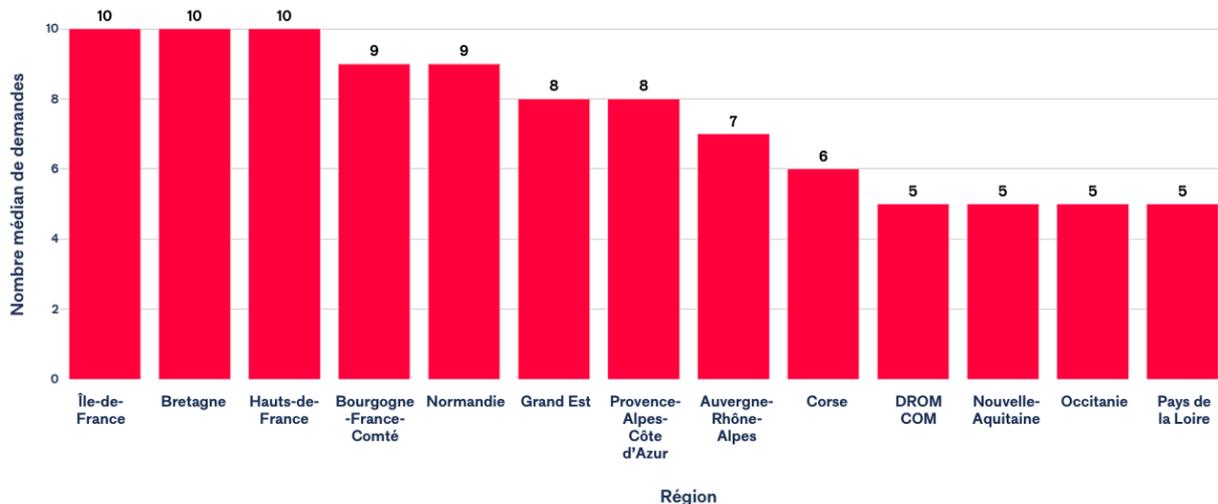
Les **organisations situées en Île-de-France** font également part de besoins de fonctionnement plus importants, avec une médiane deux fois plus haute que dans les autres régions, comme le montre le graphique 23.

Graphique 23. Poids du salaire dans les besoins de financement des organisations à court terme et à moyen terme en fonction de leur localisation



Cela semble principalement lié au fait que les besoins en termes de salaires sont plus importants, liés à un coût de la vie plus élevé en Île-de-France qu'ailleurs. Nous pouvons également penser que cela peut être dû à une plus grande compétition entre les structures pour obtenir des financements : le nombre de demandes de financement déposés par les organisations d'Île-de-France sur les deux dernières années fait en effet partie des plus élevés (graphique 24).

Graphique 24. Nombre médian de demandes de financement sur les deux dernières années par région



Enfin, les **organisations en changement d'échelle** expriment des besoins de fonctionnement à court terme plus importants, avec une médiane qui s'élève à 100 k€.

Si les mêmes tendances sont ébauchées à moyen terme, la proportion des organisations ayant exprimé des besoins de fonctionnement à moyen terme est plus faible qu'à court terme, ce qui laisse entendre là encore que les organisations ont peu de visibilité ou ne peuvent pas quantifier leurs besoins à moyen terme.

3. Les insuffisances de l'offre actuelle de financement

Les analyses précédentes indiquent que plusieurs types d'organisations expriment des besoins financiers plus importants que d'autres. Les SCIC, les entreprises commerciales, les associations et les foncières en particulier font remonter des besoins financiers non satisfaits.

À des fins de comparaison, les chiffres clés relatifs à ces besoins de financement sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous. Pour rappel, les montants médians des besoins financiers ont été annualisés. Nous entrons ensuite dans le détail des besoins de ces organisations, notamment :

- Les besoins de financement des investissements des SCIC ;
- Les besoins de financement des entreprises commerciales, à la fois pour l'investissement et le fonctionnement ;
- Les besoins de financement du fonctionnement, et particulièrement des salaires, des associations ;
- Les besoins de financement des investissements des foncières.

Tableau 2. Récapitulatif des besoins financiers à court terme par typologie d'organisation

	SCIC (hors foncières)	Entreprises (hors foncières)	Associations (hors foncières)	Foncières
Budget médian 2023	290 k€	200 k€	196 k€	155 k€
Investissement à court terme				
% des organisations qui ont des besoins	77%	73%	72%	88%
Montant médian annualisé	150 k€	71 k€	20 k€	912 k€
Fonctionnement à court terme				
% des organisations qui ont des besoins	72%	71%	89%	62%
Montant médian annualisé	72 k€	61 k€	62 k€	97 k€
dont Salaires à court terme				
% des organisations qui ont des besoins	65%	59%	80%	50%
Montant médian annualisé	40 k€	50 k€	40 k€	47 k€

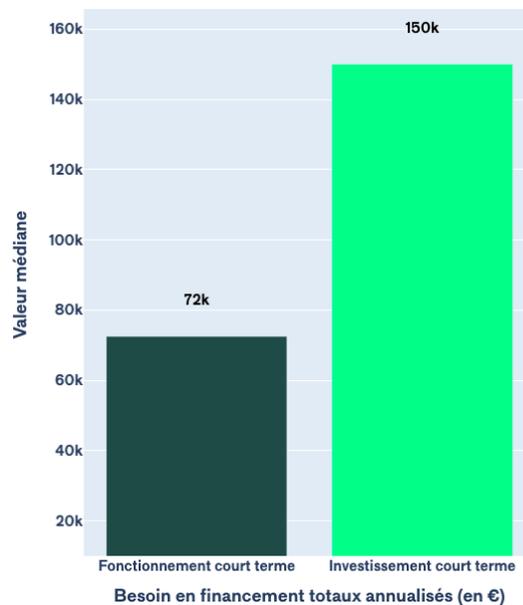
3.1. Financer l'investissement des SCIC

Les analyses mentionnées précédemment montrent que les SCIC ont des besoins d'investissement, et dans une moindre mesure de fonctionnement, importants. Si l'on considère les SCIC hors foncières, qui seront étudiées séparément, les chiffres suivants ressortent (cf. graphique 25) :

- 77% des SCIC expriment des besoins d'investissement à court terme, pour un montant médian annualisé de 150 k€ ;
- 72% des SCIC expriment des besoins de fonctionnement à court terme, pour un montant médian annualisé de 72 k€.

Pour comparaison, le montant médian du budget 2023 de ces organisations s'élevait à 290 k€.

Graphique 25. Besoins de financement annualisés des SCIC (hors foncières)



Une analyse des composantes de chacun de ces besoins indique que 47% des SCIC hors foncières expriment des besoins en équipement et machines, pour un montant médian annualisé de 50 k€ à court terme, et 65% d'entre elles font part de besoins de salaires, pour un montant médian annualisé de 40 k€.

Il ressort de ces éléments la nécessité de trouver des solutions de financement avant tout pour l'investissement, mais aussi pour le fonctionnement des SCIC.

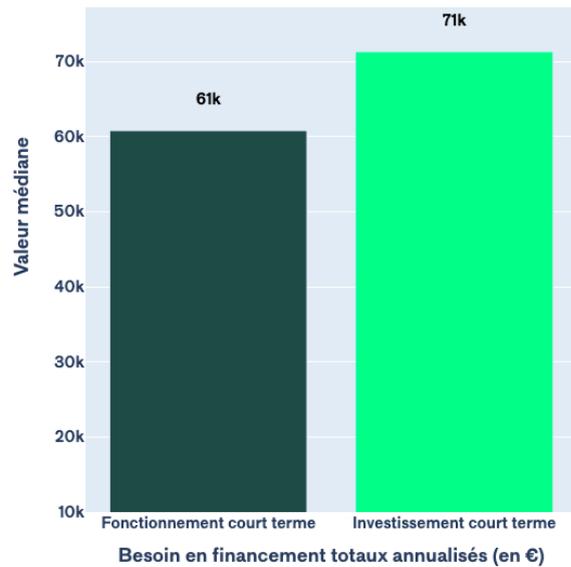
3.2. Financer les entreprises commerciales (SA, SAS, SARL)

La description des besoins financiers faite précédemment indique des besoins d'investissement et de fonctionnement conséquents pour les entreprises (SA, SAS, SARL). Considérées hors foncières, on note en effet que, comme indiqué dans le graphique 26 :

- 73% des entreprises ont des besoins d'investissement à court terme, pour un montant médian annualisé de 71 k€ ;
- 71% des entreprises ont des besoins de fonctionnement à court terme, pour un montant médian annualisé de 61 k€.

À des fins de comparaison, le budget 2023 médian de ces entreprises s'élevait à 200 k€.

Graphique 26. Besoins de financement annualisés des sociétés commerciales (hors foncières)



Il ressort de ces éléments la nécessité de trouver des solutions de financement pour l'investissement et pour le fonctionnement des entreprises.

Gestia Solidaire face au défi du financement des entreprises à lucrativité limitée



Gestia Solidaire, SAS agréée ESUS, est un réseau d'agences immobilières responsables qui s'engagent à rendre le logement accessible aux 8 millions de locataires solvables, notamment les étudiants sans garant, les actifs sans CDI et les familles monoparentales. En associant enjeux sociaux et environnementaux, l'organisation développe des logements plus abordables et plus économes en énergie, s'inscrivant ainsi dans une démarche d'immobilier solidaire.

« Nous avons choisi un modèle à lucrativité limitée, agissant en complémentarité des autres acteurs présents sur le marché, pour pouvoir accompagner les locataires invisibles, qui ne sont ni couverts par le logement social, ni par le logement privé, mais il y a très peu de fonds d'amorçage accompagnant ce type de modèle », explique Anne-Sophie Thomas, Présidente.

Gestia Solidaire fait face à plusieurs obstacles pour accéder à des financements : une incompréhension de son modèle économique hybride d'entreprise à lucrativité limitée de la part

des financeurs, des financements d'amorçage limités, et l'absence de normes claires pour soutenir les structures de l'ESS.

Gestia Solidaire aurait besoin d'un apport d'amorçage suffisant pour atteindre rapidement l'équilibre financier, sans dépendre de levées de fonds répétées. Ce financement combinerait une part d'investissement à impact et des prêts bancaires adaptés aux spécificités de son modèle.

Une leçon clé : L'approche réseau a été déterminante dans son parcours de financement. Grâce à des mises en relation stratégiques, Gestia Solidaire a bénéficié du soutien de business angels engagés dans l'impact. Cette expérience souligne l'importance d'une cartographie précise des acteurs de l'impact et de la sensibilisation des financeurs aux spécificités des modèles hybrides tels que celui de Gestia.

« Les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire ont des difficultés à identifier tous les financements et aides possibles. Il manque des acteurs qui orientent et qui accompagnent pour le financement de l'ESS, une sorte de guichet unique », partage Anne-Sophie Thomas.

📍 Lyon, Rhône (69)

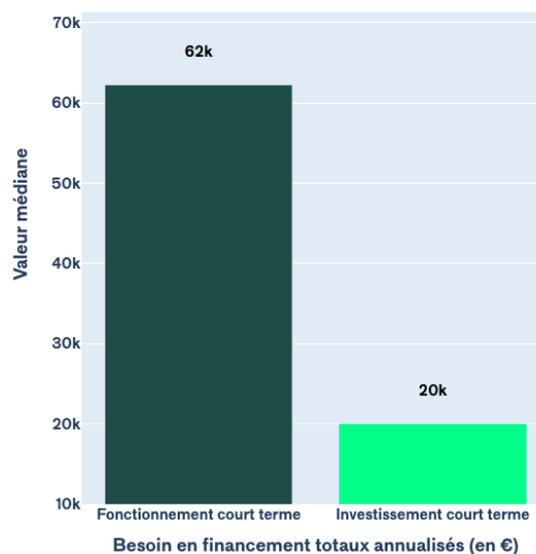
🌐 <https://gestia-solidaire.com/>

3.3. Financer le fonctionnement des associations, en particulier les salaires

Contrairement aux autres formes juridiques, les associations ont des besoins de fonctionnement supérieurs aux besoins d'investissement (cf. graphique 27). Considérées hors foncières, 89% d'entre elles font en effet part de besoins de financement du fonctionnement à court terme, pour un montant médian annualisé de 62 k€.

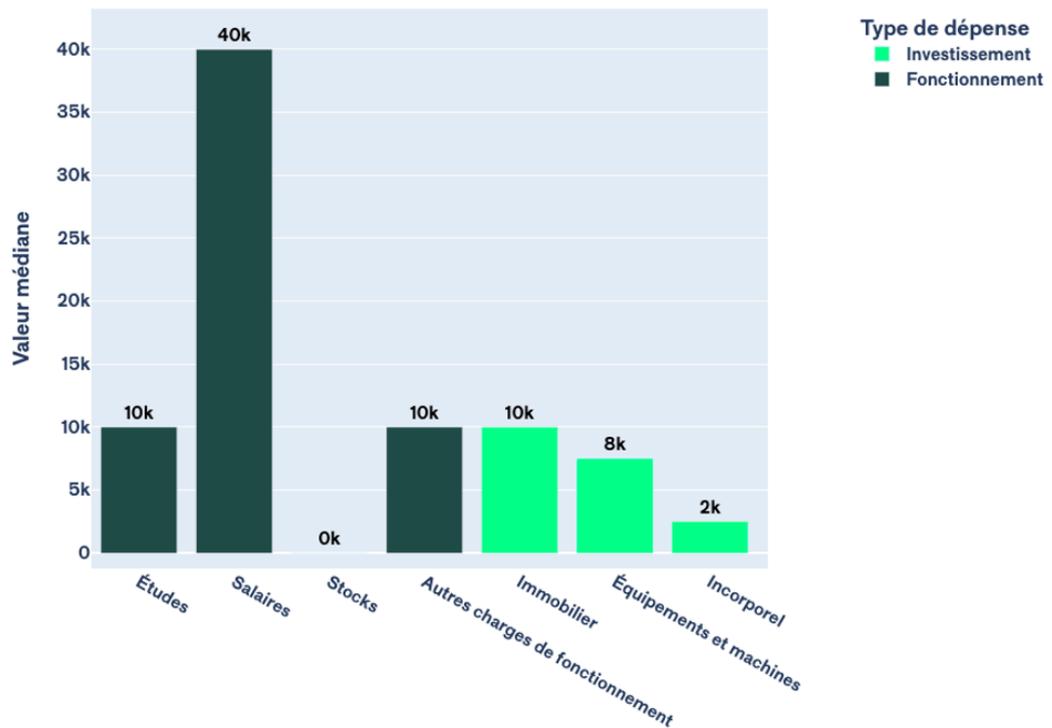
À titre de comparaison, les besoins d'investissement à court terme annualisés s'élèvent à 20 k€ et le budget médian 2023 est de 196 k€.

