

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

opération Milliard



# TABLE DES MATIÈRES

## PRÉAMBULE

MOT DE NOS CO-DÉLÉGUÉES GÉNÉRALES. FANNY BÉNARD & VIOLAINE PIERRE

## 1. INTRODUCTION

## 2. 2025 EN UN COUP D'ŒIL

10 temps forts de 2025

## 3. GOUVERNANCE ET ORGANISATION DU MOUVEMENT

3.1. Évolutions institutionnelles

3.2. Évolution de l'équipe

3.3. Fonctionnement et travaux des pôles et groupes de travail

3.3.1. Pôle Engagement

3.3.2. Pôle Gestion des Connaissances

3.3.3. Pôle Communication

4.1. Groupe Lieux

4.2. Groupe Expérience des Demandeurs de Financement

4.3. Groupe Financeurs et Épargnants

4.4. Groupe Mesure de la Valeur Créée

4.5. Groupe Récit commun de la Transition juste

4.6. Groupe Financements et Grand Recueil

## 5. NOS ÉVÉNEMENTS EN 2025

5.1. L'événement du 13 juin

5.2. Les Cafés du Milliard

5.3. Les événements publics

5.4. Séminaire des lieux

## 6. LES VÉHICULES FINANCIERS

6.1. Fonds de Dotation pour la Transition Juste

6.2. Fonds de Développement pour la Transition Juste

6.3. Mécanisme de Garantie ESS

## 7. NOS DÎNERS DE LEVÉE

## DE FONDS

## 8. LES CURSUS DE FORMATION

8.1. Les masterclass

8.2. La formation Gouvernance et Financement de la Transition juste

## 9. RAPPORT FINANCIER

Chiffres clés 2025

A. Ressources

B. Charges

C. Trésorerie et dettes

# PRÉAMBULE

Nous nous appelons opération Milliard et nous méritons notre nom. Nous sommes nés d'une tension entre ce que nos sociétés savent faire pour mener une transition juste et la façon dont elles financent cette capacité. Cette tension entre le capital et la transition est sans doute LA tension du début du XXI<sup>e</sup> siècle et ses effets se font ressentir sur tous les plans, démocratiques, géopolitiques, écologiques, etc.

Partout sur les territoires, des organisations tiennent l'essentiel : elles prennent soin, organisent, relient, inventent. Elles composent avec la complexité du vivant, des usages, des conflits d'intérêts, des contraintes locales. Elles savent coopérer sans naïveté, gouverner sans dogmatisme, expérimenter sans attendre des cadres parfaits. Ce que 2025 a confirmé, chiffres et enquêtes à l'appui, c'est que leur fragilité n'est ni technique ni morale. Elle est structurelle. Elle tient à des architectures financières, institutionnelles et cognitives devenues incapables d'embrasser la complexité du réel.



L'année 2025 marque un tournant parce que l'opération Milliard a cessé d'être seulement un espace de convergence pour devenir un système d'action. Un système au sens fort : un ensemble de dispositifs hétérogènes — groupes de travail, enquêtes, véhicules financiers, formations, ressources partagées, gouvernance collective — articulés entre eux, capables de produire à la fois du diagnostic, de la décision et de l'engagement.

Les travaux menés cette année l'ont montré avec une précision rare. Le Grand Recueil, nourri par plus de 800 organisations, a rendu visible ce que les instruments classiques ignorent : la réalité fine des besoins financiers, les impasses des modèles existants, les conditions concrètes de la coopération territoriale. L'enquête sur les épargnant·es a mis au jour les contradictions, mais aussi les désirs profonds d'une épargne en quête de sens, de lisibilité et de crédibilité. Les travaux sur l'expérience des demandeurs de financement et sur les financeurs ont révélé une même tension : tout le monde parle de transition, peu savent encore la financer.

Ces constats n'ont pas été empilés. Ils ont été travaillés, confrontés, restitués. Quatre restitutions publiques ont réuni à chaque fois entre 100 et 200 participant·es, non pour célébrer des résultats, mais pour éprouver collectivement ce qui avait été produit par les groupes de travail l'année précédente. Ce temps long de la restitution — rare dans les écosystèmes de l'impact — est devenu l'un des marqueurs du mouvement : rien n'est posé sans être mis en débat, rien n'est stabilisé sans avoir été confronté au terrain.

Dans le même temps, l'opération Milliard a poursuivi son ancrage concret. 40 lieux engagés, des dizaines de financeurs rencontrés, 11 masterclass, des cafés du Milliard, des événements publics : autant de moments où la pensée se frotte à l'action, où les concepts sont testés à l'épreuve des usages, où la doctrine se construit sans s'abstraire du réel.

Ce qui distingue profondément l'opération Milliard, c'est qu'elle ne cherche pas à simplifier la transition. Nous assumons que la Transition juste ne se résume ni à des indicateurs isolés, ni à des produits financiers standardisés, ni à des récits héroïques. Nous assumons que la transition se joue dans des coopérations imparfaites, des arbitrages difficiles, des temporalités longues et une exigence intellectuelle élevée.

En ce sens, l'émergence de trois véhicules financiers complémentaires, la construction d'une méthodologie de mesure de la valeur sociale propre à l'opération Milliard, et le développement de cursus de formation exigeants ne sont pas des "projets" avançant en silo. Ils forment une architecture, une tentative sérieuse de réconcilier finance, démocratie et transition écologique sans trahir aucun des trois.

Ce rapport d'activité ne raconte donc pas une réussite achevée. Il documente un mouvement qui travaille, qui doute, qui ajuste, mais qui avance avec cohérence. Un mouvement qui ne promet pas de solutions miracles, mais qui construit, pièce par pièce, les conditions d'une transformation crédible. C'est peut-être cela, aujourd'hui, l'enjeu le plus politique : ne pas choisir entre l'action et la pensée, entre le terrain et le système, entre l'urgence et le temps long — mais apprendre à les tenir ensemble, lucidement, obstinément.

Et puisqu'il m'est demandé d'écrire les premiers mots de ce rapport d'activité, c'est-à-dire d'un rapport qui est d'abord celui des équipes opérationnelles de l'opération Milliard et de ses bénévoles, je veux que ces premiers mots viennent remercier l'engagement des 3 000 personnes du Milliard. Cet engagement et la cohérence de ce qu'il a produit nous autorise à dire que, collectivement, nous méritons notre nom : nous sommes l'opération Milliard.

