Financer juste

10 propositions pour refonder la philanthropie de la transition juste

Merci aux partenaires de l'opération Milliard pour leur soutien financier :















TABLE DES MATIÈRES

Introduction 5

Partie I — Financer la transition juste : un problème de capacités 8

1. Derrière les besoins de financement, les infrastructures de la transformation 10
Témoignage — Entreprendre la Ruralité : financer l'infrastructure invisible de l'action *13*
2. Donner du temps à l'action : stabilité, visibilité et capacité d'adaptation 14
3. Financer les projets sans perdre de vue l'organisation qui les porte 15
4. Le coût d'accès au financement : du temps, des compétences et une capacité à se conformer 18
Ce que l'expérience des organisations nous oblige à regarder 21

Partie II — Ce que financer oblige à arbitrer 23

1. Sélectionner : rareté et valeur 25
Témoignage — Fondation Caritas France *29*
2. La confiance n'est pas l'absence de rigueur : c'est une autre organisation de la rigueur 30
Témoignage — Epic Foundation *30*
Témoignage — Fondation de France, « Inventer demain » *32*
3. Le temps du financement : soutenir une action ou accompagner une trajectoire 33
Témoignage — Fondation Pierre Bellon *34*
Témoignage — JOIN FORCES *35*
4. Une relation asymétrique, mais pas univoque 36
Témoignage — Coalition pour une gestion vertueuse de la forêt française *38*
Ce que nous retenons des financeurs rencontrés 39

Partie III — À l'épreuve de nos propres principes 40

1. L'argent n'arrive jamais seul 41
Témoignage — NOPLANETB : expérimenter nos principes depuis la place du financeur *42*
2. Organiser la rareté a un coût 44
3. La procédure peut organiser le jugement ; elle ne peut pas juger à notre place 48
Témoignage — IA, grille et jugement : l'outil n'a pas fait disparaître l'interprétation *51*
Ce que l'expérimentation a changé pour nous 54

Partie IV — Nos dix propositions : déplacer les arbitrages là où ils renforcent la capacité d'agir 55

Conclusion 62

Tribunes et réactions des financeurs 65

Annexes 73

Notre démarche : de la page blanche à la preuve par l'usage

1. **Partir du terrain.** Le Grand Recueil documente les besoins financiers de plus de 500 organisations de la transition juste et fait apparaître l'écart entre les ressources disponibles et celles qu'elles jugent nécessaires à leur développement.

2. **Comprendre celles et ceux qui financent.** Une vingtaine d'entretiens et l'étude de dispositifs existants ont rendu possible l'identification des contraintes, des arbitrages et des pratiques déjà expérimentées par des acteurs philanthropiques.

3. **Imaginer puis confronter.** À partir de ces premiers constats et des échanges avec les financeurs, un groupe de travail composé de cinq membres de l'opération Milliard a formulé des solutions concrètes et les a soumises à 111 organisations. Leur adhésion, leurs réserves et leurs objections permettent d'éprouver ces propositions depuis l'expérience de celles qui recherchent des financements.

4. **Expérimenter.** Certaines hypothèses ont été confrontées à un processus réel de financement, notamment dans le cadre de l'appel à candidature NOPLANETB en partenariat avec Acted au printemps 2026.

5. **Mettre en pratique.** Les dix propositions qui concluent ce rapport sont les choix que l'opération Milliard tire de ce parcours et qu'elle entend à son tour mettre à l'épreuve.

Introduction

Financer la transition, transformer aussi la manière de donner

« Notre imaginaire collectif doit être celui d'une économie mise au service de la vie, et non l'inverse. »
Notre récit pour une transition juste, opération Milliard

La transition juste foisonne d'initiatives. Partout, des associations, des entreprises de l'économie sociale et solidaire et des collectifs de citoyennes et de citoyens expérimentent d'autres manières de produire, de prendre soin, de nourrir et se nourrir, d'habiter un territoire ou d'y organiser la solidarité. C'est de ce constat qu'est née l'opération Milliard : une partie des solutions dont nous avons besoin existe déjà, et les organisations qui les portent peinent à se développer, voire perdurer.