Graphique 27. Besoins de financement annualisés des associations (hors foncières)



En outre, il apparaît clairement que l'enjeu principal des associations réside dans le financement des salaires à court terme, comme le montre le graphique 28, avec des besoins médians annualisés qui s'élèvent à 40 k€, bien supérieurs aux autres besoins exprimés.

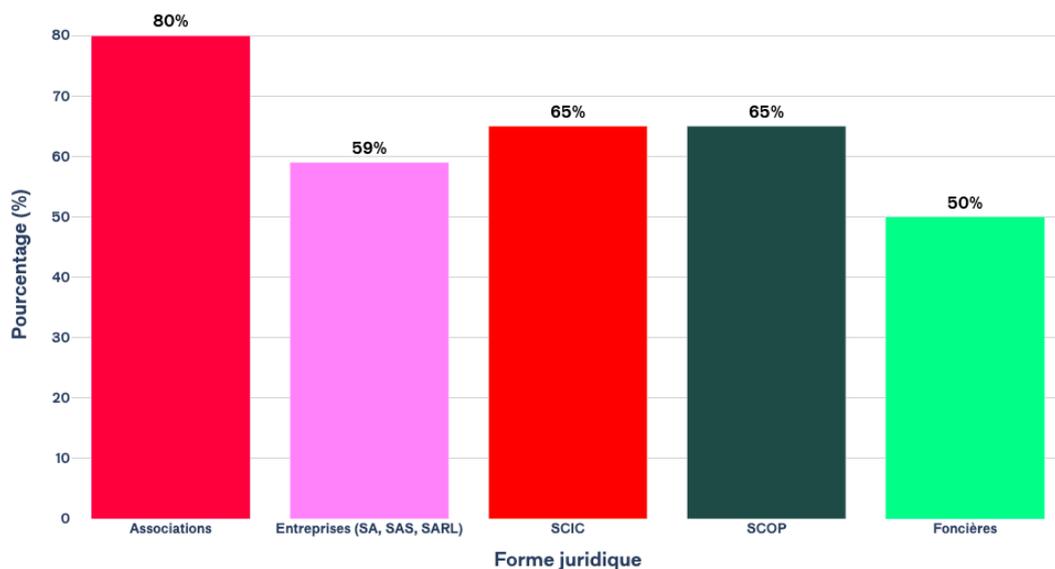
Graphique 28. Détail des besoins de financement annualisés des associations (hors foncières)



Détail des besoins en financement annualisés (en €)

Par ailleurs, le graphique 29 montre que 80% des associations expriment ces besoins pour le financement des salaires à court terme, une proportion largement supérieure aux autres formes juridiques :

Graphique 29. Proportion des organisations exprimant des besoins de financement pour les salaires à court terme par forme juridique



Il ressort de ces éléments la nécessité de trouver des **solutions de financement pour le fonctionnement des associations**, avec une attention particulière portée au financement des **salaires**.

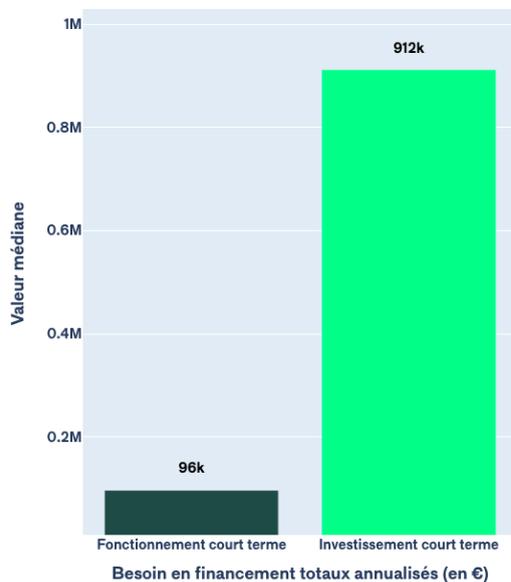
3.4. Le cas particulier des foncières : des besoins d'investissement à court terme importants face au temps long de l'immobilier et de l'aménagement des territoires

L'activité des foncières relève d'activités immobilières (rénovation / construction, réemploi, gestion...) en propre ou pour le compte de tiers, avec un rôle de catalyseur de la transition juste des territoires et des activités économiques. En effet, elles assument un rôle d'aménagement des lieux de vie et de travail des territoires, co-construits avec leurs parties prenantes, avec des enjeux différents selon leurs domaines d'intervention (habitat, commerce, tiers-lieu, activité, tertiaire...) et les spécificités des territoires (territoire rural, urbain, péri-urbain). Ce rôle nécessite des besoins de financement massifs avec un retour sur investissement à long terme (parfois jusqu'à 50 ans) mais qui bénéficient à court terme à l'ensemble des parties prenantes de la société contribuant à la transition juste.

Une analyse complète des spécificités des foncières est à retrouver en annexe (voir Annexe 4).

En lien avec leur activité, les besoins d'investissement annualisés des foncières sont très importants, avec une médiane qui s'élève à 912 k€ :

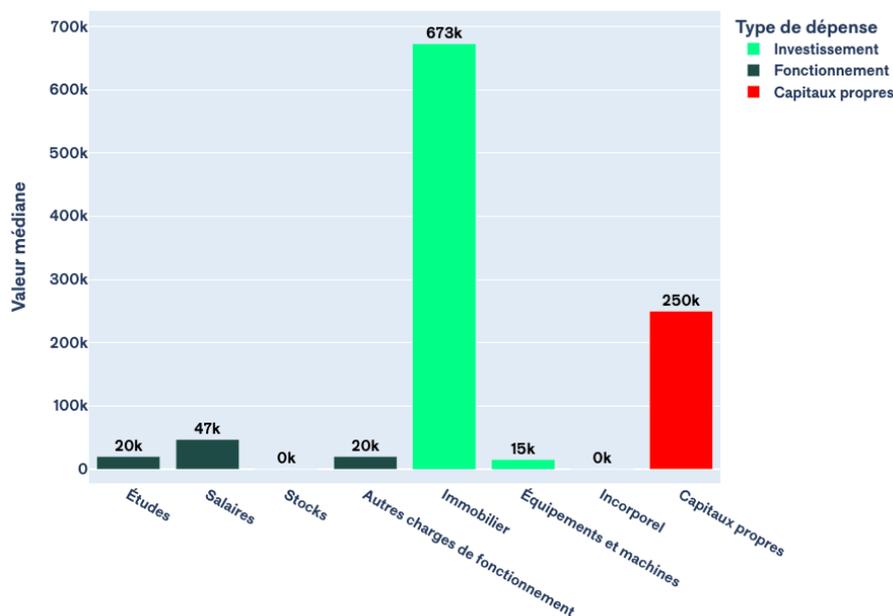
Graphique 30. Besoins de financement annualisés des foncières



Sans surprise, les besoins de financement immobilier (acquisitions, rénovations / constructions...) exprimés par les foncières sont considérables, avec une médiane des besoins à court terme annualisés qui s'élève à 673 k€, et constituent la majeure partie des besoins d'investissement. Le besoin en **capitaux propres** représente **37%** du besoin de financement immobilier (cf. graphique 31).

En termes de fonctionnement, les besoins en fonds de roulement sont proportionnellement moins importants mais indispensables pour financer les études préalables aux opérations immobilières et les salaires des équipes. Ainsi, les besoins de fonctionnement médians et annualisés s'élèvent à 96 k€ à court terme, avec 47 k€ de besoins pour les salaires à court terme et 20 k€ pour les études à court terme.

Graphique 31. Détail des besoins de financement annualisés des foncières



Détail des besoins en financement annualisés (en €)

Les foncières cumulent toutes les difficultés rencontrées par les organisations contribuant à la transition juste qui se traduit par l'inadéquation entre les besoins financiers des foncières et les outils financiers proposés par les financeurs publics et privés. Ces difficultés sont analysées en annexe (voir Annexe 4).



Villages Vivants est une structure d'immobilier solidaire qui préserve le patrimoine ancien dans les villages, tout en soutenant des projets d'ESS : ils améliorent l'efficacité énergétique, renforcent les mobilités douces, soutiennent les filières locales, créent des emplois et du lien social.

La structure repose sur trois modèles de sociétés : une SCIC, une SCA (Société en Commandite par Actions) et des SCI (Sociétés Civiles Immobilières). La SCIC permet de lever des fonds auprès des citoyens, en adoptant un mode de gestion démocratique. Cependant, ce modèle de coopérative s'avère incompatible avec les exigences des levées de fonds institutionnelles, notamment en ce qui concerne la non-revalorisation du capital et la représentativité égale des citoyens, quelle que soit leur contribution financière. Pour résoudre ce problème, Villages Vivants a créé une SCA, tout en conservant les valeurs de la SCIC. Cette SCA, labellisée ESUS, a confié la gestion à la SCIC et a limité la rémunération du capital. Ainsi, Villages Vivants peut lever des fonds auprès des citoyens (via la SCIC) et attirer des financements institutionnels (via la SCA), lui permettant de multiplier ses ressources, par quatre en 2024.

Le modèle hybride SCIC-SCA présente plusieurs avantages. D'une part, *“c'est une solution pragmatique d'associer une SCIC avec une certaine forme de radicalité et une SCA qui est plus flexible face aux institutionnels”*, déclare Sylvain Dumas, co-directeur général et responsable de la gestion et de la stratégie financière. D'autre part, cela permet l'intégration d'un capital qui ne donne pas lieu à des versements de dividendes pendant les années déficitaires. Ainsi pour les 7 à 8 premières années de lancement, la SCA Villages Vivants peut réduire les coûts liés à la réalisation de ses projets et atteindre la taille critique en termes d'actifs immobiliers.

Toutefois, outre la complexité du modèle, un défi majeur persiste : *“il y a une forte inadéquation entre la durée des ressources et la durée de ce que peuvent générer nos actifs immobiliers”*, indique Sylvain Dumas. En effet, les investissements dans la SCIC sont remboursables sur une période de 5 à 7 ans, tandis que les projets immobiliers nécessitent des financements sur 60 ans pour amortir les coûts.

Pour résoudre ce frein, Villages Vivants propose d'adapter le modèle du logement social, qui bénéficie de financements à long terme (40-60 ans) par la Caisse des Dépôts, pour les foncières solidaires.

Villages Vivants a mis en place une formation de deux jours pour expliquer son modèle et aider d'autres organisations à se structurer.

Crest, Drôme (26)

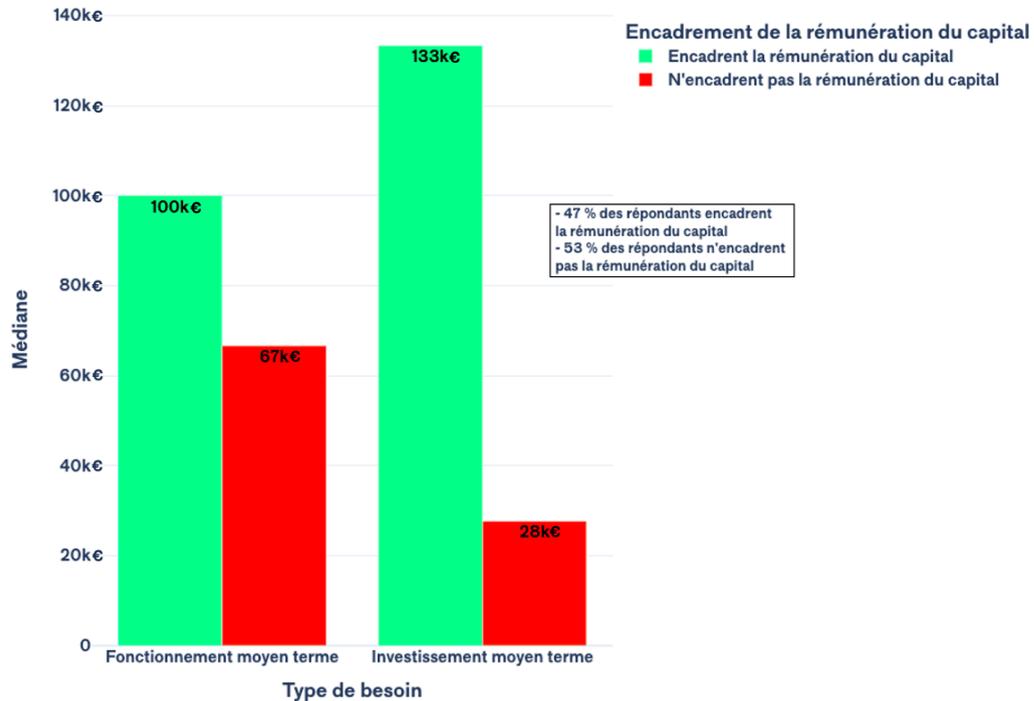
<https://www.villagesvivants.com/>

3.5. Financer le moyen terme pour les structures qui encadrent la rémunération du capital

Hormis les associations qui par essence ne peuvent pas être concernées, un certain nombre d'organisations de notre échantillon (sociétés commerciales, SCIC, SCOP...) encadrent la

rémunération du capital. Le graphique 32 montre que ces organisations font part de besoins de financement à moyen terme, en investissement comme en fonctionnement, plus importants.