Bastien Sibille,

Président, opération Milliard

**Merci aux financeurs de notre mouvement sans qui rien ne serait possible.**



---

*Merci à Jules-Anton Bouzon, Alice Rahmoun, Isabelle Léonard ainsi que les pilotes de pôles et de groupes de travail pour ce rapport d'activité.*

# MOT DE NOS CO-DÉLÉGUÉES GÉNÉRALES, FANNY BÉNARD & VIOLAINE PIERRE



L'année 2025, comme vous pourrez le lire dans ce rapport d'activité, marque notre passage à l'action, avec le début de nos levées de fonds, la structuration de nos formations, de notre maillage territorial, de nos plaidoyers. La fin de l'année est marquée par une évolution au sein de notre équipe salariée : nous sommes dorénavant un duo à la délégation générale.

Violaine Pierre continue à piloter la structuration interne et nos véhicules financiers - ces rouages qui font circuler l'argent vers celles et ceux qui construisent la Transition juste.

Fanny Bénard, qui était jusqu'à présent administratrice du mouvement, prend en charge ce qui relie l'association au monde : communication, partenariats, formation.

Notre duo consolide nos bases tout en élargissant notre portée.

2026 sera intense. Les crises s'accumulent. Mais nous savons que la résistance et l'offensive qui l'accompagne peut être joyeuse. Elle doit l'être pour tenir dans la durée.

Merci à toutes celles et ceux qui font vivre notre collectif chaque jour, nous espérons que ce rapport d'activité vous rendra fier·es du travail accompli, et confiant·es pour la suite !

# 1. INTRODUCTION

L'opération Milliard a été lancée en 2024 pour répondre aux défis majeurs de notre époque : la transition écologique, la justice sociale et le renouvellement des pratiques démocratiques.

Face aux crises écologiques et sociales croissantes, nous voulons mobiliser des ressources financières sans précédent pour permettre aux organisations de la Transition juste de continuer et amplifier leur travail. L'idée centrale de l'opération Milliard est simple mais puissante : rassembler un milliard d'euros pour financer des initiatives locales et nationales qui, chacune à leur échelle, contribuent à résoudre les problèmes les plus urgents de notre société. En s'appuyant sur la force du collectif, l'initiative entend non seulement mobiliser des fonds, mais aussi bâtir un réseau solide d'acteurs engagés, qu'ils soient citoyens, institutions ou entreprises.

Trois objectifs stratégiques guident cette démarche :

- **Rassembler les acteurs de la transition** : Il s'agit de créer un véritable écosystème de collaboration, regroupant des individus et des organisations engagé·es dans la co-construction de solutions pour faire face aux enjeux écologiques, sociaux et démocratiques.
- **Réunir un milliard d'euros** : Cette mobilisation financière d'une ampleur exceptionnelle est destinée à apporter un soutien significatif aux organisations et projets porteurs de changement. En leur donnant les moyens nécessaires pour se développer, l'opération Milliard vise à accélérer les transformations positives à grande échelle.
- **Transformer les pratiques de financement des institutions financières** : L'objectif ici est d'influencer durablement les institutions financières en les incitant à adopter des modèles alignés avec les besoins des organisations qui agissent dans les territoires.

## 2. 2025 EN UN COUP D'ŒIL

 **11**  
masterclass

 **12**  
Cafés  
du Milliard

 **32**  
nouveaux  
lieux de la  
transition  
juste

**100**   
financeurs  
rencontrés

**4**   
restitutions  
publiques

**1 770**  
adhérent·es 

 **18**  
nouveaux  
ambassadeur·rices

**7 000**  abonné·es  
sur LinkedIn

## 10 temps forts de 2025



Publication de notre [Grand Recueil](#) qui aura mobilisé 800 organisations de la Transition juste.



Publication de notre [Récit de la Transition juste](#) qui est le fruit de 60 entretiens de différentes personnalités.



Publication de l'[Enquête épargnants](#) ayant mobilisé 1 300 épargnant·es.



Nous avons organisé un événement national le 13 juin 2025 avec 250 participant·es, sur le financement de la Transition juste.



Nous avons structuré nos groupes de travail, et 4 salarié·es sont arrivé·es.



Notre [Médiathèque de la Transition juste](#) est en ligne.



Notre plaidoyer pour un mécanisme de garantie de l'ESS a été au Sénat, et repris par un grand nombre d'acteurs.



Nous avons recruté 30 lieux de la Transition juste supplémentaires, et organisé un séminaire de travail.



Nous avons lancé deux véhicules financiers (un fonds de dotation, un fonds d'investissement), et le troisième est en cours de définition.



Nous avons débuté les premières levées de fonds.



# 3. GOUVERNANCE ET ORGANISATION DU MOUVEMENT

## 3.1. Évolutions institutionnelles

L'année 2025 a été marquée par plusieurs évolutions au sein de la gouvernance de l'opération Milliard, afin d'accompagner l'élargissement de ses activités et la structuration de ses outils financiers. Le Conseil d'administration a été renforcé par l'arrivée de **Leïla Bordier Rander** et **Damien Tardieu** en tant que nouvelle et nouveau administrateur·rices. Ces nominations ont permis d'enrichir les compétences du Conseil, notamment sur les enjeux de financement, de partenariats et de structuration stratégique. **Claire Thoury**, quant à elle, a quitté le Conseil d'Administration par faute de temps, mais reste en soutien.

Le **Conseil d'administration** a été mobilisé tout au long de l'année sur les principales orientations du mouvement : lancement des travaux sur le fonds d'investissement, arbitrages relatifs aux priorités de développement, suivi des travaux des groupes de travail, et lancement du Fonds de Dotation. Il a également accompagné la montée en puissance du plaidoyer autour du mécanisme de garantie pour l'ESS.

Le **Conseil scientifique** a quant à lui poursuivi son rôle d'instance d'appui et de mise en cohérence, en accompagnant les réflexions stratégiques du mouvement sans intervenir dans la gouvernance opérationnelle. Il a notamment contribué aux travaux sur la Transition juste et à l'élaboration de cadres communs mobilisés dans les groupes de travail et les formations. Le Conseil Scientifique s'est réuni à 5 reprises.