Le Grand Recueil[1] a permis de donner une première mesure de ce décalage. Parmi les 510 organisations ayant renseigné leurs besoins financiers, les besoins non couverts atteignent 1,4 milliard d'euros sur cinq ans. Les besoins exprimés concernent le fonctionnement, les équipes, la trésorerie, les fonds propres, l'investissement ou encore le temps nécessaire pour construire des coopérations.

La philanthropie occupe une place particulière dans le financement associatif. Elle ne dispose ni des volumes de la dépense publique ni de la puissance d'allocation des marchés financiers, et n'a pas vocation à s'y substituer. La philanthropie intervient précisément dans des espaces où les résultats sont parfois incertains, les modèles encore fragiles et les besoins difficiles à faire entrer dans des catégories stabilisées. Elle peut donc jouer un rôle qui ne tient pas seulement aux montants qu'elle engage, mais à **la nature du risque qu'elle accepte de prendre et aux capacités qu'elle choisit de rendre possibles** : donner du temps à une organisation, soutenir des fonctions peu visibles mais structurantes, permettre l'expérimentation ou la coopération. Cette liberté (relative) lui confère aussi une responsabilité particulière. La transition juste ne consiste pas seulement à multiplier des projets conformes à des objectifs sociaux et écologiques ; elle suppose que puissent se développer les organisations, les compétences et les coopérations capables de transformer durablement et profondément les manières de produire, d'habiter et d'agir ensemble. **L'enjeu de ce rapport est précisément d'interroger la philanthropie à cet endroit : non seulement sur ce qu'elle choisit de financer, mais aussi sur les conditions qu'elle crée pour que ce qu'elle finance puisse réellement agir.**

L'opération Milliard a choisi de mettre en place des véhicules financiers dont un fonds de dotation, pour participer au financement de la transition juste. Dans cette nouvelle posture de philanthrope, nous avons été amenés à nous demander : **comment financer sans faire supporter une charge excessive aux financés et financeurs et comment mieux ajuster les modalités de financement aux capacités dont chacun a besoin pour agir ?**

1. opération Milliard (2025) *Le Grand Recueil des besoins de financement des organisations de la transition juste*. Paris : opération Milliard. Le Grand Recueil repose sur plus de 836 organisations participantes, dont 510 ayant répondu à l'ensemble des 68 questions.

Nous sommes partis du Grand Recueil. Nous avons ensuite échangé avec une vingtaine de financeurs afin de comprendre leurs pratiques et leurs contraintes, puis élaboré une série de solutions concrètes. Celles-ci ont été soumises à 111 organisations de la transition juste. Leurs réponses nous ont permis d'en mesurer l'adhésion, et aussi d'en identifier les limites et les risques. Nous avons ensuite confronté certains de ces principes à notre propre pratique en devenant nous-mêmes financeur dans le cadre de NOPLANETB.

Ce parcours est le fil conducteur du rapport. Nous partons de l'expérience des organisations et de ce que leurs réponses nous apprennent de leurs besoins. Nous regardons ensuite ce que financer oblige à arbitrer du côté des financeurs. Nous confrontons ces deux regards à notre propre expérimentation, avant d'en tirer dix propositions que l'opération Milliard souhaite partager et continuer à mettre à l'épreuve.

Partie I

Financer la transition juste : un problème de capacités

Les organisation de la transition juste relèvent une distinction très concrète : financer une action ne revient pas toujours à financer les conditions qui permettent de la réaliser.