Graphique 32. Besoins de financement à moyen terme annualisés des organisations en fonction de l'encadrement du capital



Ces éléments peuvent laisser à penser que les organisations qui encadrent la rémunération du capital ont davantage de difficultés à accéder à des financements ou arrivent moins à sécuriser des financements de manière anticipée.

Ces analyses montrent que les besoins financiers des organisations de la transition juste sont transversaux et de grande ampleur, tout en sachant qu'ils ne reflètent pas la dégradation de la situation financière du secteur depuis le mois d'octobre 2024. Ainsi au regard des montants cumulés de ces besoins, l'opération Milliard devrait pouvoir dans un premier temps financer environ 500 organisations de la transition juste.

III. QUELS FREINS ET LEVIERS POUR ACCÉDER AU FINANCEMENT ?

Dans le cadre du Grand Recueil, nous avons interrogé les organisations sur les freins aux financements qu'elles rencontraient, à la fois tels qu'explicités par les organismes financeurs mais aussi tels que ressentis par les répondants. Nous détaillons ici les principaux.

1. Des thèses d'investissement des financeurs inadaptées aux besoins des organisations

1.1. Les organisations notent une inadéquation entre leurs besoins et les conditions d'intervention des financeurs de manière générale

Près d'un tiers des organisations (32%) ayant répondu au Grand Recueil considèrent qu'il y a une inadéquation entre leurs besoins et les conditions d'intervention des financeurs. La proportion d'organisations concernées augmente davantage lorsque l'on regarde de manière isolée les associations ayant plus de 2 salariés (39%) ou encore les foncières (44%).

Cette inadéquation porte avant tout sur des **conditions de financement inadaptées en termes de montant, de taux ou de durée**. Les attentes des financeurs en termes de rentabilités sont ainsi souvent considérées comme trop importantes, et les durées de remboursement incompatibles avec des modèles économiques de long terme. Plus spécifiquement, on notera le cas de l'accès aux (quasi) fonds propres pour les foncières qui estiment, pour 24% d'entre elles, que la durée d'investissement est trop courte et, pour 38% d'entre elles, que les taux d'intérêt des outils sont trop élevés.

Également, les **priorités de financement** fixées par les financeurs sont souvent problématiques pour les organisations. En effet, des cibles prioritaires vont parfois être trop étroites, laissant ainsi pour compte des pans entiers de certains secteurs. Il ressort aussi qu'il existe peu de financements dédiés à l'anticipation des transformations de demain, la majeure partie des financements étant fléchés sur les problématiques actuelles. Enfin, un certain nombre de projets de notre échantillon mentionnent spontanément le fait d'être confrontés, du fait de leur engagement, à l'indépendance politique des financeurs, ou à des visions politiques différentes qui entravent leur capacité à se financer.

1.2. Les modèles de gouvernance partagée à lucrativité limitée génèrent de la frilosité chez les financeurs

Les organisations à lucrativité limitée et avec des modèles de gouvernance partagée sont également confrontées à des difficultés de financement particulières. Les coopératives sont particulièrement concernées.

La **lucrativité limitée** déjà est un frein au financement via (quasi) fonds propres. Au global, 20% des organisations qui encadrent la rémunération du capital constatent que le fait de ne pas, ou peu, distribuer de **dividendes** du fait de la lucrativité limitée de leur modèle constitue une difficulté

d'accès au financement. Les SCIC sont quant à elles 33% à le souligner. Elles sont également 25% à indiquer que la faiblesse des **plus-values de cession** qu'elles peuvent engendrer - du fait de leur modèle économique ou leur impossibilité du fait des statuts - rend l'accès à certains financements plus complexe.

La **gouvernance partagée** constitue un autre frein. 20% des SCIC indiquent que le fait de ne pas pouvoir mettre en place de pacte d'actionnaires du fait des statuts engendrent des réticences auprès de financeurs potentiels. Aussi, selon 28% des SCIC, le fait de ne pas pouvoir contrôler la gouvernance du fait des statuts freinent les financeurs pour investir.

Mais les organisations sont également entravées par la **mauvaise appréhension de ces modèles par les investisseurs**. En effet, 20% des SCOP et 45% des SCIC perçoivent de la frilosité chez les financeurs pour intervenir dans une coopérative. 35% des SCIC considèrent qu'il y a une méconnaissance de leur modèle d'organisation par les financeurs et 23% une incompréhension de leur modèle économique. Cette incompréhension du modèle économique est également soulignée par 27% des organisations qui encadrent la rémunération du capital.

VirgoCoop, une filière textile éthique freinée par la frilosité des financeurs



Johann Vacandare, co-fondateur et directeur général de VirgoCoop

VirgoCoop SCIC SA, créée en 2018, a pour mission de lutter contre les effets dévastateurs, sur le plan écologique et humain, des pollutions et nuisances de la filière textile. Elle produit des fibres et tissus écologiques en relocalisant des filières, pour construire un nouvel univers textile éthique, écologique et citoyen.

Le principal frein au financement de VirgoCoop tient au fait qu'il s'agit d'une filière intégrée, de la production des fibres à la commercialisation en passant par la confection. Les financeurs, même ceux de l'Économie Sociale et Solidaire, sont frileux à financer un projet qui cumule les risques des différents éléments de la filière. Ce sont les levées de fonds successives auprès des citoyens qui ont permis de garantir les prêts et les appuis des organismes de l'ESS. Quant aux financeurs de l'économie classique, ils peuvent se montrer séduits par le projet mais le statut SCIC et sa lucrativité limitée les bloquent complètement. Leurs attentes en termes de gouvernance et de lucrativité sont incompatibles avec ce modèle. Les collectivités territoriales ont aussi du mal à s'investir dans ce type de projet de restructuration de filières, car il s'inscrit

sur le long terme et est consommateur de fonds. « Avec notre projet de filière intégrée, on n'entre pas dans les cadres financiers » constate Johann Vacandare, co-fondateur et directeur général de VirgoCoop, avec un rôle de coordination des projets et de la vie coopérative.

Auprès des citoyens, VirgoCoop trouve plus de 60% de ses besoins en financements. Ils sont 400 à être associés et représentent 86% du capital social en nombre et 85% en valeur. Mais pour un projet industriel, le besoin en capital est très fort... Il faudrait des financeurs qui comprennent l'enjeu de soutenir avec des fonds d'importance, la complexité sur le long terme. Même s'il y a plus de risques.

📍 Cahors, Lot (46)

🌐 <https://virgocoop.fr/>

1.3. L'innovation sociale trouve encore trop peu de financements par rapport à l'innovation technologique

De manière transversale, les organisations sont très nombreuses à indiquer leur difficulté à trouver des financements pour l'**innovation sociale**. 32% des organisations constatent en effet que les financements sont **davantage fléchés sur l'innovation technologique** que sur l'innovation sociale, un frein qui est d'ailleurs relevé par 50% des foncières.

L'association La Pive, de l'expérimentation à la transformation économique : le défi des monnaies locales



La Pive a été fondée en 2014 pour créer et gérer à partir de 2017 la monnaie locale éponyme sur le territoire de la Franche-Comté.

Malgré des débuts prometteurs grâce à des subventions d'amorçage significatives (jusqu'à 50 000 €/an), l'association a été confrontée à des freins financiers majeurs. Premièrement, le manque de visibilité de la monnaie locale, combiné à l'effondrement des échanges durant la crise COVID, a entraîné une baisse significative des adhésions et des revenus, forçant l'association à réduire ses effectifs de 4 à 2,5 ETP. Deuxièmement, les monnaies locales sont souvent associées à des pratiques sociologiques de niches ou militantes alors qu'elles sont «

des outils performants bénéficiant au plus grand nombre » explique Frédéric Simon, administrateur de l'association et référent du groupe de travail partenariat.

Cette difficulté d'auto-financement entrave le développement de l'association, qui risque alors de perdre des adhérents et d'être encore plus fragilisée : « *Aujourd'hui, nous sommes pris dans un cercle vicieux : moins de ressources, moins de développement, plus de départs d'adhérents* », précise Frédéric Simon.

Afin de faire valoir auprès des institutions, collectivités et entreprises du territoire le puissant atout de développement économique, d'autonomie et de résilience que représente leur monnaie locale, La Pive cherche à faire financer un projet à portée nationale alliant démonstration économique, actions pédagogiques et communication. « *Les monnaies locales doivent passer d'un projet éthique micro-économique à un outil de transformation macro-économique* », nous partage Frédéric Simon. Ce projet permettrait à chaque monnaie locale, dont La Pive, de se développer et s'auto-financer.

 Besançon, Doubs (25)

 <https://www.pive.fr/>

1.4. Les obstacles se transforment avec l'âge et le stade de maturité des structures

L'accès au financement ne semble pas se simplifier avec le temps, les organisations rencontrant des **freins différents à tous les âges**.

L'accent inconditionnel sur l'innovation, même sociale, peut souvent poser problème à des projets anciens. En effet, si la valeur qu'ils créent n'est plus à démontrer, ils ne trouvent toutefois plus de financeurs car ils sont jugés comme n'étant plus assez innovants par rapport à d'autres. Les financements pour la consolidation de l'existant sont peu fréquents.

Les Cols Verts, faire face aux exigences d'innovation



Créée en 2015, l'association Les Cols Verts est une association spécialisée dans l'agriculture urbaine et la transition alimentaire. Ses activités incluent la formation des porteurs de projets en agriculture urbaine et la création de fermes participatives dans des quartiers prioritaires. Ces initiatives visent à renforcer le lien social, améliorer le bien-être et promouvoir l'accès à une alimentation saine au sein des communautés locales.

L'association rencontre plusieurs obstacles majeurs dans sa recherche de financement. Tout d'abord, les démarches administratives sont longues et complexes, ce qui mobilise une énergie considérable au détriment des actions sur le terrain. Ensuite, le taux d'échec dans les réponses aux appels à projets est très élevé, atteignant près de 80 %, ce qui crée une incertitude financière et freine le déploiement des projets. Enfin, les exigences des financeurs en matière d'innovation sont souvent déconnectées du terrain : l'association doit reformuler ses activités traditionnelles pour les rendre "novatrices", un exercice qui peut sembler artificiel et chronophage. Cela rend difficile l'obtention des fonds nécessaires pour des initiatives pourtant à fort impact social. *"Répondre aux critères d'innovation est un défi constant, parfois déconnecté des besoins réels du terrain"*, regrette Anna Roiné, directrice de l'association en Île-de-France.

Pour répondre à ces défis, Les Cols Verts imagine un financement basé sur un modèle mixte. Ce modèle combinerait des revenus issus des activités économiques de l'association, telles que la formation ou la vente de produits, et des subventions publiques pluriannuelles pour garantir la stabilité des projets. Ces financements seraient adaptés aux besoins réels des bénéficiaires et moins conditionnés par des attentes d'innovation parfois déconnectées du terrain.

📍 Montreuil, Seine-Saint-Denis (93)

🌐 <https://www.lescolsvrts.fr/>

Par ailleurs, les jeunes organisations font souvent face à un manque de solutions, avec notamment **peu d'accès à des financements d'amorçage** et pour des investissements.

La Scie d'Ici, surmonter les défis du démarrage face à un accès limité aux financements



La Scie d'Ici est une SCOP spécialisée dans le sciage et l'usinage de six essences locales de bois, qui repose sur des principes environnementaux (circuit court, valorisation des déchets, matériel de seconde main) et une gestion coopérative.

Ce n'est pas son statut coopératif qui a été un frein majeur au financement mais bien son stade de développement. En effet, un prêt pour les investissements de démarrage (terrain, bâtiments, machines) lui a été refusé dans un premier temps en raison de la jeunesse de l'organisation. La SCOP a finalement trouvé des financements auprès d'autres financeurs plus engagés pour le terrain et les bâtiments, mais ils n'ont pas demandé de subventions au démarrage, faute de temps et de manque d'expérience.

La Scie d'Ici cherche maintenant à réduire ses coûts énergétiques, avec un projet de panneaux photovoltaïques couvrant jusqu'à 41% de ses besoins, en discussion avec EDF via un contrat de location-vente. De plus, elle envisage de relancer la production hydroélectrique, mais le remplacement d'une turbine défectueuse nécessite un investissement conséquent. Ces projets corrélés à une demande en cours d'autorisation de découvert pour absorber les coûts des stocks représentent un besoin financier de 127 k€. L'équipe déplore le manque de soutien pour les entreprises de l'ESS, notamment pour les investissements nécessaires au démarrage et pour la production d'énergie, et appelle à des aides sous forme d'expertise pour mieux cibler les financements.

En outre, La Scie d'Ici est confrontée à la complexité des demandes de financement : « // faudrait qu'on sache où chercher, comment demander. Les listes de financeurs peuvent aussi être très longues. Or nous n'avons pas le temps et la recherche de financement n'est pas notre domaine de compétences » partagent Rik Verhoeve et Astrid Ursem, co-fondateurs et respectivement gérant et chargée d'administration.

Enfin, La Scie d'Ici pense que créer un réseau d'entreprises locales pour mutualiser les besoins et attirer des financements plus importants serait bénéfique. Ce réseau pourrait soutenir des projets de résilience territoriale, notamment la co-génération énergétique de bois, encore peu développée en France, mais prometteuse pour l'avenir.

 Saint-Quentin-sur-Sauxillanges, Puy-de-Dôme (63)

 <https://sciedici.fr/>

2. Des subventions en baisse, trop peu orientées vers le fonctionnement global des organisations

Le financement au travers de subventions semble constituer un lot d'obstacles supplémentaires pour les organisations.