Le cadre institutionnel de l'association a ainsi continué d'évoluer de manière progressive, afin de maintenir une cohérence entre le projet politique porté par l'opération Milliard et les outils opérationnels en cours de déploiement.

## 3.2. Évolution de l'équipe

En 2025, l'équipe de l'opération Milliard s'est renforcée pour répondre à l'augmentation du volume d'activités et à la diversification des chantiers engagés. En janvier 2026, **Fanny Bénard** a quitté son rôle d'administratrice de l'opération Milliard pour devenir Co-Déléguée Générale du mouvement, aux côtés de Violaine Pierre. **Maxence Véret** a rejoint l'équipe en tant que Responsable Financement et Partenariats, avec pour mission d'accompagner la structuration des nouveaux véhicules financiers, le travail avec les financeurs partenaires.

L'année a également été marquée par l'évolution de certains rôles au sein de l'équipe. **Charles André** et **Bastien Perles** ont assuré une partie du pilotage opérationnel et de la communication avant d'organiser une passation progressive sur ces sujets. **Alice Rahmoun**

a pris en charge la Communication à partir de décembre 2025, assurant la continuité des productions et la coordination des supports.

Deux stagiaires se sont également succédé au cours de l'année, **Nathan Ray** puis **Jules Anton Bouzon**, apportant un appui transversal aux travaux des groupes de travail, à la production de contenus et à l'organisation de plusieurs événements structurants.

En octobre, avec le programme **On Purpose**, l'opération Milliard a cherché à professionnaliser l'organisation interne et l'exécution de l'animation des communautés (cadencement, priorisation, outillage), pour tenir un rythme compatible avec l'ambition 2025. Ainsi, nous avons renforcé notre capacité d'animation de communauté avec l'arrivée d'**Isabelle Léonard**, pour structurer la dynamique des lieux, des ambassadeur·rices et des groupes de travail au quotidien.

Enfin, l'équipe salariée a travaillé en lien étroit avec un réseau de bénévoles et d'ambassadeur·rices actif·ves, dont l'implication reste un pilier du fonctionnement de l'opération Milliard. Cette organisation hybride, combinant salarié·es, stagiaires et bénévoles, a permis de maintenir une forte capacité d'initiative tout en consolidant les bases opérationnelles du mouvement.

### 3.3. Fonctionnement et travaux des pôles et groupes de travail

#### 3.3.1. Pôle Engagement

*Co-pilotes : Mariana Llovera, Manon Pietri, Claire Debilly*

En 2025, le pôle Engagement a poursuivi la structuration du parcours des bénévoles et des adhérent·es, avec un double objectif : fluidifier l'accueil et clarifier les espaces d'implication au sein du mouvement. Plusieurs réunions collectives d'accueil ont permis d'intégrer des nouveaux et nouvelles bénévoles très motivé·es, appuyées par un usage croissant de l'outil **Coup de Pouce**. Plusieurs missions ont été pourvues grâce à cet outil, et les pôles sont activement encouragés à y publier leurs besoins.

Le pôle a également coordonné l'organisation des temps d'échange du **Café du Milliard**, qui ont réuni des intervenant·es engagé·es de l'ESS et permis aux nouveaux et nouvelles venu·es de comprendre les dynamiques du mouvement. Les Masterclass, en particulier celles consacrées au rôle des centres sociaux et à l'agrément ESUS, ont complété ce dispositif d'apprentissage.

Par ailleurs, le pôle Engagement publie des **bulletins d'informations** pour l'ensemble des bénévoles actif·ves tous les quinze jours, afin que tout le monde puisse avoir accès aux informations importantes sur les avancées des groupes de travail.

En parallèle, un travail conjoint avec le **pôle Gestion des Connaissances** a été engagé pour définir un parcours adhérent·es plus lisible. Ce chantier se poursuivra début 2026 avec un atelier dédié à la construction d'une plateforme d'orientation et de ressources pour les nouveaux, nouvelles et ancien·nes membres.

### 3.3.2. Pôle Gestion des Connaissances

*Pilote : Nathalie Dupuis-Hepner*

En 2025, le pôle Gestion des connaissances poursuit un travail de structuration des contenus et des ressources produit·es par l'opération Milliard. L'objectif était de rendre plus lisibles, accessibles et partageables les travaux menés au sein des pôles, des groupes de travail et des projets de territoire.

L'année a été consacrée à l'organisation progressive des productions existantes : notes internes, livrables de groupes de travail, replays de masterclass, documents de cadrage et ressources méthodologiques. Ce travail a permis de poser les bases d'une **médiathèque commune**, destinée à faciliter l'appropriation des contenus par les bénévoles, les lieux et les partenaires.

Le pôle a également travaillé en lien avec les autres équipes pour améliorer la circulation de l'information au sein du mouvement, en particulier entre les groupes de travail et les instances de pilotage. Cette démarche vise à limiter les effets de dispersion, à capitaliser sur les apprentissages collectifs et à assurer une continuité entre les différentes phases de travail.

### 3.3.3. Pôle Communication

*Pilote 2025 : Charles André*

Les actions de communication, en 2025, se sont déployées sur plusieurs canaux :

- des documents-clés (brochures, présentations) par leur production et mise à jour,
- l'organisation d'évènements (notamment la conférence du 13 juin),
- le site web, constamment mis à jour,
- la newsletter mensuelle,
- les médias sociaux (LinkedIn et Youtube),
- et l'accompagnement des représentant·es dans leurs prises de parole externes.