Un projet peut disposer d'un budget sans que soient suffisamment couverts le temps de coordination, la stabilité de l'équipe, l'ingénierie, la connaissance du territoire ou les frais nécessaires au fonctionnement de la structure qui le porte. Certaines associations intègrent déjà une part de ces dépenses dans leurs budgets de projet, mais leur prise en charge demeure variable et ne garantit pas nécessairement la couverture des besoins transversaux de l'organisation. Plusieurs répondants insistent précisément sur ce point. L'un écrit que « les frais de fonctionnement sont essentiels à la construction d'un projet pérenne » ; un autre résume l'enjeu ainsi :

« Nous avons d'abord besoin de stabiliser l'équipe et de la sécuriser pour nourrir les projets. »

Cette distinction ne conduit pas à opposer artificiellement le financement de projet au financement de fonctionnement. Les organisations ont besoin des deux. Elle invite plutôt à regarder ce qu'un budget projet laisse parfois hors champ : les moyens qui permettent à une organisation de coordonner plusieurs actions, de conserver des compétences, d'entretenir des partenariats, d'apprendre de ce qu'elle fait et de préparer la suite. Sans minimiser ce qui relève de la partie non-monétaire, invisible, qui ne peut exister sans un minimum d'organisation (organisation du bénévolat, lien social, solidarité locale…).

Pour la transition juste, cette question prend une importance particulière. Nombre d'organisations rencontrées interviennent sur des problèmes qui demandent du temps, des compétences stables et la coopération de plusieurs acteurs. **La question devient alors moins de savoir si chaque organisation produit à elle seule un « changement systémique » que de savoir si les organisations qui contribuent à la transition disposent des conditions nécessaires pour tenir leur rôle dans la durée.**

Les constats qui suivent croisent deux matériaux complémentaires. Le **Grand Recueil**, renseigné par plus de 500 organisations, permet de situer l'ampleur et la nature des besoins financiers de la transition juste. Le groupe de travail

mobilisé par l'opération Milliard a ensuite organisé une vingtaine d'entretiens avec des financeurs pour élaborer des solutions concrètes qu'il a soumises à 111 organisations de la transition juste. Leurs réponses, leurs réserves et leurs propositions vont bien au-delà de l'inadéquation du montant des financements par rapport aux besoins d'action. Elles interrogent aussi et surtout les conditions dans lesquelles ces financements deviennent - ou non - de véritables capacités pour agir durablement et profondément.
Il ne s'agit donc pas d'une enquête représentative de l'ensemble du secteur, mais d'un matériau permettant de mettre à l'épreuve, depuis l'expérience des organisations, les mécanismes que nous cherchons à transformer.

C'est ce décalage que cette première partie cherche à comprendre.

I.1. DERRIÈRE LES BESOINS DE FINANCEMENT, LES INFRASTRUCTURES DE LA TRANSFORMATION

Pour les associations interrogées, le besoin médian annuel à court terme atteint environ 62 000 euros de fonctionnement, dont 40 000 euros au titre des salaires. Pour les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), les montants médians atteignent respectivement 72 000 et 40 000 euros. Ces chiffres correspondent aux besoins de financement déclarés par les organisations, et non nécessairement à leur budget de fonctionnement ou à leur masse salariale totale. Ils ne permettent pas, à eux seuls, d'estimer le nombre d'équivalents temps plein concernés.

Les entreprises sociales déclarent elles aussi d'importants besoins de fonctionnement et de masse salariale. Ces résultats empêchent de réduire la question du financement de la transition à celle d'un portefeuille de « projets à impact ». Ils font apparaître des besoins en salaires, trésorerie, capital, temps de coordination et capacités d'investissement.