Une très forte proportion des organisations de notre échantillon (50%) souligne que la **réduction des budgets publics**, et donc des subventions qui y sont liées, joue un rôle clé dans leur difficile accès aux financements. Si l'on isole les associations, cette proportion augmente encore pour atteindre 63%, voire 73% pour les associations ayant au moins 2 salariés.

Près d'un quart des associations soulignent également le **manque de réseaux**, notamment politiques, et la **concurrence avec les autres acteurs**, comme des freins supplémentaires pour accéder à ces subventions.

Aussi, 46% des organisations, et plus spécifiquement 56% des associations, regrettent une **approche des financeurs orientée "projet"** alors qu'elles ont besoin de financer du fonctionnement. Les données qualitatives que nous avons recueillies montrent que les subventions sont davantage orientées vers les publics ou l'activité cibles, là où elles ne permettent que trop rarement de financer les salaires ou les frais de fonctionnement généraux. En outre, les financements orientés "projet" sont le plus souvent à durée limitée, rendant difficile la projection sur le moyen ou le long terme.

L'Eco-Domaine Le Bois du Barde, l'incompréhension du modèle de PTCE freine l'accès à un financement pérenne



Le Domaine le Bois du Barde est un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) qui œuvre depuis 13 ans dans un milieu rural, en promouvant la coopération économique et en soutenant des projets locaux, à travers la formation pour transmettre d'autres façons de faire et vivre, notamment pour soutenir la création de fermes en poly-activités.

La structure fait face à des difficultés de financement, étant perçue comme marginale tant auprès des financeurs du milieu agricole que de ceux de l'ESS. Les demandes de subventions sont souvent rejetées, et la lourdeur administrative complique l'accès à ces financements. En effet, les réponses aux appels à projet sont considérées comme de plus en plus complexes et exigeantes en termes d'administratif, de communication, de suivi et de disponibilité pour les bénévoles.

Aujourd'hui, c'est en s'appuyant sur un réseau strictement bénévole et en générant un petit chiffre d'affaires que la structure se maintient à un niveau d'équilibre économique, quoique fragile.

Une difficulté majeure réside dans le fait que, bien que la structure existe depuis 13 ans, elle est perçue par certains élus comme n'ayant pas besoin de subventions, ce qui nuit à sa capacité à obtenir des financements.

"La perception de notre structure comme marginale complique nos démarches de financement", nous partage Anne-Laure Nicolas, co-fondatrice et co-coordinatrice du Domaine du Bois du Barde.

La structure souhaite pouvoir passer à l'échelle pour pérenniser son activité, ce qui implique d'employer 3 personnes et de construire une salle de formation. L'organisation a besoin de mobiliser un financement pérenne lui apportant une vision pluriannuelle afin de pouvoir réaliser ce projet et garantir sa pérennité sans dépendre de subventions incertaines.

"Nous avons besoin d'un soutien durable pour pouvoir construire et pérenniser notre activité", explique Anne Laure Nicolas.

📍 Mellionec, Côte d'Armor (22)

🌐 <https://www.leboisdubarde.bzh/>

Au même titre, les organisations soulignent que les subventions ne permettent que très peu de financer de la **R&D** ou de l'**ingénierie**.

Les organisations sont nombreuses à indiquer être fragilisées par le **manque de visibilité** induit par le financement via des subventions, en raison de l'incertitude quant à la disponibilité ou l'obtention de celles-ci. Trois facteurs principaux semblent y contribuer. Premièrement, les financements sont souvent annuels, avec des demandes à reconduire tous les ans, sans certitude de pouvoir en bénéficier de nouveau. Deuxièmement, beaucoup d'appels à projet n'ont lieu qu'une seule fois, sans renouvellement par la suite. Enfin, les institutions territoriales modifient régulièrement leurs priorités d'action, entraînant une non-reconduction des financements pour certains sujets.

La Coopérative d'Activité et d'Emploi Tumukumakop Sud Guyane : le besoin d'un soutien institutionnel renforcé pour une meilleure stabilité de l'organisation



La Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) Sud Guyane est aujourd'hui une SCIC qui a fonctionné en tant qu'association entre sa création en 2020 et la bascule en coopérative en 2022. Implantée dans des zones isolées de Guyane, elle vise à structurer l'économie locale et à lutter contre l'informalité économique.

La CAE fait face à de nombreux freins pour accéder à des financements. Tout d'abord, la transition d'association à SCIC, bien que nécessaire pour diversifier ses financements, a été mal comprise par les institutions. En outre, « *les institutions ne comprennent pas toujours le modèle économique des CAE, ce qui limite nos possibilités de financement* », explique Samuel Sabin, coordinateur. En effet, une partie des financements accessibles à des entreprises lambda ne le sont pas aux entrepreneurs de la CAE du fait de leur immatriculation via la CAE et non en nom propre. Par ailleurs, notamment pour l'accès aux subventions, le turnover institutionnel accentue ces difficultés, en compromettant la continuité des soutiens. Enfin, le manque de réseau politique, combiné à des clivages culturels et géographiques marqués entre le littoral et l'intérieur de la Guyane, limite les opportunités de partenariat et renforce le sentiment d'isolement des zones reculées. La visibilité financière de la CAE reste limitée à un an, et les réductions de subventions publiques aggravent cette instabilité.

Pour pallier ces défis, un financement pluriannuel et stabilisé serait idéal. Il permettrait de sécuriser les actions à long terme, d'investir dans la montée en compétences des équipes et des entrepreneurs locaux, et de favoriser une économie durable dans les territoires reculés.

Une caractéristique clé de l'expérience de la CAE réside dans son combat pour adapter son modèle économique aux réalités des territoires ultramarins. En intégrant des prestations externes et en collaborant avec des institutions comme le Parc Amazonien, la CAE explore des solutions innovantes pour diversifier ses revenus et renforcer son impact.

 Rémire-Montjoly, Guyane (97)

 <https://cae-tumukumakop.com/>

Un autre facteur de fragilisation est lié au **temps administratif de la subvention**. En effet, le traitement des dossiers de subventions peut s'étaler sur le temps long, en décalage avec le temps opérationnel de l'organisation. Aussi, les délais de versement des subventions peuvent mettre sous pression la trésorerie des organisations, parfois mises en péril de ce fait.

négaWatt, les délais administratifs des subventions fragilisent l'association



Créée au début des années 2000, l'association négaWatt a pour objectif de promouvoir et de développer le concept et la pratique des « négaWatts », c'est à dire le développement de la sobriété énergétique, de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables.

Elle a fonctionné pendant 10 ans uniquement avec des bénévoles, experts de l'énergie, produisant des scénarios permettant la transition énergétique, des études, des publications et des conférences à l'échelle nationale. Le besoin en financement était alors limité, assuré essentiellement par des fonds privés, des adhésions et des dons.

Le premier salarié est arrivé en 2011 mais ce n'est qu'à partir de 2020 que l'association a fortement grossi pour passer d'un budget de 300 k€ avec 4 salariés à plus d'un million d'euros avec une vingtaine de salariés. Cela a correspondu au lancement de plusieurs projets à l'échelle européenne financés à la fois par l'ADEME, financeur historique, ECF (European Climate Foundation) puis des fonds européens. En 2021, au démarrage du projet, une grande partie de ces fonds européens ont été versés, ce qui a permis d'avoir des liquidités pour embaucher des salariés et de constituer de la trésorerie pour quelques années. Cette situation exceptionnelle a masqué les besoins de fonds de roulement de l'association en même temps qu'elle les a accentués en fin de période du projet. La trésorerie est désormais régulièrement mise sous tension du fait de versements tardifs des financeurs.

Aujourd'hui l'association enchaîne une deuxième année consécutive de déficit et a un besoin en fonds de roulement important non financé. « *Les financements sont majoritairement sur projet et couvrent très mal nos frais de structure* » indique Elodie Comte, co-directrice et responsable RH, administrative et financière de l'association. Ces besoins de financement pour les salaires et l'ensemble des charges de fonctionnement ont pour conséquence de devoir multiplier les recherches de fonds privés, ce qui nécessite du temps et des compétences qui n'existent pas forcément dans l'association. De plus, les financements trouvés sont essentiellement annuels alors que les projets se déploient sur plusieurs années. Ainsi chaque nouveau projet « *est continuellement soumis à l'épée de Damoclès : la poursuite de son déploiement ne se fait que sous condition de trouver les moyens et on n'en est jamais sûr* », déplore Elodie Comte. En plus de limiter la création de valeur de l'organisation, cela a un impact sur sa stabilité avec des risques sur les emplois, ce qui s'est déjà traduit par un licenciement économique en 2024.

📍 Valence, Drôme (26)

🌐 <https://negawatt.org/>

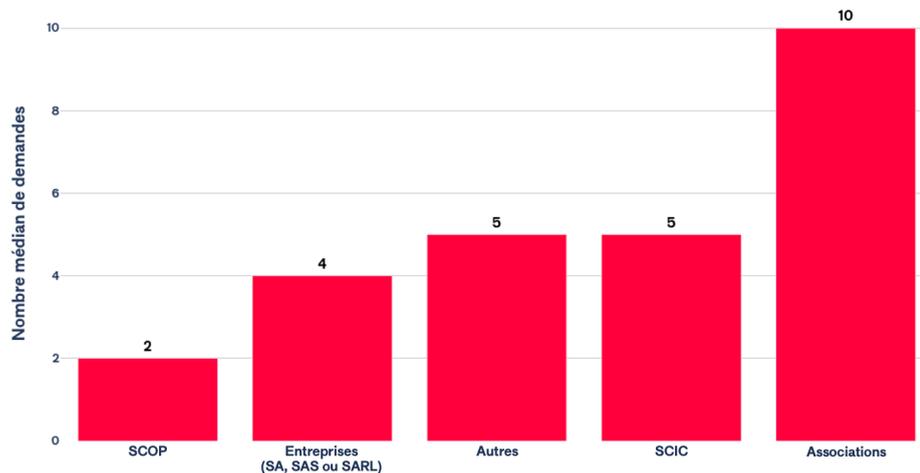
3. Des procédures de demande de fonds trop lourdes pour les organisations

Dans l'ensemble, la **charge que représentent les demandes de fonds**, tous types de financement confondus, est indiquée comme étant un frein majeur au financement.

Avant tout, les **dossiers de financement apparaissent comme trop chronophages et/ou impliquant une trop grosse charge**. Ainsi, 36% des organisations considèrent que les dossiers de financements demandent un temps de montage trop important et 28% que la charge administrative liée à la subvention, en amont comme en aval, constitue une difficulté.

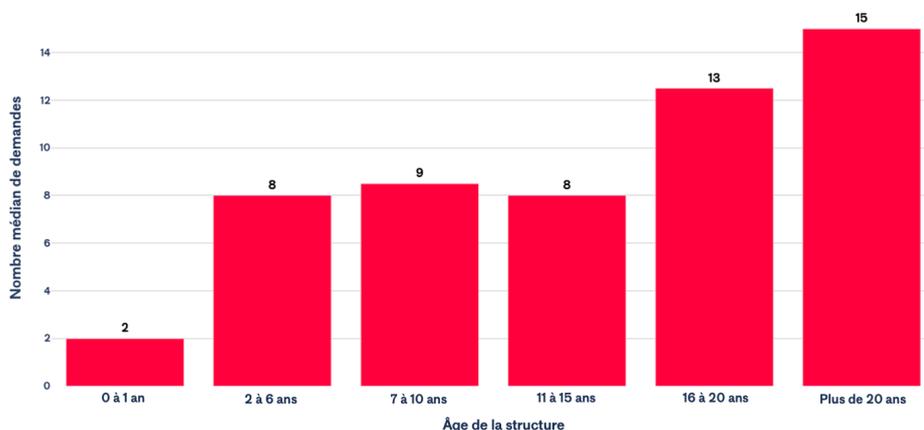
En outre, le **nombre de demandes de financement** effectuées par les organisations est important. On peut noter que le nombre de demandes de financement est significativement plus important pour les **associations**, avec une médiane de 10 demandes déposées sur les deux dernières années, comme le montre le graphique 33.

Graphique 33. Nombre médian de demandes de financement sur les deux dernières années par statut juridique



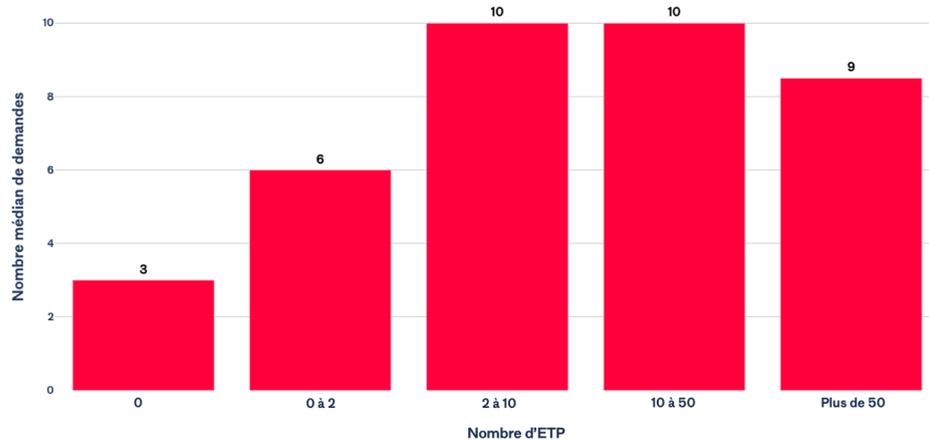
On peut également noter que **le nombre de demandes de financements augmente avec l'âge** de la structure (cf. graphique 34), ce qui peut rejoindre la problématique exprimée par les organisations plus âgées qui luttent pour rentrer dans les cases de l'innovation.