**Chiffres-clés 2025 :**

- **LinkedIn :**

 6 959 abonné·es fin 2025  95 publications  199 148 impressions  
générées  5 524 réactions suscitées (like, etc.)  713 commentaires  
 199 republications

- **Youtube :**

 17 vidéos, dont :

9 Masterclasses, des restitutions de travaux et présentations, des retransmissions d'événements (Conférence du 13 juin "Enraciner le financement de la Transition juste"), des prises de paroles publiques valorisantes, des interventions porte-parolat, ayant généré :



98 abonné-es (+79 au cours de l'année)



2 552 vues au total



408 heures de vidéo visionnées

- Newsletters :



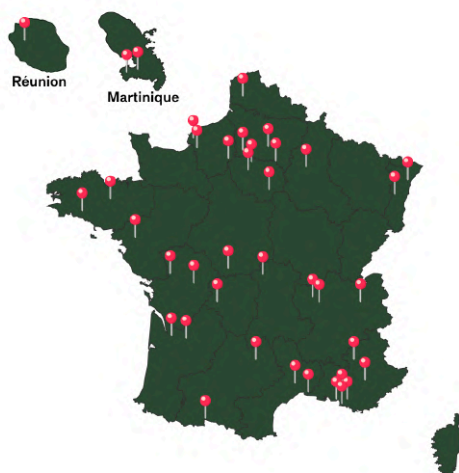
11 newsletters envoyées à



3 504 abonné-es

#### 4.1. Groupe Lieux

*Co-pilotes : Isabelle Baraton, François Deroo, Isabelle Léonard*



Le groupe Lieux a connu une forte expansion en 2025 : 32 nouveaux lieux ont rejoint le mouvement au cours de l'année, portant la communauté à 40 lieux.

L'année a été marquée par un effort de clarification du périmètre : ce groupe se concentre sur la structuration du réseau des lieux, la coordination opérationnelle des événements ou des productions territoriales. Les réunions ont permis de partager des expériences autour de la gouvernance locale, de la coopération inter-acteurs et des modèles économiques des tiers-lieux et collectifs.

Le groupe a également contribué à la préparation de la publication sur la structuration territoriale, en mobilisant les retours d'expérience recueillis dans les territoires pilotes. Cette production a permis de formaliser les principaux enseignements de terrain et de renforcer la cohérence entre les pratiques locales et la stratégie nationale de l'opération Milliard.

Un diagnostic des outils communautaires et des pratiques d'animation est en cours, pour accompagner la montée en puissance du réseau.

#### 4.2. Groupe Expérience des Demandeurs de Financement

*Co-pilotes : Anna Roiné et Camille Voisin*

Ce groupe, créé en 2025, vise à mieux comprendre la réalité des organisations candidates à un soutien financier, et quels sont les mécanismes que les financeurs peuvent mettre en place pour diminuer le temps et les ressources mobilisées par les organisations dans ces

demandes de financement. Après une enquête auprès d'une trentaine de financeurs pour écouter leurs bonnes pratiques, le groupe de travail a listé une vingtaine de ces dernières, les plus prometteuses. Ces bonnes pratiques ont été soumises aux organisations, une centaine d'entre elles nous ayant fait des retours sur le sujet.

Les retours obtenus ont été analysés et synthétisés, montrant un intérêt fort pour une approche plus relationnelle et plus progressive de l'accompagnement. Une réunion en présentiel, le 8 décembre à Paris, a permis de travailler une synthèse collective et d'identifier les apprentissages structurants. Ces contributions vont jouer un rôle structurant dans la définition des futurs financements du Fonds de Dotation, en inspirant une logique d'accompagnement plutôt que de sélection compétitive.

Le groupe travaille désormais à la formalisation d'un document récapitulant la démarche, les résultats principaux et les enseignements en vue de proposer une nouvelle manière d'aborder le parcours de financement des organisations.

### 4.3. Groupe Financeurs et Épargnants

*Co-pilotes : Damien Tardieu et Sarah Bagland*

Le groupe Financeurs et Épargnants a poursuivi son travail d'analyse sur les leviers de mobilisation de l'épargne au service de la Transition juste. Après la diffusion du rapport d'enquête Épargnants fin 2024, l'année a été consacrée à la restitution des résultats et à la formulation de propositions opérationnelles.

Le groupe a par ailleurs interrogé une cinquantaine de financeurs institutionnels, *family offices*, Conseillers en Gestion de Patrimoine... pour comprendre les freins qu'ils rencontrent pour financer la Transition juste.

Ces échanges ont directement alimenté la réflexion sur la conception du Fonds de Dotation et du FPCI, en particulier sur les modalités de gouvernance et les attentes des futurs contributeurs. Les résultats de ce travail ont été partagés lors de l'événement du 13 juin et intégrés à la documentation produite pour les financeurs.

Le groupe a ensuite travaillé sur le partage de la valeur dans les sociétés non coopératives. Le résultat de ce travail de recherche sera diffusé dans une série de 5 masterclass en 2026.

Deux autres travaux de recherche ont commencé en septembre 2025 et continueront début 2026 : l'un sur la construction d'un plaidoyer sur le financement des associations pour le projet de loi de finance 2027 et l'autre sur les différents types de fonds d'investissement et de dotation territoriaux. Ces travaux permettront, d'une part, d'alimenter la stratégie de plaidoyer de l'opération Milliard et, d'autre part, d'alimenter la réflexion sur la création du fonds citoyen.

### 4.4. Groupe Mesure de la Valeur Créée

*Co-pilotes : Leïla Bordie-Randera et Jules-Anton Bouzon*

En 2025, le groupe de travail Mesure de la valeur créée a été chargé de construire la méthodologie de mesure de la valeur sociale propre à l'opération Milliard. L'objectif est de

doter le mouvement d'un cadre commun, cohérent avec ses principes et opérationnel pour être mobilisé sur tous les financements accordés par l'opération Milliard.

Le groupe a travaillé en étroite collaboration avec le Conseil scientifique afin de poser les bases conceptuelles nécessaires, notamment autour de la notion de Transition juste, en veillant à leur cohérence avec les travaux menés par ailleurs au sein du mouvement. S'en est suivi une analyse d'une quarantaine de méthodes et agrégats existants en matière de mesure d'impact et de valeur sociale, afin d'en identifier les apports et les limites au regard des réalités des organisations et des projets de territoire que souhaite accompagner l'opération Milliard. Ce travail a été nourri par des échanges avec plusieurs expert·es de l'impact, sollicité·es tout au long de l'année.

À partir de ces éléments, le groupe a engagé la construction d'une méthodologie de mesure reposant sur une théorie du changement, composée à la fois d'indicateurs consolidés, communs à l'ensemble de l'opération Milliard, et d'indicateurs personnalisés, adaptés aux spécificités des structures. Ces travaux donneront lieu à un livrable de méthodologie, dont la publication est prévue en janvier 2026.