Cette lecture n'est d'ailleurs pas propre à notre étude. Dans son guide récent sur le financement de l'ESS[2], l'Avise distingue explicitement des besoins qui se situent à différents niveaux de la vie d'une organisation : études et ingénierie en amont, charges courantes, investissements, besoin en fonds de roulement, fonctionnement du démarrage puis besoins liés à la consolidation ou au changement d'échelle. Cette typologie a une conséquence simple et essentielle pour notre propos : **« financer un projet » ne peut pas signifier financer uniquement ce qui apparaîtra à la fin**

2. Avise, « Comprendre les besoins et types de financement » / ressources sur le financement de l'ESS. L'Avise propose une lecture du financement en fonction du besoin et du stade de développement de l'organisation : émergence, création, consolidation ou changement d'échelle. Elle distingue notamment subventions et dons, dette, fonds propres ou quasi-fonds propres, et rappelle que ces ressources peuvent répondre à des besoins de fonctionnement comme d'investissement. Cette approche invite à raisonner moins à partir d'une opposition abstraite entre « projet » et « structure » qu'à partir de la nature du besoin à financer.

comme son activité visible. Une organisation doit simultanément financer l'action, la structure qui la porte et les transitions entre les différentes étapes de son développement.

Cette distinction est fondamentale. Une association engagée dans la précarité énergétique n'agit pas seulement lorsqu'elle accompagne un ménage. Elle a dû auparavant connaître le territoire, construire des relations de confiance, recruter et former une équipe, établir des partenariats, parfois apprendre de plusieurs années d'essais.

Un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) ne produit pas seulement les actions de chacun de ses membres. Il produit aussi ce qui permet à ces acteurs d'agir ensemble : une connaissance partagée du territoire, des habitudes de coopération, des espaces de décision, une capacité à faire circuler de l'information et à construire des projets qui n'auraient pas existé séparément.

Une foncière solidaire ne produit pas seulement un actif immobilier. Elle immobilise du capital afin qu'un usage jugé socialement utile puisse être préservé ou apparaître dans un espace où la seule rentabilité financière aurait pu conduire à un autre usage.

Dans chacun de ces cas, l'impact de l'action est la suite d'une succession d'autres actions et de conditions mises en place peu valorisables monétairement et qui se trouvent invisibilisées.

Cette capacité construite est précisément ce que les besoins de fonctionnement rendent visible. L'équipe, la coordination ou l'ingénierie ne constituent pas seulement des coûts attachés à un projet : elles peuvent être les capacités communes dont plusieurs actions dépendent simultanément.

Cela inverse en partie la représentation habituelle : l'équipe n'est pas seulement un coût nécessaire à la réalisation du projet ; les projets sont aussi ce qu'une organisation suffisamment solide devient capable de produire.

Cette inversion est particulièrement importante pour la transition juste. Car plus le changement recherché est systémique, moins sa réussite peut être entièrement contenue dans le périmètre d'une action financée isolément. Elle dépend de ce qui relie les actions, les répète, les corrige et leur permet progressivement de modifier leur environnement.

Le témoignage d'un PTCE en donne une illustration. Son activité vise à « casser les silos pour engager une transition juste » à travers de l'ingénierie de coopération territoriale. L'intérêt de cet exemple tient moins à la difficulté de mesurer la coopération qu'à sa place dans l'activité : animer des relations, faire circuler de l'information ou coordonner plusieurs acteurs ne constitue pas nécessairement un projet autonome, mais peut conditionner simultanément la réussite de plusieurs actions.

92 %

des associations perçoivent une réticence des financeurs à financer le fonctionnement

Le paradoxe est que ces fonctions sont précisément les plus difficiles à rattacher à une action particulière. Des salarié·es chargées de coordination, d'un diagnostic territorial ou d'une relation partenariale peuvent servir simultanément plusieurs projets. Même lorsqu'un financeur accepte qu'une part du fonctionnement soit imputée au projet qu'il soutient, **chaque financement peut ne couvrir qu'un fragment de ce qui permet à l'organisation de tenir dans son ensemble**. Ce qui est difficile à isoler n'est donc pas nécessairement périphérique : il peut s'agir, au contraire, de ce qui relie les actions entre elles.