Graphique 34. Nombre médian de demandes de financement sur les deux dernières années par intervalle d'âge de la structure



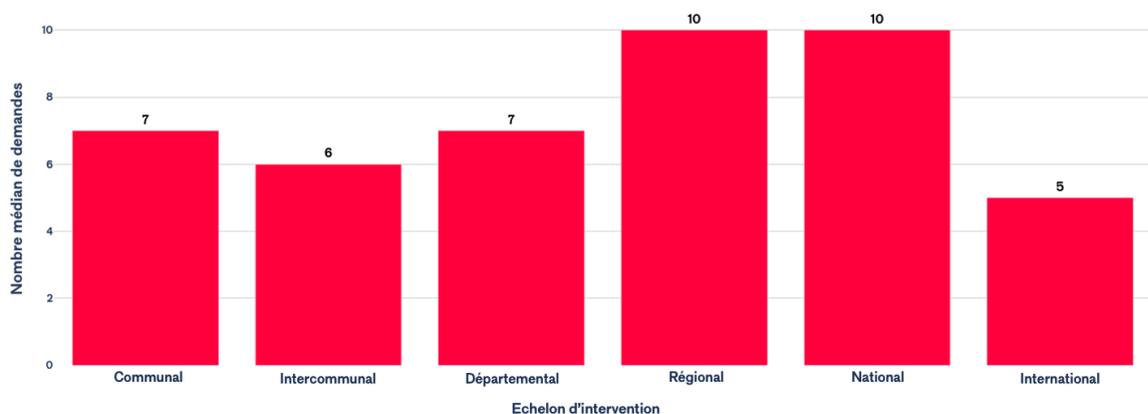
Aussi, le nombre de demandes de financement augmente rapidement avec le **nombre d'ETP** au sein de la structure, pour se stabiliser autour d'une médiane de 9 à 10 demandes au-delà de 2 salariés (cf. graphique 35).

Graphique 35. Nombre médian de demandes de financement sur les deux dernières années en fonction du nombre de salariés



Enfin, le nombre de demandes de financements est plus important pour les organisations dont le plus grand **échelon d'intervention** est régional ou national, là où il est moins important pour les organisations qui agissent à l'échelon intercommunal ou international, comme le montre le graphique 36.

Graphique 36. Nombre médian de demandes de financement sur les deux dernières années par échelon d'intervention



Heko Farm, la recherche incessante de financements face à la difficulté d'obtenir des soutiens pluriannuels



© Talus village - MUGGIANU Jean-Marie

Créée en 2018, l'association Heko Farm promeut la transition écologique, sociale et citoyenne à travers six programmes : agroécologie, alimentation durable, éducation à l'environnement, réemploi, activités socioculturelles, et vie associative. Son projet phare consiste en le Tiers-Lieu "Le Talus", situé à Marseille, qui accueille du public pour des chantiers participatifs, des animations et des activités éducatives.

Heko Farm fait face à des financements publics réduits, les poussant à multiplier les sources de financements. *« En 2023-2024, nous avons déposé 84 dossiers. Nous devons multiplier les sources de financement et être en veille permanente pour identifier les opportunités publiques et privées pour financer nos activités, ce qui nous a amené à avoir un ETP sur les questions financières et administratives »*, explique Hippolyte Le Bougnec, responsable administratif et financier de la structure. Il souligne également la complexité administrative des appels à projets, qui demandent une professionnalisation de plus en plus importante, et le manque de financements pluriannuels, ce qui ne leur permet pas de sécuriser plus de 5% de leur budget d'une année sur l'autre.

Heko Farm appelle ainsi à un modèle de financement pluriannuel garantissant une bonne partie de leur budget de fonctionnement sur plusieurs années, combiné à des soutiens spécifiques pour l'investissement dont ils ont besoin en tant que gestionnaires de lieu. Une simplification des démarches administratives et des cofinancements mieux structurés seraient également essentiels.

« Même si certains financeurs publics nous soutiennent depuis le début, ils renouvellent leur financement annuellement et font très peu de conventionnement pluriannuel, ce qui nous donnent peu de visibilité sur la pérennité de nos actions, car nous sommes constamment dans une logique de recherche de financements pour assurer le fonctionnement de l'année suivante » explique Hippolyte Le Bougnec.

Une leçon clé : L'humanisation des dossiers par la présentation directe aux décideurs s'est avérée déterminante. En invitant élus et financeurs à découvrir le lieu, Heko Farm a pu renforcer

ses chances d'obtenir des subventions, illustrant l'importance du relationnel dans les démarches de financement.

📍 Marseille, Bouches-du-Rhône (13)

🌐 <https://www.letalus.com/>

Il ressort également du Grand Recueil que les demandes de fonds nécessitent parfois des **compétences pour monter les dossiers ou créer des montages financiers complexes** que les organisations n'ont pas toujours en interne.

L'association Tremplin : la complexité des montages juridiques et financiers et la nécessité de compétences internes pour y faire face



Tremplin est une structure de l'Insertion par l'Activité Économique, créée en 1997 et labellisée ESUS, qui collecte, trie certains déchets du territoire et entretient les espaces naturels sensibles.

Face à la diminution des subventions, Tremplin a dû faire évoluer son modèle économique pour passer de 15% à 38% de chiffre d'affaires dans ses recettes en 10 ans.

Aujourd'hui, cherchant à financer la construction et l'aménagement d'un bâtiment de production, l'organisation est très contrainte par son statut d'association : avant tout, ils n'arrivent pas à mobiliser de financements privés qui ne s'intéressent pas à l'activité d'une association ; deuxièmement, la TVA augmente fortement le coût des investissements ; enfin, ce modèle de structure d'insertion, hybride financièrement, est parfois assimilé à un organisme public alors qu'il s'agit bien d'une association de droit privé, et se retrouve alors dans l'obligation de recourir aux procédures de marchés publics, augmentant encore le poids en temps et en compétence des demandes de fonds pour le projet.

Tremplin a plusieurs fois réfléchi à faire évoluer son modèle d'organisation en créant par exemple une SCOP ou une SCIC qui permettrait d'avoir une activité marchande pour assurer un auto-financement par le chiffre d'affaires, afin de pouvoir financer l'investissement et faire face à la diminution des subventions. Cette organisation viendrait s'ajouter à l'association qui pourrait maintenir son activité centrée sur les missions d'insertion non-rentables. Mais l'association, comme d'autres, s'inquiète aujourd'hui de ne pas avoir en interne ou au niveau du

CA les compétences et le temps nécessaires pour faire face à la complexité juridique et financière de ce montage.

📍 Pierre-de-Bresse et Saint-Bonnet-en-Bresse, Saône-et-Loire (71)

🌐 www.ateliertremplin.fr

Enfin, les **modes opératoires du financement** apparaissent comme des éléments de complexification des demandes de fonds, rendues de ce fait encore plus difficiles d'accès.

Un premier point est lié au fait que les organisations doivent solliciter beaucoup de financeurs différents et que ces financeurs sont souvent difficiles à identifier, comme l'indiquent 30% des organisations de notre échantillon. Un deuxième point concerne le turnover au sein des équipes des financeurs, rendant le suivi et le traitement des dossiers plus longs et complexes. Enfin, il est décrit que la majeure partie des financeurs ne partagent pas les informations concernant les organisations entre eux, démultipliant ainsi le travail pour les organisations.

L'association du Centre Social Rural de Grandvilliers : l'impact de la complexité des démarches sur l'accès aux fonds



Le Centre Social Rural de Grandvilliers, créé en 1973 et dirigé par Thierry Deodato depuis plus de six ans, est un acteur clé dans un territoire rural de 315 km² regroupant 18 000 habitants. Avec une équipe de 36 salariés, il propose des services variés, allant de la petite enfance aux seniors, en passant par une épicerie solidaire, des actions de prévention santé et des initiatives pour la transition écologique et la mobilité solidaire.

La structure fait face à plusieurs défis majeurs liés à son financement. Premièrement, les financements publics sont en forte baisse et de plus en plus incertains. Ces subventions, souvent renouvelées annuellement, ne permettent pas une planification stratégique à long terme. Deuxièmement, la charge administrative a considérablement augmenté, avec 60

conventions à gérer en 2023 contre 32 en 2021. Ce volume de travail réduit le temps disponible pour les activités directement liées à la mission sociale. Enfin, le centre rencontre des difficultés à attirer des financements privés, en partie à cause du manque de professionnels dédiés à cette mission. "À force de faire avec des bouts de ficelle, on finit par s'user", regrette Thierry Deodato.

Pour répondre à ces difficultés, le centre social plaide pour des subventions pluriannuelles, d'une durée d'au moins quatre ans, afin de permettre une meilleure stabilité et de réduire la surcharge administrative. Il propose également un renforcement des partenariats avec les entreprises privées, basé sur une valorisation des actions locales et une simplification des démarches administratives.

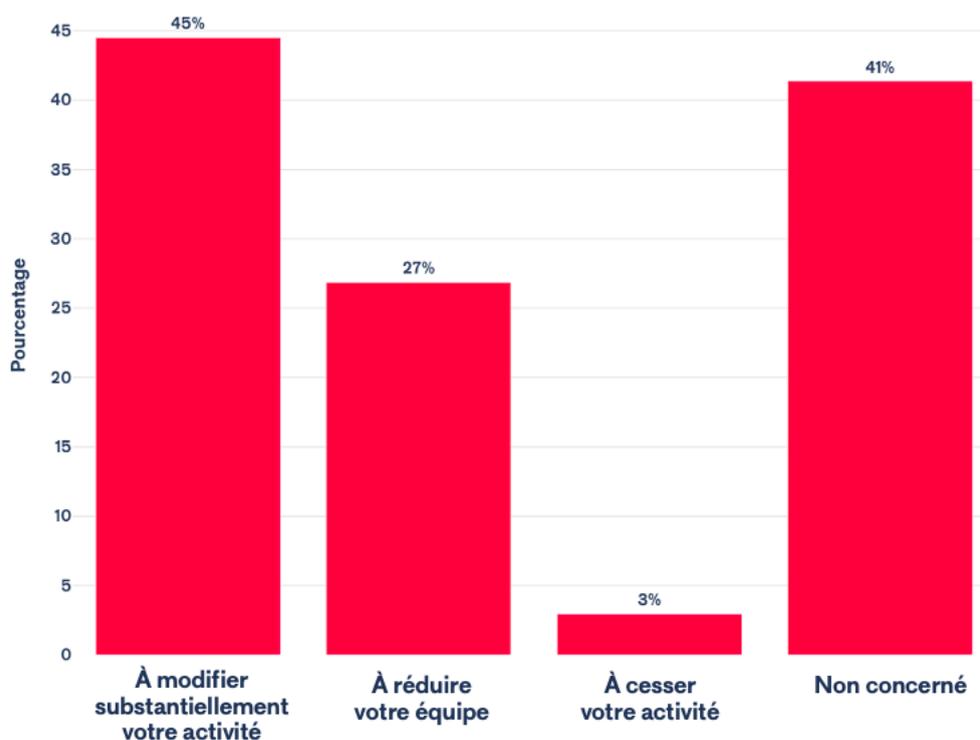
📍 Grandvilliers, Oise (60)

🌐 <https://centresocial-grandvilliers.fr/contact/>

4. Quelles conséquences pour les organisations de la transition juste ?

Ces freins ont eu un impact sur 59% des organisations ayant répondu au Grand Recueil, avec des conséquences différentes représentées dans le graphique 36 : 45% des structures ont été amenées à modifier leur activité, 27% à réduire leur équipe et 3% à cesser leur activité.

Graphique 37. Proportion des organisations ayant indiqué des conséquences liées aux difficultés d'accès au financement



Ces constats viennent réaffirmer les enjeux de l'opération Milliard face aux difficultés d'accès aux financements rencontrées par les organisations de la transition juste. Un de ses enjeux sera évidemment de mobiliser des fonds et des dispositifs de financements pour soutenir les organisations, en particulier celles dont le modèle économique est fondé sur la subvention. Un autre sera de proposer des fonds et dispositifs dont les thèses d'investissement seront en adéquation avec les attentes et les besoins des organisations.

ÉCLAIRAGES ET ENSEIGNEMENTS

Ce Grand Recueil vient confirmer un ensemble de conclusions, déjà établies par un certain nombre de rapports précédents cités en introduction, portant sur les difficultés de financement de plusieurs organisations de la transition juste. Il apporte cependant une dimension nouvelle et à nos yeux essentielle : il fournit d'une part une analyse transversale des besoins d'un ensemble d'acteurs de la transition juste (associations, coopératives, entreprises commerciales...), permettant de constater le partage d'un certain nombre de freins par l'ensemble des organisations. Il apporte d'autre part une vision chiffrée consolidée des besoins financiers de des organisations. Il semble toutefois important de poursuivre ce recensement et d'élargir l'échantillon, afin de mieux caractériser sur le long cours les besoins et les difficultés de financement des structures oeuvrant à la transition juste.

Avec un besoin cumulé de 1,4 milliard d'euros pour seulement 510 organisations, le Grand Recueil confirme que les besoins financiers des organisations de la transition juste, dont nous n'avons pu recueillir qu'une infime partie, sont non seulement réels, mais aussi considérables. Cet ordre de grandeur semble dessiner ce que sera le premier rôle de l'opération Milliard : financer 500 organisations de la transition juste qui seront les pionnières de notre mouvement.

Cependant, au-delà de la simple question des montants nécessaires, ce travail met également en lumière des enjeux cruciaux liés à l'accès aux fonds. Les obstacles identifiés sont nombreux et protéiformes, mais peuvent être résumés en trois points clés :

- Les thèses d'investissement des financeurs ne correspondent pas aux besoins des organisations, avec notamment :
 - Des conditions d'interventions en décalage avec les réalités et contraintes des organisations de la transition juste, notamment en termes de montants, de taux, ou de durée des financements proposés, mais aussi d'objectifs et de priorités ;
 - Une attractivité limitée des modèles à gouvernance partagée et à lucrativité limitée, qui peinent à séduire certains financeurs malgré leur pertinence sociétale ;
 - Un sous-financement chronique de l'innovation sociale par rapport à l'innovation technologique, et un sous-financement permanent de la consolidation de l'existant (quête perpétuelle de l'innovation) ;
 - Des critères d'éligibilité de plus en plus difficiles à remplir à mesure que les organisations évoluent, les obstacles se transformant avec l'âge et le stade de maturité des structures.
- La raréfaction des subventions publiques en général, et une orientation de plus en plus systématique des financements vers des projets spécifiques au détriment du soutien au fonctionnement global des structures ;
- La lourdeur administrative des demandes de financement, qui mobilise des ressources importantes au détriment des missions principales des organisations ;

Ainsi, afin de permettre le financement et soutenir les organisations de la transition juste, l'Opération Milliard devra relever un double défi : accroître la disponibilité des fonds pour répondre à ces besoins urgents tout en rendant leur accès plus simple et moins coûteux pour les organisations.