En parallèle, le groupe a contribué à la création d'une masterclass dédiée à la mesure de la valeur sociale, afin de diffuser ces travaux et d'accompagner leur appropriation par les acteurs concernés.

## 4.5. Groupe Récit commun de la Transition juste

*Co-pilotes : Marie Vernier, Gabriel Malek et Elise Renaudin*

Le groupe de travail dédié au récit commun de la Transition juste s'inscrit dans la continuité directe des travaux engagés lors du lancement de l'opération Milliard. Constitué en 2024, il avait pour objectif de produire un récit politique et économique partagé, capable de relier les pratiques de terrain, les enjeux sociaux et écologiques, et les conditions matérielles de financement de la Transition juste.

Au cours de l'année 2024 et jusqu'au début de l'année 2025, le groupe a mené un travail approfondi d'auditions, d'entretiens et de synthèse collective. Ces travaux ont notamment reposé sur :

- la réalisation de 57 entretiens qualitatifs auprès d'acteurs associatifs, de responsables de lieux, de chercheur·ses, de représentant·es de réseaux et de personnalités engagées ;
- la retranscription et l'analyse de ces entretiens, constituant un corpus de travail substantiel ;
- des séances régulières de travail collectif réunissant bénévoles, membres du Conseil d'administration et contributeur·rices extérieur·es.

Ce travail a permis d'identifier des lignes de force communes, des tensions structurantes et des points de convergence autour de la notion de Transition juste, en évitant une approche uniquement théorique ou incantatoire. Le groupe a ainsi produit une première synthèse, puis une version consolidée du Récit de la Transition juste, formalisée sous la forme d'un document structurant.

La restitution publique de ce récit a constitué l'un des temps forts de l'année, rassemblant plus de 100 participant·es et permettant de confronter ce travail aux retours d'acteurs et d'actrices de terrain, de financeurs et de partenaires. Le récit produit sert désormais de socle transversal aux autres travaux de l'opération Milliard, notamment les formations, les événements publics et les réflexions sur les véhicules financiers.

À l'issue de cette publication et de sa restitution, le groupe a considéré que son mandat était rempli. Il a été dissous au premier semestre 2025, ses productions étant désormais pleinement intégrées aux actions et outils du mouvement.

## 4.6. Groupe Financements et Grand Recueil

*Co-pilotes : Leïla Bordie-Randera et Laurent Arnoult*

Le groupe de travail consacré au financement de la Transition juste, à l'origine du Grand Recueil, a constitué l'un des chantiers structurants de l'opération Milliard. Constitué en 2024, ce groupe avait pour mission de documenter de manière précise et opérationnelle les besoins de financement des organisations engagées dans la transition écologique et sociale.

Le groupe a conçu, testé puis déployé une enquête nationale de grande ampleur, visant à qualifier les besoins financiers selon les modèles économiques, les secteurs d'activité et les territoires. Cette enquête, particulièrement exigeante dans sa conception et sa passation, a permis de recueillir les réponses de plus de 800 organisations réparties sur l'ensemble du territoire.

Le travail du groupe s'est articulé autour de plusieurs étapes :

- la conception du questionnaire et sa phase pilote ;
- l'accompagnement des organisations répondantes, compte tenu de la longueur et de la technicité de l'enquête ;
- l'analyse statistique et qualitative des données recueillies ;
- la rédaction d'un rapport de synthèse intégrant des analyses transversales et des études de cas.

Le groupe de travail, composé d'environ une vingtaine de bénévoles, a été accompagné par des prestataires extérieurs (statisticien, rédaction du rapport final). Le Conseil scientifique et le Conseil d'administration ont contribué à la relecture et à la consolidation des résultats.

Ces travaux ont abouti à la publication du Grand Recueil, rapport de référence mettant en évidence :

- la diversité des besoins de financement selon les formes juridiques et les activités ;
- les limites des dispositifs de financement existants ;
- la nécessité de construire des outils financiers capables de soutenir des trajectoires de coopération et de long terme.

La restitution publique du Grand Recueil, organisée au premier semestre 2025, a rassemblé 150 participant·es. Elle a constitué un jalon majeur pour la suite des travaux de l'opération Milliard, en alimentant directement la structuration du Fonds de dotation, du fonds d'investissement et du mécanisme de garantie.

À l'issue de cette restitution et de l'intégration de ses enseignements dans les orientations stratégiques du mouvement, le groupe de travail a été dissous au premier semestre 2025, son objectif étant pleinement atteint.



## 5. NOS ÉVÉNEMENTS EN 2025

Les événements ont constitué en 2025 un levier central de mobilisation, de diffusion des travaux et de structuration du réseau de l'opération Milliard. Ils ont pris des formes variées — rencontres régulières, formats pédagogiques, événements publics ou temps structurants — et ont accompagné l'ensemble des dynamiques du mouvement.

### 5.1. L'événement du 13 juin

L'événement national du 13 juin 2025, organisé au CESE, a constitué le temps fort de l'année pour l'opération Milliard. Pensé comme un moment de convergence entre acteurs et financeurs de la Transition juste, il a réuni environ 250 participant·es, parmi lesquels des responsables associatifs, des représentant·es de 8 lieux pilotes, des financeurs publics et privés, des partenaires institutionnels, ainsi qu'une quinzaine d'ambassadeur·rices mobilisé·es dans les territoires.

La demi-journée a alterné tables rondes, la présentation de nos travaux du Grand Recueil, et séquences de présentation d'acteurs et d'actrices de terrain. Plusieurs intervenant·es ont marqué les échanges, notamment José Manço, Maud Sarda, Jean-Michel Ricard, Léon Vulcain ou Marion Graeffly, qui ont exprimé avec force les réalités vécues par les organisations de terrain : fatigue structurelle, complexité d'accès aux financements, mais aussi capacité d'innovation et volonté de coopération. Les apports d'Éloi Laurent et de Thierry Philipponnat ont permis de replacer ces constats dans une perspective plus large sur le rôle de l'investissement et de la garantie publique dans la transformation économique.

L'événement a joué un rôle central dans la consolidation des travaux engagés sur le Fonds de Dotation citoyen, le futur fonds d'investissement et le mécanisme de garantie ESS. La présence et les prises de position de responsables institutionnels, notamment la ministre de l'Economie Sociale et Solidaire Véronique Louwagie, en vidéo, ont confirmé l'intérêt porté à la garantie publique des investissements, reconnue comme un levier stratégique pour sécuriser et amplifier les financements de la Transition juste.