Dans cette perspective, il apparaît essentiel de pouvoir changer un certain nombre de règles de financement qui freinent la consolidation ou le développement des organisations de la transition juste. En particulier, nous retenons que la transformation de ces modalités de financement doit tendre vers :

- Des thèses d'investissement en adéquation avec les besoins des organisations de la transition juste, notamment :
 - Des taux de retour sur investissement financier adaptés à la lucrativité limitée des acteurs de la transition juste ;
 - Des durées d'investissement qui acceptent le temps long nécessaires à ces projets ;
 - Des appels à projets élargis, qui n'enferment pas les organisations dans les prescriptions des financeurs ;
- La généralisation des financements pluriannuels ;
- Des financements spécifiques pour les associations, notamment en subventions et fléchés sur le financement des salaires et plus généralement du fonctionnement ;
- Une approche de financement basée sur davantage de confiance et flexibilité²⁴, la coopération et la mutualisation plutôt que la compétition ;
- La mise en place de méthodologies d'évaluation de la valeur sociale, environnementale et démocratique créée par ces organisations permettant de rendre compte de leur impact à la fois économique, social et environnemental.

Notre démarche doit également nous amener à travailler avec les financeurs pour simplifier les démarches des organisations, en limitant le nombre de dossiers à soumettre, en favorisant le cofinancement, et en mutualisant l'analyse des dossiers de financement entre institutions.

Enfin, un travail pour renouveler régulièrement le recensement des besoins de financement pourra être mené, afin d'améliorer la visibilité sur les besoins réels du secteur et de permettre de toucher les organisations qui n'arrivent actuellement pas à accéder au financement.

²⁴ Dans la lignée de la mouvance canadienne autour de la philanthropie fondée sur la confiance, dont on peut retrouver les grandes lignes ici :

<https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2021/10/Fiche-Outil-Philanthropie-fondee%CC%81e-sur-la-confiance.pdf>.

Cette mouvance essaime en France et se retrouve notamment dans les travaux de la Fondation de France : <https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-developper-la-philanthropie/pas-de-philanthropie-sans-confiance>

REMERCIEMENTS

A toutes celles et ceux qui ont pris le temps de répondre à notre enquête.

A toutes celles et ceux qui nous ont accordé du temps supplémentaires lors d'entretiens : **Jean-Baptiste Bois** (Tremplin), **Elodie Comte** (Négawatt), **Thierry Deodato** (Centre social rural de Grandvilliers), **Thomas Désaunay** (Les Petits Marioles), **Sylvain Dumas** (Villages Vivants), **Hippolyte Le Bougnec** (Heko Farm), **Anne Laure Nicolas** (Domaine Le Bois du Barde), **Anna Roiné** (Les Cols verts), **Samuel Sabin** (CAE Tumukumakop), **Frédéric Simon** (La Pive), **Anne-Sophie Thomas** (Gestia Solidaire), **Astrid Ursem** et **Rik Verhoeve** (La Scie d'Ici), **Johann Vacandare** (Virgocoop), aux membres du groupe de travail Financement d'Alliance Sens & Economie.

A tous nos partenaires qui ont participé au relai et à la diffusion du Grand Recueil : **Le Mouvement Associatif**, le **CJD**, les **Licoornes**, la **CGSCOP**, l'**Avise**, les **CRESS**, la **Fabrique des Transitions**, le **RTES**, le **Collectif pour une Transition Citoyenne**.

A la **Fondation de France** pour son soutien financier, sans lequel rien de ce travail n'aurait été possible.

A toutes celles et ceux qui ont contribué à la création, la diffusion, l'analyse ou la rédaction de ce Grand Recueil : **Laurent Arnoult**, **Elie Assémat**, **Christophe Besson-Léaud**, **Alexandre Bigot-Verdier**, **Leïla Bordie-Randera**, **Alexandra Bordes**, **Birane Cissé**, **Hervé Cortada**, **Muriel Decout**, **Jérôme Giusti**, **Kevin Guérin**, **Raphaël Le Ray**, **Isabelle Lafond**, **Armelle Nazaret**, **Bastian Perlès**, **Violaine Pierre**, **Julien Robillard**, **Avichaï Rosunee**, **Elsa Walwer**, **Serge Yoccoz**.

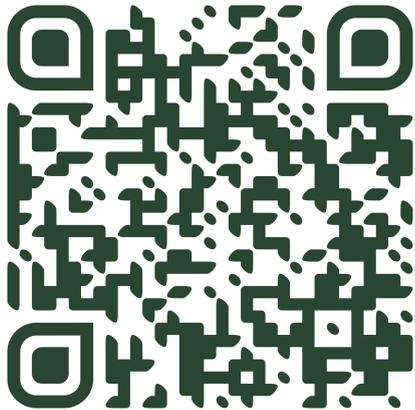
Aux membres du Conseil Scientifique de l'opération Milliard pour leurs réflexions et leur relecture, notamment **Eloi Laurent**, **Antonella Noya**, **Timothée Duverger** et **Pierre Valentin**.

Aux membres du Conseil d'Administration de l'opération Milliard pour leurs réflexions et leur relecture, notamment **Fanny Bénard**, **Diane Dupré la Tour**, **Bastien Sibille**, **Julien Chauvet**, **François Deroo**, **Anne Charpy**.

REJOIGNEZ L'OPÉRATION MILLIARD !

Pour en savoir plus sur l'opération Milliard et suivre nos prochaines étapes, retrouvez-nous sur www.operation-milliard.org

Pour adhérer, scannez ce QR code :



Ou rendez-vous sur ce lien : <https://operation-milliard.org/formulaire-adhesion/>

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire du Grand Recueil

Annexe 2 : Définition des acronymes utilisés dans le document

Annexe 3 : Définition des secteurs d'activité

Annexe 4 : Définition et présentation des spécificités des foncières

Annexe 5 : Corrélation entre l'augmentation du pourcentage de subventions dans les recettes et les risques d'avoir une trésorerie préoccupante

Annexe 6 : Bibliographie



Annexe 1 : Questionnaire du Grand Recueil

SECTION : IDENTITÉ DE L'ORGANISATION

1. Qui êtes-vous ?

- a. Nom de l'organisation
- b. Code Naf de l'organisation
- c. Votre nom
- d. Votre prénom
- e. Email
- f. Rôle dans l'organisation

2. Activité de l'organisation

a. Votre activité principale (max. 5 lignes)

Description de l'activité de l'organisation.

Réponse :

b. Qualification de la contribution à une transition écologique juste

Décrivez en quelques lignes en quoi votre organisation contribue à une transition écologique juste

Réponse :

Considérez vous que votre organisation contribue plutôt à / de l'innovation sociale / technologique / les deux

Réponse :

c. Code postal du siège social

Réponse :

d. Rayonnement

Sur quels périmètres agit-elle (commune, inter-communalité, départementale, régionale, nationale, internationale) ?

Réponse :

e. Positionnement parmi les 17 familles d'activité

Identifier à quelle (ou quelles) famille(s) l'activité de l'organisation appartient : Habiter, Travailler, S'approvisionner, Apprendre, S'épanouir, Se soigner, Immobilier, Énergie, Eau, Air, Mobilité, Biodiversité, Numérique, Financement, Déchets, Sécurité, R&D

Une activité peut appartenir à plusieurs familles (par exemple une activité agricole qui intègre un circuit court de distribution appartiendra aux fonctions "Travailler" et "S'approvisionner", voire à la fonction "Biodiversité" ; de même, une troupe de clowns/animateurs intervenant auprès d'enfants malades en milieu hospitalier appartiendra à la fois aux fonctions "S'épanouir" et "Se Soigner").

Réponse :

3. Forme de l'organisation

- Quelle est la forme juridique de l'organisation (existante ou à créer) : Association, Fondation/fonds de dotation, SCIC, SCOP, Autre coopérative, Mutuelle, Entreprise (SA, SAS ou SARL) , Autre (si besoin ?)

Réponse :

- Comment qualifiez-vous votre gouvernance

Réponse :

gouvernance capitaliste (1€ = 1 voix)	
gouvernance démocratique (1 personne = 1 voix)	
gouvernance hybride (mélange des deux)	

- Avez-vous l'agrément ESUS ?

Réponse :

oui	
non	
non mais je voudrais l'avoir	
je ne connais pas	

- Avez-vous dans les statuts ou le cadre juridique un encadrement des écarts de salaires ?

Réponse :

1 à 5

1 à 10

1 à plus de 10

Pas d'encadrement

- Avez vous dans les statuts ou le cadre juridique de votre structure, un encadrement de la rémunération du capital (dividende et / ou plus-values de cession par exemple) ?

Réponse :

SECTION : ECONOMIE DE L'ORGANISATION

(besoin de financement actuel ou à venir)

4. Stade de développement du projet

En émergence	
En développement	
En consolidation	
En changement d'échelle	
En procédure de sauvegarde / redressement / liquidation	

5. Etat économique de l'organisation (année 2023)

Âge de la structure	
---------------------	--

Nombre d'ETP (employés)	
Nombre de bénévoles (vraiment) actifs	
Budget (kEuros)	
% de chiffre d'affaires (ou recettes hors subventions) dans le budget	
% de subvention dans le budget	
% de dons dans le revenu	
Résultat avant impôt (kEuros)	
Etat de la trésorerie (bonne, moyenne, préoccupante)	
Niveau de fonds propres (en pourcentage du budget)	
Comment qualifieriez-vous votre niveau de fonds propres ? (bon, moyen, préoccupant) ?	
Niveau de dette bancaire (en pourcentage du budget annuel)	
Comment qualifieriez-vous la capacité de l'organisation à tenir ses échéances de remboursement des prêts bancaires d'ici 1 an ? (Bon, moyen, préoccupant, pas d'échéance de remboursement de prêt)	
Pour les entreprises à capital social: Est-ce que la structure est considérée en difficulté : les pertes cumulées sont supérieures à la moitié du capital social ?	OUI/NON

6. Comprendre le besoin de financement de l'organisation

a. Que voulez-vous financer ?

TEXTE libre: expliquez ce que vous voulez financer en quelques lignes.

b. Remplissez les montants associés aux financements nécessaires (tableau à 2 colonnes : 0 à 2 ans, 3 à 5 ans)

(besoins de financement non couverts par autofinancement)

(kEuros)	Court Terme : 0 à 2 ans	Moyen Terme : 3 à 5 ans
Total Investissement		
Dont : Immobilier		
Dont : Équipements et machines		
Dont : Incorporel (R&D, Licences, IP,...)		
Total Fonctionnement		
Dont : Études (faisabilité, expérimentation, ...)		
Dont : Salaires		
Dont : Stocks		
Dont : Autres charges de fonctionnement		
Capitaux propres, pour des questions comptables / financières		

SECTION : EXPÉRIENCE DU FINANCEMENT

Dans ce questionnaire, nous souhaitons documenter une potentielle inadéquation entre vos besoins et l'offre de financement existante.

7. Liste des financeurs avec lesquels vous avez été ou êtes en contact

Avec quels organismes financiers avez-vous été en contact (qu'ils vous aient apporté des fonds ou non) ?

Réponse : Liste (autocomplétion) à cocher des organismes financiers (possibilité d'en ajouter) avec cases à cocher (contacté, financé, refus, confidentiel)

8. Raisons de refus / freins au financement de votre projet tels qu'ils vous ont été communiqués (explicitement ou implicitement) par vos partenaires financiers (plusieurs choix possibles) :

PORTEURS	
Manque de compétences clé dans l'équipe projet	
Historique de la structure (structure trop jeune, peu connue, ou historique montrant des difficultés non résolues ou peu de perspectives de développement)	
autre :	
BUSINESS PLAN / BUDGET PREVISIONNEL – PROJET	
Demande incomplète	
Pas assez de perspective de chiffre d'affaires	
Opportunité de développement trop limitée (par exemple, la proposition n'est pas assez répliquable et applicable à plus grande échelle)	
autre :	
FINANCEMENT – DETTE	
Business Plan/Budget Prévisionnel pas assez rentable pour payer les frais financiers	
La durée de remboursement proposée pour les prêts était trop courte	
Le différé était trop court	
autre :	
FINANCEMENT – SUBVENTIONS	
Réduction des budgets publics	
Manque de réseaux, notamment politiques	
Manque d'attractivité du projet à financer	
Concurrence avec un autre acteur, y compris associatif	
Charge administrative liée à la subvention (en amont et en aval)	
Problème statutaire empêchant une subvention	
autre :	
FINANCEMENT - (QUASI) FONDS PROPRES	

Business Plan/Budget Prévisionnel pas assez rentable pour un remboursement en sortie par autofinancement	
Durée d'investissement trop courte	
Taux d'intérêt des outils trop élevés	
Difficultés de sortie du capital : souci de liquidité des parts sociales / actions / fonds propres	
Plus value de cession faible du fait du modèle économique ou impossible du fait des statuts	
Pas ou peu de distribution de dividendes du fait des statuts (lucrativité limitée)	
autre :	
GOVERNANCE	
Pas de possibilité de pacte d'actionnaires du fait des statuts	
pas de possibilité pour les financeurs de contrôler la gouvernance du fait des statuts	
autre :	
SOUTIENS AU PROJET	
Manque de soutien des collectivités locales	
Manque de soutien d'autorités nationales	
autre :	

9. Raisons de refus / freins au financement de votre projet tels que vous les avez ressentis de votre côté (plusieurs choix possibles) :

RELATION AUX FINANCEURS	
Difficulté à identifier les financeurs	
Difficulté de temps de montage des dossiers de financement	
Difficulté d'alignement des conditions d'intervention des financeurs entre eux	
Inadéquation entre mes besoins et les conditions d'intervention ou objectifs des financeurs (taux d'intérêt durée, thématique de financement)	
Difficulté à constituer un pool de cofinanceurs	
Manque de garantie pour un prêt	
Incompréhension du modèle économique par les financeurs	
Méconnaissance du modèle d'organisation par les financeurs	
Frilosité pour intervenir dans une coopérative / association	
Approches de financeurs orientée "innovation technologique" alors que nous cherchons à financer de "l'innovation sociale"	
autre :	

DIFFICULTÉS LIÉES AUX SUBVENTIONS	
Réduction des subventions publiques	
Manque de réseaux, notamment politiques	
Manque d'attractivité du projet à financer	
Concurrence avec un autre acteur, y compris associatif	
Charge administrative liée à la subvention (en amont et en aval)	
Problème statutaire empêchant une subvention	
Approche des financeurs orientée "projet" alors que nous avons besoin de financer du "fonctionnement"	
autre :	

Réponse :

10. Conséquences du problème d'accès au financement

Les difficultés d'accès aux financements vous ont-elles conduit (plusieurs choix possibles) :

- à modifier substantiellement ou renoncer à une activité essentielle de votre organisation à cause des difficultés d'accès aux financements ?
- à réduire votre équipe ?
- à cesser votre activité ?