Le 13 juin a marqué le passage d'une phase de diagnostic et de conception à une phase de déploiement et de consolidation, en confirmant la maturité du mouvement et sa capacité à structurer des réponses financières crédibles aux enjeux de la Transition juste.



### 5.2. Les Cafés du Milliard

Les Cafés du Milliard se sont inscrits comme un rendez-vous récurrent tout au long de l'année. Organisés en ligne, ils ont réuni bénévoles, partenaires, acteurs et actrices de l'ESS et personnes intéressées par la Transition juste autour de thématiques variées : financement de la transition, gouvernance, coopérations territoriales, partage de la valeur ou encore retours d'expérience de porteur·ses de projets.

Ces rencontres ont joué un rôle important dans la vie du mouvement. Elles ont permis d'accueillir de nouveaux et nouvelles participant·es, de renforcer les liens entre membres existants et de créer des espaces d'échange informels favorables à l'émergence de nouvelles contributions. Leur format souple a facilité l'expression de points de vue divers et nourri les réflexions menées dans les groupes de travail.

Les Cafés du Milliard ont évolué pour accueillir depuis le mois de juin des intervenant·es venant présenter leurs organisations, leurs parcours et leurs actions pour la Transition juste.

Ainsi, 11 Cafés du Milliard ont été organisés en 2025, les premiers vendredis du mois à 9h15, à l'exception du mois d'août. 6 organisations et témoins ont été mises à l'honneur.



### 5.3. Les événements publics

L'année 2025 a également été marquée par une présence renforcée de l'opération Milliard dans plusieurs événements publics d'envergure. Le mouvement a notamment participé au Forum mondial de l'ESS, à la Fête de l'Humanité, à l'Agora de la décroissance et à différentes conférences et tables rondes organisées par des partenaires.

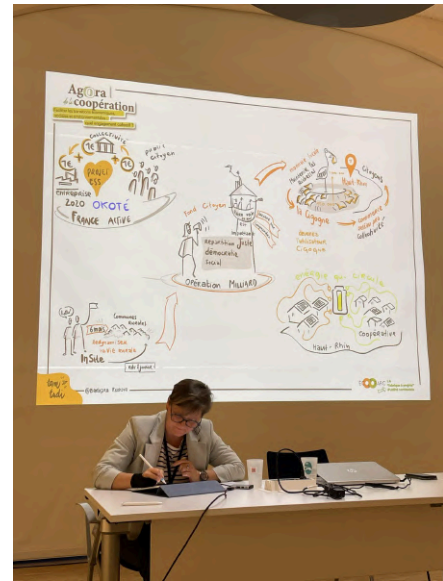
Ces participations ont permis de faire connaître le projet auprès de publics diversifiés, de confronter les propositions du Milliard à d'autres approches de la transition écologique et sociale, et de nouer de nouveaux partenariats. Elles ont aussi contribué à inscrire l'opération Milliard dans des espaces de débat nationaux et internationaux.



Lancement du Centre d'Éco construction, de Ressources et de Formation (CERF du premier quartier rural en transition porté par le PTCE TERA dont le président, Frédéric Bosqué, est Ambassadeur du Milliard) le 14/11/2025 à Trentels (Lot-et-Garonne).



Agora de la décroissance à l'Académie du Climat, le 22/11/2025.



Agora de la coopération organisée par Ecooparc (un des lieux référents du Milliard) à la Maison de la Région de Mulhouse, le 2/12/2025.



Stand de l'opération Milliard lors de la Fête de l'Humanité à Brétigny-sur-Orge, le 13/09/2025.



Table ronde avec la NEF et la Banque des Territoires lors du Forum mondial de l'économie sociale et solidaire 2025 à Bordeaux, le 29/10/2025.

## 5.4. Séminaire des lieux

Un séminaire national a eu lieu les 17 et 18 novembre, réunissant une dizaine de lieux, des ambassadeur·rices et plusieurs bénévoles.

Ces rencontres ont permis de travailler :

- sur les contours du financement territorial,

- Ce temps de travail a renforcé les liens entre les lieux, favorisé le partage d'expériences et contribué à structurer une vision commune du rôle des projets de territoire dans la stratégie globale de l'opération Milliard.

[illegible]

20



# 6. LES VÉHICULES FINANCIERS

En 2025, l'opération Milliard a poursuivi la mise en place de trois véhicules complémentaires pour financer la Transition juste : un fonds de dotation pour la Transition juste, un fonds de développement pour la Transition juste (fonds d'investissement professionnel) et un fonds d'investissement citoyen (en cours de création). Leur construction progressive a occupé une part importante de l'agenda du mouvement, en articulation avec les groupes de travail, les financeurs et les partenaires nationaux.

## 6.1. Fonds de Dotation pour la Transition Juste

Le Fonds de Dotation pour la Transition Juste a franchi une étape décisive en 2025. Après la validation statutaire du projet en assemblée générale, l'équipe a finalisé l'architecture du dispositif : positionnement sur les coopérations territoriales, articulation avec l'association opération Milliard, premières règles d'allocation et gouvernance du comité d'investissement.

Un premier accord de co-financement a été conclu avec l'ONG ACTED pour soutenir des dynamiques de coopération territoriale initiées par des lieux sur le territoire français, à hauteur de 180 000€, avec des tickets compris entre 5 000€ et 30 000€ par projet. Ce financement sera déployé au premier semestre 2026.

Ce fonds est conçu comme un outil consomptible finançant prioritairement le fonctionnement, l'amorçage et l'ingénierie de coopération des projets de territoire, avec l'ambition d'arriver à financer sur des durées pluriannuelles. Les travaux menés en 2025 ont permis de cadrer les grands principes.

## 6.2. Fonds de Développement pour la Transition Juste

Parallèlement, l'opération Milliard a avancé sur la constitution d'un Fonds Professionnel de Capital Investissement (FPCI) dédié au financement des organisations oeuvrant dans le paradigme de la Transition juste. Nous avons sélectionné, via un appel à projet, une société de gestion pour opérer ce fonds et avons choisi de travailler avec Citizen Capital. Ce fonds d'une taille cible de 100 millions €, financera en fonds propres et quasi fonds propres des associations, des coopératives et des sociétés commerciales de l'ESS, dont l'activité vise à adresser des besoins humains essentiels, dans le cadre du respect des limites planétaires et de la préservation du vivant.