11 .Comment avez-vous pris connaissance de ce formulaire ?

12. Voyez-vous d'autres choses à rajouter ?

Annexe 2 : Définition des acronymes utilisés dans le document

BPI : Banque Publique d'Investissement

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CT : court terme

DROM COM : Départements et Régions d'Outre-Mer et Collectivités d'Outre-Mer

ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

ESS : Économie Sociale et Solidaire

ETP : Équivalent Temps Plein

IAE : Insertion par l'Activité Économique

MT : moyen terme

PLF : Projet de Loi de Finances

R&D : Recherche et Développement

SA : Société Anonyme

SARL : Société À Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

SCA : Société en Commandite par Actions

SCESS : Société Commerciale de l'Économie Sociale et Solidaire

SCI : Société Civile Immobilière

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative et Participative

Annexe 3 : Définition des secteurs d'activité

Action sociale envers les plus vulnérables

Organisations favorisant l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion ou apportant soutien et soin aux personnes vulnérables.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Val'Trions* : chantier d'Insertion
- *La Case Départ* : lieu d'accueil inconditionnel de jour pour toutes personnes sans papier, sans emploi et/ou sans toit
- *Siel bleu* : mise en place d'activités de prévention et de promotion de la santé en direction de personnes en fragilité physique, cognitive ou sociale

Agriculture et alimentation durable

Organisations dont l'activité principale est liée à la production, la transformation ou la distribution directe de produits alimentaires durables.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Les Buttes rouges* : activités de maraîchage
- *La Super Halle* : gestion, coordination et exploitation d'une plateforme mutualisée de distribution, de produits agro-alimentaires responsables, bios ou issus des circuits-courts
- *Alterfixe* : organisation de rencontres professionnalisantes entre cédant.es / associant.es et repreneurs (notamment collectifs) pour la relocalisation et la résilience alimentaire

Consommation responsable

Organisations dont l'activité est la promotion, la sensibilisation ou l'accessibilité à la consommation responsable.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *L'Armoire Poétique* : une boutique offrant un espace de vente multimarques de vêtements, chaussures et accessoires écologiques et durables, couplé à un lieu de sensibilisation pédagogique sur les enjeux de la filière textile
- *Nature Profonde* : agence de voyages engagée qui agit sur la conscientisation et l'intégration d'une autre façon d'habiter nos territoires en invitant à changer notre regard sur ce qui nous entoure.

Création de lien social

Organisations dont la mission est de créer et d'entretenir le lien social par la création de lieux, le développement d'activités, le soutien de projets et l'éducation.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Association Jeunes Pousses* : café associatif familial
- *Centre social rural du canton de Grandvilliers* : centre social qui met en oeuvre des actions de la petite enfance aux séniors. Il propose spécifiquement un accueil pour les femmes victimes de violence. Ses actions sont tournées vers le numérique, l'insertion, la mobilité sociale et solidaire. Il comporte une épicerie solidaire.
- *Collectif Mélusine* : tiers-lieu solidaire qui porte une ressourcerie, des activités de création de spectacles, un accueil de coworkers et l'accompagnement de jeunes entrepreneurs.

Culture

Organisations dont la mission est l'éducation à et par la culture ou l'organisation d'événements culturels.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Pas trop Loing de la Seine* : Organisation de festivals et événements culturels itinérants en milieu rural.
- *Skateher* : un collectif qui libère la créativité des femmes à travers le skate et sa culture

Démocratie et citoyenneté

Organisations dont les activités sont l'innovation, la promotion, le plaidoyer ou l'éducation à la démocratie et la citoyenneté.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *La 27^{ème} Région* : inspire et invente les services, les administrations et les modes d'action publics de demain
- *PUSH* : vise à reconnecter les jeunes issus des territoires d'outre-mer, des QPV et de la ruralité à la vie publique : programmes intensifs, immersifs, et pratiques, visant à former les leaders de demain et à revitaliser notre démocratie grâce à une jeunesse engagée et influente.

Energies renouvelables

Organisations œuvrant à l'étude, la production ou la promotion des énergies renouvelables et de la transition énergétique.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Enercoop* : coopérative qui développe, produit et commercialise une électricité 100% d'origine renouvelable avec un modèle local, coopératif, plus sobre et résilient
- *Association négaWatt* : association qui produit analyses et expertise (production de scénarios énergie-climat-matériaux pour la France et coproduction d'un scénario européen de transition énergétique) et plaidoyer aux niveaux français et européen, visant à faire évoluer les politiques publiques en matière d'énergie, de climat et de matériaux.

Finance éthique et solidaire

Organisations dont la mission est centrée sur le développement de dispositifs de financement éthiques ou solidaires.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *La Pive* : administrer la monnaie locale la Pive sur le territoire franc-comtois pour dynamiser l'économie locale et le lien social entre acteur.rices de la transition
- *Walter* : premier "Airbnb" à impact positif où les revenus locatifs servent à financer des projets associatifs locaux.

Gestion des déchets et économie circulaire

Organisations dont la mission vise la diminution, le recyclage et la valorisation des déchets ainsi que la promotion de l'économie circulaire et du réemploi.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Low Diesel* : promotion, animation et développement d'une filière de collecte, valorisation et transformation des graisses alimentaires usagées en biocarburant
- *Les recyclettes Amiens* : collecte à vélo des biodéchets, compostage en circuit court pour une ville fertile et durable et ateliers de formations au compostage et à la gestion des biodéchets

- *La Consigne havraise* : mise à disposition de contenants alimentaires réemployables pour remplacer les emballages jetables.

Immobilier et habitat écologique, rénovation énergétique

Organisations dont l'activité principale est la construction écologique (conception ou production de matériaux, construction) ou la rénovation écologique, ou le financement, la construction et l'accessibilité au logement durable.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Filière Paille Grand Est* : structuration de la filière régionale construction paille et promotion du matériau paille dans les bâtiments
- *Anne Bault* : bureau d'étude en économie d'énergie et travaux de rénovation énergétique en majorité pour les foyers modestes et très modestes
- *Ukan Group* : activité pour aider les travailleurs locaux à trouver un logement, conseil territorial auprès des grands groupes et des collectivités et solution d'investissement territorial pour financer les biens.
- *Bellevilles* : foncière solidaire, investisseur et opérateur à vocation écologique et sociale

Industrie et artisanat durables

Organisations dont la mission est centrée sur l'artisanat ou l'industrie responsables, durables et éthiques.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *PARAchutes* : Activité artisanale à impact à partir des chutes de production d'acteurs de la filière bois et la conception, fabrication et vente de mobilier et agencement en bois de réemploi
- *Virgocoop* : filière visant à construire un nouveau monde textile, éthique, écologique et citoyen par la production, la transformation et la diffusion de fibres écologiques en France

Jeunesse et école

Organisations dont la mission est l'éducation des enfants et l'apprentissage des jeunes.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Crèche l'Envol* : accueil collectif de jeunes enfants en développant des moyens et des services respectueux de l'environnement
- *France apprenante* : animation d'une communauté d'innovateurs, d'experts, de chercheurs de l'éducation, de l'orientation et de l'insertion.
- *POWA* : organisation visant à soutenir, outiller et fédérer les professionnels de la jeunesse pour créer des accompagnements pour les jeunes afin de les aider à faire face aux inégalités sociales et professionnelles ainsi qu'à la précarisation du travail

Mobilité durable

Organisations œuvrant au développement ou à la promotion de services pour une mobilité durable.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *CITIZ* : coopérative d'intérêt général d'auto-partage
- *COOPGO* : déploiement de solutions de mobilité pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux des déplacements du quotidien, notamment au travers du développement d'outils numérique
- *WindCoop* : construction et exploitation de porte-conteneurs bas carbone, pour transporter des marchandises bios et éthiques en priorité.

Numérique responsable

Organisations dont la mission est la conception et le développement de services numériques responsables et la sensibilisation et l'éducation à l'utilisation du numérique.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Association YesWiki* : soutien et développement d'outils numériques libres et gratuit qui facilitent la coopération
- *POP* : collectif d'entreprises sociales dans le secteur du numérique inclusif

Protection et restauration des écosystèmes

Organisant œuvrant à la protection et la restauration des écosystèmes naturels et à la sensibilisation du grand public sur ces sujets.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Ecotone* : Bureau d'études spécialisé dans l'étude de la biodiversité
- *Pistyles* : coopératives de jardiniers animateurs pour la gestion écologique et l'amélioration de parcs et jardins et l'accompagnement des citoyens dans le développement de projets collectifs d'éco-jardinage, de compostage et de valorisation de la biodiversité en ville
- Réseau pour les alternatives forestières : connexion et soutien des porteurs d'initiatives pour une sylviculture douce et la valorisation responsable des bois locaux.
- *Tous aux abris* : conception d'abris pour la faune liminaire en bois local non traité, animation d'ateliers participatifs, conception de supports ludo-pédagogiques sur les espèces hébergées et développement d'outils et d'une plateforme web de suivi de la faune.

Renforcement économique de l'ESS

Organisations proposant des services d'accompagnement, de formation, de conseil pour les collectivités et les structures de l'ESS.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Benevolt* : faciliter l'engagement associatif des citoyens via des solutions numériques innovantes et de l'expertise métier sur l'engagement.
- *ESS France* : Représentation et promotion de l'ESS
- *PTCE Fab'Coop* : animation du pôle territorial de coopération économique, en Dordogne, qui regroupe des acteurs de tous horizons qui ont décidé de se rassembler pour coopérer et accélérer les transitions.

Sensibilisation et accompagnement à la transition

Organisations dont la mission est la sensibilisation, l'éducation et l'accompagnement à la transition des citoyens, entreprises ou collectivités.

Exemples d'organisations de ce secteur :

- *Epop&* : éducation populaire pour former un large public aux enjeux de la transition grâce à des formats variés et des dispositifs pédagogiques innovants
- *Le Loubatas* : gestion d'un éco-gîte accueillant des formations et des séjours éducatifs à l'environnement et au vivre ensemble, à l'alimentation durable et à l'éducation dehors
- *AirCoop* : Agence conseil dans l'accompagnement à la transition des organisations et des territoires

Annexe 4 : Définition et présentation des spécificités des foncières

Parmi notre échantillon, nous avons identifié **35 foncières**, dont l'activité opérationnelle première relève du financement d'activités immobilières (rénovation / construction, réemploi, gestion...) en propre ou pour le compte de tiers, avec un rôle de catalyseur de la transition juste des territoires et des activités économiques.

En effet, ces foncières assument un rôle d'aménagement des lieux de vie et de travail des territoires, co-construits avec leurs parties prenantes. Ce rôle nécessite des besoins de financement massifs avec un retour sur investissement à long terme (parfois jusqu'à 50 ans) mais qui bénéficient à court terme à l'ensemble des parties prenantes de la société contribuant à la transition juste. En effet, ces foncières contribuent à un aménagement des territoires capable de produire des lieux adaptés aux nouveaux modes de vie et de travail dans la préservation du vivant et le respect des limites planétaires. Elles répondent à des :

- **Enjeux sociaux** : logement individuel et collectif, urbain et rural, répondant aux besoins de nouveaux modes de vie - habitat participatif, inclusif, adapté aux seniors, aux familles monoparentales...
- **Enjeux environnementaux** : réemploi des friches urbaines, industrielles et rurales ; performance énergétique et bas carbone ; réemploi et régénération des ressources naturelles, de l'eau, de l'énergie ; gestion du cycle de vie immobilier en économie circulaire...
- **Enjeux économiques, d'emploi et d'attractivité contribuant à la cohésion des territoires** : développement d'activités marchandes et non marchandes, tiers-lieux, (re)développement des Villes Moyennes et de la Ruralité...
- **Enjeux propres aux filières de la construction** en transition vers un modèle de développement moins spéculatif, en économie circulaire et de la fonctionnalité : réemploi des passoires thermiques et locaux vacants, réduction massive des émissions carbone et des matières premières, passage à l'échelle du réemploi, modèle économique serviciel...