En 2025, le travail a porté principalement sur la définition de la thèse d'investissement, la construction d'un modèle financier et la production des éléments de présentation marketing afin de pouvoir démarrer la phase de levée de fonds qui a commencé au mois de décembre.

Ce FPCI viendra compléter le Fonds de Dotation en ajoutant une nouvelle dynamique qui est celle de l'investissement et du financement, avec des tickets supérieurs à 500 000€ et

l'utilisation d'instruments financiers variés (actions, obligations, parts sociales, titres participatifs, titres associatifs, prêts participatifs...).

### **6.3. Mécanisme de Garantie ESS**

Enfin, 2025 a été marquée par la poursuite du plaidoyer en faveur d'un mécanisme public de garantie dédié aux organisations de l'ESS. L'objectif est de sécuriser, à moyen terme, des volumes importants d'investissement pour les associations, coopératives et entreprises sociales, en réduisant le risque pris par les financeurs privés.

Le travail s'est structuré autour de plusieurs axes : entretiens avec les principaux acteurs de la finance solidaire, des réseaux de l'ESS et des pouvoirs publics ; analyse des dispositifs existants ; rédaction de notes de plaidoyer conjointes ; et mobilisation des parlementaires à l'occasion des discussions budgétaires.

Ce travail de plaidoyer a été mené avec FAIR (label Finansol), et a été repris par le Mouvement Impact France dans ses 8 propositions pour la finance de demain.

Ce plaidoyer a mené à un amendement au Projet de Loi de Finances (PLF) 2026 qui a été approuvé en Commission des affaires économiques à l'Assemblée nationale, avant d'être rejeté en lecture au Sénat, suite à un avis défavorable du gouvernement. Le Gouvernement souhaite finir la Stratégie Nationale de l'ESS (SNESS) avant de soutenir des amendements visant à augmenter les crédits. Le travail sur ce plaidoyer en 2026 consistera donc à nous assurer que la garantie figure dans SNESS avant de porter un nouvel amendement au PLF 2027.

## 7. NOS DÎNERS DE LEVÉE DE FONDS

À l'automne 2025, l'opération Milliard a lancé un cycle de dîners de levée de fonds pour le Fonds de Dotation pour la Transition Juste. L'objectif : rassembler de petits groupes de mécènes potentiels capables de s'engager sur des dons significatifs, tout en leur donnant à voir concrètement les projets de territoire soutenus par le mouvement.

Le 24 novembre et le 2 décembre, deux dîners ont été organisés en lien avec les réseaux locaux de l'ESS et les ambassadeur·rices du Milliard. Chaque rencontre réunissait une dizaine de personnes autour d'un récit commun : la Transition juste comme réponse systémique aux crises écologiques, sociales et démocratiques, et le rôle spécifique du Fonds de Dotation pour financer les coopérations territoriales plutôt que la concurrence entre acteurs.

Ces dîners ont aussi été l'occasion de tester les messages, les supports produits en 2025 comme la brochure du Fonds de Dotation, le deck de présentation, nos premiers exemples de projets de territoire et le positionnement vis-à-vis d'autres dispositifs de finance solidaire. Ils ont ainsi contribué à structurer un cercle de premiers donateur·rices et de relais.



Soirée de mécénat à la Maison des Canaux, le 24/11/2025



Dîner de mécénat chez Acted, le 2/12/2025

# 8. LES CURSUS DE FORMATION

## 8.1. Les masterclass

Le cycle des masterclass, initié en 2024 afin de faire monter en compétences les adhérent·es et bénévoles sur les sujets centraux de l'opération Milliard, a connu en 2025 une nouvelle dynamique. Onze éditions ont été organisées sur l'année, rassemblant à chaque fois entre 30 et 150 participant·es selon les thèmes abordés. Ces sessions sont devenues un rendez-vous attendu pour les acteurs et actrices de la Transition juste, combinant approche pédagogique, retours d'expérience et analyses de fond.

Les masterclass ont couvert un large spectre de sujets :

- les structures juridiques de l'économie sociale et solidaire (ESUS, SCIC, associations employeuses) ;
- les modèles coopératifs et mutualistes ;
- les formes d'investissement solidaire et citoyen ;
- la place des centres sociaux et des tiers-lieux dans les territoires ;
- les leviers de financement des initiatives locales.

La diversité des intervenant·es — chercheur·ses, responsables de réseaux, praticien·nes, acteurs publics et financeurs — a permis d'ouvrir des échanges riches, dépassant les approches sectorielles. Les sessions ont été diffusées en ligne et mises à disposition [en replay](#), contribuant à la montée en compétence du réseau et à la diffusion des savoirs produits par l'opération Milliard.

Les masterclass ont également servi de base à la préparation du nouveau cursus de formation « Gouvernance et Transition juste », lancé à l'automne, en permettant d'identifier les besoins récurrents et les thèmes à approfondir.

Dans le même mouvement que ce cycle de masterclass, nous avons organisé des rencontres autour de quatre restitutions structurantes, chacune rassemblant entre 70 et 150 participant·es, afin de transformer les travaux de l'année précédente en productions partageables et discutables : le Récit, le Grand Recueil, l'Enquête Épargnants, et une restitution dédiée à l'organisation territoriale du Milliard. Ces séquences ont joué un rôle charnière : elles ont mis en commun des résultats issus des groupes de travail, objectivé les apprentissages, et permis d'aligner une diversité d'acteurs (terrain, finance, partenaires, bénévoles) autour d'un même cap, avec des retours immédiatement réinjectés dans les outils, les formats et les arbitrages.



## 8.2. La formation Gouvernance et Financement de la Transition juste

L'année 2025 a vu naître un nouvel outil au service du mouvement et, plus largement, de l'écosystème de la transition : le programme de formation « Gouvernance & Financement de la Transition juste ». L'ambition était d'ouvrir un espace de formation exigeant pour des acteurs et actrices venant d'horizons variés : organisations de l'ESS, collectivités, lieux de la transition, structures de financement, membres ou non du mouvement.