Sans prétendre à une segmentation exhaustive, nous pouvons distinguer plusieurs grandes familles de foncières en fonction des bénéficiaires et des usages ciblés :

- **Agricole** : maraîchage, permaculture, bio...
- **Logement** : foncière solidaire + habitat urbain, rural, participatif, inclusif...
- **ESS** : activités non marchandes, commerces équitables, de proximité, associations...
- **Tiers-lieu** : diverses filières dont culture, réemploi, santé bien-être, numérique...
- **Codéveloppement territorial** : aménagement et développement du territoire

Derrière le terme de foncières se cachent une grande diversité d'activités immobilières, de structures juridiques et de modèles de développement hybrides :

- **Gouvernance** : 40% ont déclaré opérer avec une SCIC assurant la gouvernance partenariale nécessaire à leur approche participative de co-construction avec les acteurs locaux du territoire d'intervention.
- **Structures de financement** : les plus structurées affichent un dispositif de financement articulant SCIC pour du financement participatif citoyen et SCA (Société en Commandite par Actions) pour capter des financeurs institutionnels.
- **Modèles économiques** : certaines travaillent à expérimenter de nouveaux modèles juridiques et économiques visant à lutter contre la spéculation et à améliorer l'accessibilité

financière aux plus démunis (modèles fondés sur le démembrement du droit de propriété : droit d'usage et nu-propriété).

- **Échelon d'intervention** : 63 % interviennent seulement à l'échelle communale ou intercommunale mais environ 30 % interviennent à l'échelle régionale et nationale avec des modèles essaimables.

Besoins de financement

Les montants présentés ici sont les besoins de financement cumulés par les 35 foncières identifiés dans l'échantillon.

- **En investissement**

Les besoins de financement des investissements des foncières sont considérables, liés notamment à l'importance de leurs besoins pour financer l'immobilier. Les besoins pour les investissements s'élèvent à :

- A court terme (à 2 ans) : 123 M€
- A moyen terme (à 3 à 5 ans) : 377 M€

- **En financement immobilier**

Sans surprise, les besoins de financement immobilier (acquisitions, rénovations / constructions...), qui sont inclus dans les besoins d'investissement ci-dessus, exprimés par les foncières sont considérables aussi bien à court terme qu'à moyen terme :

- A court terme (à 2 ans) : 104 M€
- A moyen terme (à 3 à 5 ans) : 368 M€

- **En fonctionnement**

Le besoins en fonds de roulement est proportionnellement moins important mais indispensables pour financer les études préalables aux opérations immobilières et les salaires des équipes :

- A court terme (à 2 ans) : 6,5 M€
- A moyen terme (à 3 à 5 ans) : 16 M€

Difficultés de financement :

Les foncières cumulent toutes les difficultés rencontrées par les organisations contribuant à la transition juste qui se traduit par l'inadéquation entre les besoins financiers des foncières et les outils financiers proposés par les financeurs publics et privés.

	Foncières	Financeurs
Périmètre d'intervention	Développement micro-local spécifique à un lieu / commune	Recherche des perspectives de développement à l'échelle nationale / régionale
Rémunération des financements (capital, dette)	La capacité à rémunérer les financeurs est structurellement limitée par : - la lucrativité limitée avec objectif de réduire le prix de l'immobilier (anti-spéculation) - les territoires adressés, souvent	Le retour sur investissement exigé est supérieur à la capacité du modèle économique des foncières.

	Foncières	Financeurs
	ruraux, peu attractifs, en perte de dynamisme, donc difficilement valorisable à court terme	
Durée du financement	Investissement nécessaires sur le Long Terme (jusqu'à 50 ans)	Financement possible sur des durées de Court et Moyen Terme (2 à 7 ans)
Subvention	Ne finance pas le fonctionnement (problème pour 34% des répondants)	Tendance à la réduction des budgets des subventions
	Charges administratives trop lourdes (pour 20% des répondants)	
Forme juridique	Beaucoup de foncières sont sous forme coopérative (SCIC)	Frilosité à financer des coopératives par méconnaissance <ul style="list-style-type: none"> - du statut de SCIC, - des métiers des foncières contribuant à la transition juste, - des modèles d'affaires de l'immobilier fondés sur l'économie circulaire et de la fonctionnalité (droit d'usage avec démembrement de la propriété)
Montage des financements	Des processus trop complexes et longs qui nécessitent une ingénierie juridique et financière qui manquent souvent.	

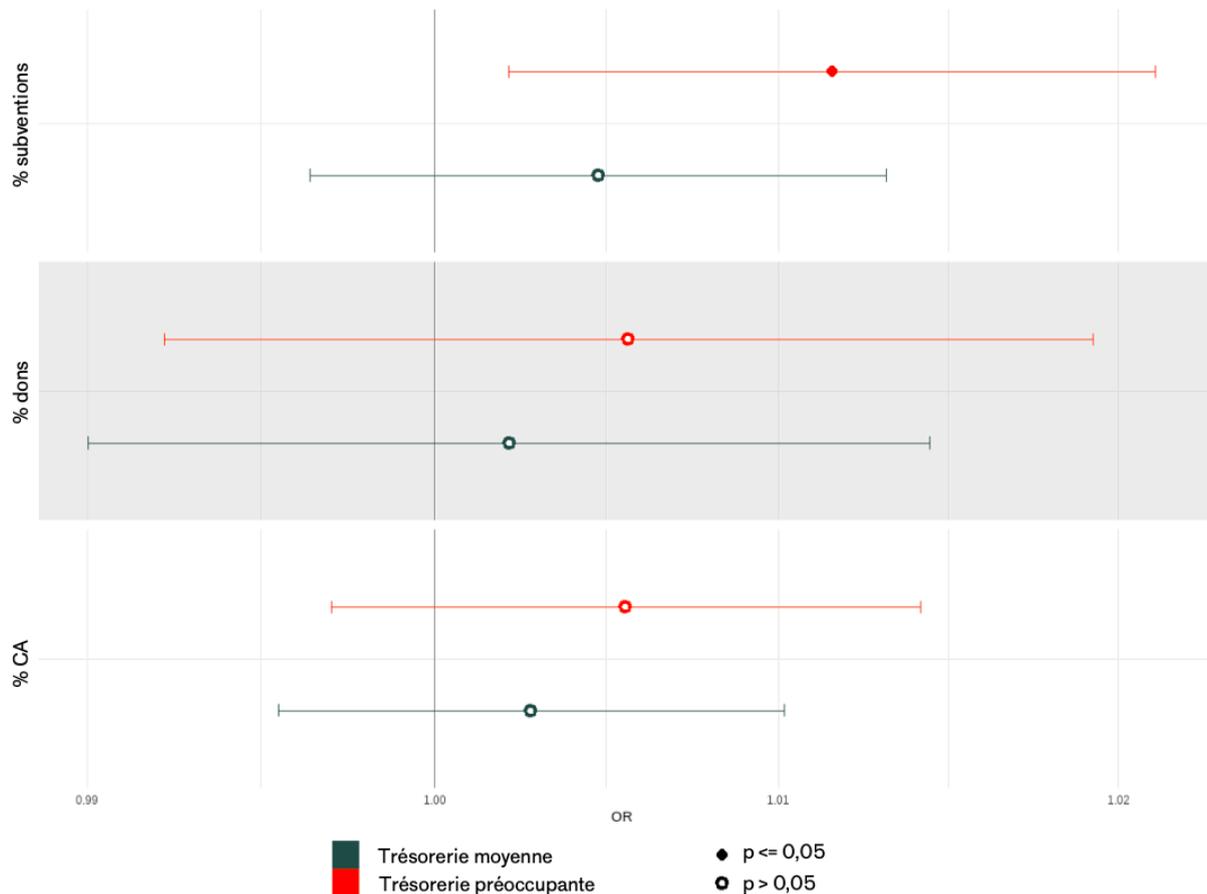
Si on analyse l'offre de financement immobilier (des organismes privés et publics), on constate qu'elle s'adresse principalement aux acquéreurs de biens immobiliers.

Or le besoin de financement des foncières ne s'arrête pas à l'acquisition des biens mais s'étend au processus de co-construction avec les parties prenantes du projet de rénovation / construction des biens immobiliers. A l'étranger, une foncière propriétaire d'un bien immobilier peut bénéficier de prêts hypothécaires (hypothèque : bien mis en garantie du prêt) pour financer le processus de valorisation du bien dont l'exploitation financera le complet remboursement (levée de l'hypothèque au terme du prêt). En France les banques refusent cette activité qualifiée de "prêteur sur gage"...

Les foncières souffrent également d'un manque de réseau, notamment de réseau politique sur les territoires où elles veulent intervenir et de réseau financier pour avoir accès aux financeurs dont les thèses de financement sont en phase avec l'objet de chaque foncière. Il leur est ainsi difficile de constituer des pools bancaires pour financer leurs développements.

Annexe 5 : Corrélation entre l'augmentation du pourcentage de subventions dans les recettes et les risques d'avoir une trésorerie préoccupante

Corrélation entre l'augmentation de la part de subventions, de dons et de chiffre d'affaires dans les recettes et les risques d'avoir une trésorerie préoccupante.



Seul le pourcentage de subventions dans le budget a un effet statistiquement significatif ($p < 0.05$, point plein) sur la probabilité d'avoir une trésorerie préoccupante plutôt que bonne. (L'odds ratio étant légèrement supérieur à 1, cela indique qu'une augmentation du pourcentage de subventions est associée à une probabilité plus élevée d'être dans un état de trésorerie préoccupant plutôt que bon, toutes choses égales par ailleurs). En revanche, la part des dons et du chiffre d'affaires dans le budget n'ont pas d'effet significatif sur l'état de la trésorerie ($p > 0.05$, points vides).

Annexe 6 : Bibliographie

Rapports

- Améliorer la connaissance statistique des données comptables et financières des entreprises de l'ESS : Etat des lieux et premières analyses sur les entreprises ESS fiscalisées. (2023). Dans *Observatoire National de L'ESS*.
https://www.ess-france.org/system/files/inline-files/FINAL_ONESS_etude_compta_2023.pdf
- Bobel, M. B., & Joseph, D. J. (2024). *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique : Avis de mai 2024 du Conseil économique, social et environnemental sur proposition de la Commission Économie et Finances*.
<https://www.lecese.fr/travaux-publies/renforcer-le-financement-des-associations-une-urgence-democratique>
- Budget 2025 | *L'économie sociale et solidaire en péril : 186 000 emplois menacés par le PLF et le PLFSS*. (s. d.). UDES.
<https://www.udes.fr/actualites/budget-2025-leconomie-sociale-solidaire-en-peril-186-000-emplois-menaces-par-plf-plfss>
- L'aide publique au développement de la France dans un monde en turbulences : la fin d'une*
- Rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations 2023 | *DREES*. Revue française des affaires sociales.
<https://www.associations-citoyennes.net/1er-rapport-de-lobservatoire-de-la-marchandisation-des-assos-17-fev/>
- Tiberghien, F. T. (2017). Le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. Dans *ESS FRANCE*.
<https://www.ess-france.org/rapport-sur-le-financement-des-entreprises-de-l-economie-sociale-et-solidaire>

Ouvrages

- La France s'engage. (2024). *Livre blanc de l'innovation sociale*.
https://fondationlafrancesengage.org/wp-content/uploads/2017/09/LivreBlanc-2024-2034_La-France-sengage.pdf

Sites internet

- France, B. (2025, 16 janvier). *Enquête TPE et PME au deuxième semestre 2024 : la situation des TPE et PME se dégrade encore*. BPI France.
<https://lelab.bpifrance.fr/enquetes/les-dirigeants-de-tpe-pme-n-anticipent-pas-damelioration-de-la-conjoncture-en-2025>
- FICHE OUTIL – *Philanthropie fondée sur la confiance, octobre 2021. Fondations communautaires du Canada*.
<https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2021/10/Fiche-Outil-Philanthropie-fondee-sur-la-confiance.pdf>

L'aide publique au développement de la France dans un monde en turbulences : la fin d'une ambition ? bilan 2017-2024 et perspectives. (2024, 11 octobre). FOCUS2030.org.
<https://focus2030.org/L-aide-publique-au-developpement-de-la-France-dans-un-monde-en-turbulences-la>

Liste nationale des agréments « Entreprise solidaire d'Utilité sociale » (ESUS). (2024, janvier).
Direction Générale du Trésor.
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/banque-assurance-finance/finance-sociale-et-solidaire/liste-nationale-agrements-esus>

Nombre d'établissements employeurs, effectifs salariés et masse salariale du secteur privé, France entière x familles ESS x NA88 et par an (1998-2023). (2024, 17 octobre).
<https://open.urssaf.fr/explore/dataset/nombre-etab-effectifs-salaries-et-masse-salariale-ess-france-x-na88/table/>

Observatoire national de l'ESS. (s. d.). ESS France.
<https://www.ess-france.org/observatoire-national-de-l-ess-0>

Pas de philanthropie sans confiance, novembre 2024. Fondation de France
<https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-developper-la-philanthropie/pas-de-philanthropie-sans-confiance>

Rechercher une unité légale - sirene.fr. (s. d.).
<https://www.sirene.fr/sirene/client/recapitulatif-fichier.action>

Statistiques et études | Insee. (s. d.).
<https://www.insee.fr/fr/recherche/recherche-statistiques?q=ESS>

Documentation consultée et non citée

Cartographie des offres de financement dédiées à l'ESS. (s. d.). Avise.
<https://www.avise.org/ressources/cartographie-des-offres-de-financement-dediees-a-less>

Demoustier, D., Draperi, J., Ramirez, J., & Richez-Battesti, N. (2020). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire : Observatoire national de l'ESS.* Juris éditions.

Panorama de l'ESS : Ce que l'ESS apporte à la société. (s. d.). ESS France.
<https://www.ess-france.org/panorama-de-l-ess-ce-que-l-ess-apporte-a-la-societe>

Recherche et solidarité & Fondation Terre solidaire. (2024). *Les associations face aux enjeux de transition écologique : Enquête d'Opinion des Responsables Associatifs 2024.*
<https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ora2024-transition-ecologique-05-11-2024.pdf>