Lancé le 7 octobre, le programme repose sur un rythme soutenu mais réaliste : une session de deux heures par semaine, pendant environ deux mois et demi. La première promotion a confirmé la pertinence du format : cinquante-deux candidatures ont été reçues, pour vingt-six participant·es finalement retenu·es, choisi·es pour la diversité de leurs profils, de leurs responsabilités et de leurs ancrages territoriaux.

Le contenu s'articule autour de quelques fils directeurs :

- comprendre ce que signifie gouverner des fonds au service de la Transition juste ;
- distinguer les différents modèles de financement (fonds professionnels, fonds citoyens, fonds de dotation, garanties publiques, mécénat, coopératives d'investissement) et leurs implications concrètes ;
- articuler ces outils financiers avec les besoins réels des territoires et des organisations ;
- interroger les rapports de pouvoir, la place des citoyen·nes dans la décision, et les conditions d'une gouvernance réellement partagée.

Les séances alternent apports théoriques, retours d'expérience de praticien·nes et travail collectif à partir des chantiers du Milliard.

Elle a aussi fourni un cadre pour tester et affiner les notions travaillées depuis plusieurs années au sein de l'opération Milliard : Transition juste, création de valeur sociale, rôle des véhicules financiers, articulation entre financements publics, privés et citoyen·nes. Le programme « Gouvernance & Financement de la Transition juste » s'installe ainsi comme un pilier de la stratégie de montée en compétences, à la fois pour le mouvement et pour ses partenaires.

# 9. RAPPORT FINANCIER

## Chiffres clés 2025

- Excédent : **28 865 €**
- Total des charges : **355 338 €**
- Contributions financières : **378 333 €**
- Bénévolat : estimation d'un équivalent de **82 368 €** de valeur financière
- Trésorerie : **191 137 €**

## A. Ressources

- **Contributions financières : 378 333 €**

Les contributions financières proviennent de la Fondation de France, de la Fondation Terre Solidaire, le fonds de dotation Yes Futur, et de la Fondation Crédit Coopératif, que nous remercions chaudement pour leur confiance et soutien.

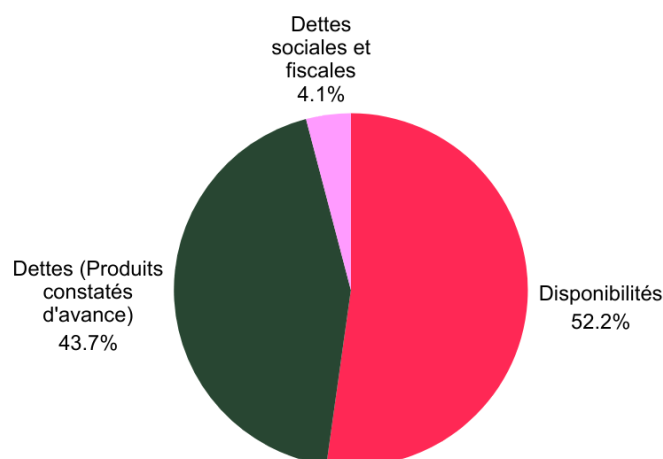
- **Dons manuels : 4 237 €** (baisse de 61% par rapport à 2024)

Nous n'avons pas fait de campagne d'appel aux dons en 2025, mais prévoyons un appel aux dons début 2026.

- **Prestations de services : 1 630 €**

Nous avons organisé deux dîners pour promouvoir notre fonds de dotation, dont l'entrée était payante.

## B. Charges



- **Salaires et charges sociales : 151 321 €** (contre 46 283 € en 2024 → +227%).

Comme indiqué dans la section 3.2 sur l'équipe dans ce rapport d'activité, nous sommes passés en 2024 d'une seule salariée (notre Déléguée Générale), à 4 salarié-es fin 2025.

- **Achats et charges externes : 178 158 €** (contre 86 671 € en 2024 → +105%)

Postes majeurs :

- Communication : 44 985 € (dont nos événements, notamment la Conférence du financement de la Transition juste en juin : 23 200 €).
- Prestataires financiers : 56 686 € (appui pour la création de nos véhicules financiers, freelance pour finaliser les entretiens financeurs...).
- **Dotations aux amortissements : 10 086 €** (hausse de 77%)

*Explication* : Investissements dans notre site internet et identité de marque principalement.

## C. Trésorerie et dettes

- **Disponibilités : 191 137 €**
- **Dettes :**
  - **Produits constatés d'avance : 160 000 €**
    - *Explication* : Avances reçues pour le budget 2026
  - **Dettes sociales et fiscales : 14 941 €**
    - *Explication* : Hausse des cotisations liées à l'embauche

COMPTE DE RÉSULTAT	Exercice 2024	Exercice 2025
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
<b>Cotisations</b>	€0	€0
<b>Ventes de biens et services</b>		
Ventes de biens	€0	€0
Ventes de prestations de services	€0	€1,630
<b>Produits de tiers financeurs</b>		
Dons manuels	€10,827	€4,237
Mécénats	€128,575	€378,333
<b>Reprises sur amortissements, dépréciations,     provisions et transferts de charges</b>	€0	€0
<b>Autres produits</b>	€2	€3
<b>TOTAL I</b>	<b>€139,404</b>	<b>€384,203</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
<b>Achats de marchandises</b>	€530	€3,789
<b>Autres achats et charges externes</b>		
Défraiement bénévoles	€4,708	€16,200
Prestations externes de fonctions supports (juridique, expertise comptable, CAC...)	€3,325	€20,086

Prestations externes - communication	€35,965	€44,985
Prestations externes - évènementiel	€23,291	€26,562
Prestations externes - SI	€1,326	€4,855
Prestations externes - conduite de projet	€5,000	€5,000
Prestations externes - expertise financière	€12,525	€56,686
<b>Aides financières</b>		€15,000
<b>Impôts, taxes et versements assimilés</b>	€162	€768
<b>Salaires et traitements</b>	€33,683	€111,687
<b>Charges sociales</b>	€12,600	€39,634
<b>Dotations aux amortissements et aux dépréciations</b>	€5,681	€10,086
<b>TOTAL II</b>	<b>€138,802</b>	<b>€355,338</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>€602</b>	<b>€28,865</b>