Entreprendre la Ruralité : financer l'infrastructure invisible de l'action

Le programme Entreprendre la Ruralité initié par la Fondation Entreprendre en coalition avec la fondation RTE pour les Ruralités, le fonds de dotation Terre & Fils et l'action sociale d'AG2R la Mondiale permet d'observer concrètement cette logique. Ces quatre mécènes ont soutenu pendant trois ans quatre associations afin qu'elles puissent accompagner des porteurs de projets ruraux, et également conduire des diagnostics territoriaux, expérimenter des méthodes participatives, produire de la R&D sociale et capitaliser les apprentissages.

Ces dépenses ne se trouvent ni tout à fait « avant » l'impact, ni à côté de lui. Elles construisent les conditions dans lesquelles plusieurs actions pourront produire davantage que leurs résultats séparés : connaissance d'un territoire, ingénierie de coopération, méthodes transmissibles, relations entre acteurs.

Au terme des trois années, 263 porteurs ont été accompagnés, plus de 100 initiatives lancées et plus de 13 000 habitants associés.

Le cas ci-dessus rend visible une catégorie particulièrement importante pour la transition juste : les **fonctions clés de voûte**. Elles ne constituent pas toujours la partie la plus visible d'un projet ; elles sont ce qui permet à plusieurs projets, plusieurs organisations ou plusieurs temporalités de tenir ensemble.

Le cas conduit ainsi à élargir ce que nous regardons lorsque nous parlons de besoins de financement. À côté des actions directement observables existent des capacités : équipes, coordination, connaissance, coopération, ingénierie, dont plusieurs actions peuvent dépendre simultanément. Pour les organisations de la transition juste, leur consolidation peut être aussi importante que le financement d'un projet supplémentaire.

I.2. DONNER DU TEMPS À L'ACTION : STABILITÉ, VISIBILITÉ ET CAPACITÉ D'ADAPTATION

Plusieurs réponses à la consultation des 111 organisations relient directement la question du financement à la capacité de se projeter. L'une d'elles le formule simplement : « avoir de la visibilité permet de mieux construire les projets à long terme ». Cette visibilité importe parce que certaines décisions ne peuvent raisonnablement être prises à l'échelle de quelques mois : recruter et conserver une compétence, engager une coopération, investir dans une méthode, développer un partenariat ou laisser à une expérimentation le temps de produire ses effets.

Cette capacité à se projeter compte parce que certaines décisions ne peuvent être prises à l'échelle de quelques mois : recruter et conserver une compétence, engager une coopération, investir dans une méthode, développer un partenariat ou accepter qu'une expérimentation prenne du temps. **Le financement pluriannuel ne garantit évidemment pas à lui seul la qualité d'une action. Il donne en revanche à l'organisation un horizon dans lequel certaines décisions deviennent possibles.**

L'effet inverse apparaît également dans les réponses. Une organisation décrit « l'insécurité sur ces financements » qui conduit à chercher « dans plein de directions, dans de multiples Plan A/Plan B » et finit par disperser l'énergie. Une autre relie explicitement l'absence de financements pluriannuels à la précarité des postes et à la volatilité des équipes.

Le problème n'est donc pas que toute interruption obligerait une organisation à « recommencer de zéro ». Les équipes apprennent, transmettent et se recomposent. L'enjeu est plutôt que l'incertitude financière peut modifier les décisions prises dès aujourd'hui : multiplier les recherches de financement, différer un recrutement, privilégier une action plus facilement finançable, renoncer à un investissement ou consacrer davantage de temps à sécuriser l'année suivante.

La question du temps rejoint alors celle de la **robustesse**, comme l'écrit l'une des organisations consultées.

« Sortir de la performance et privilégier la robustesse. »

La distinction est particulièrement intéressante pour la transition juste dans la durée. La performance demande : avec les ressources disponibles, jusqu'où pouvons-nous optimiser le résultat recherché ? La robustesse ajoute une autre question : que restera-t-il de notre capacité d'agir lorsque les conditions auront changé ?

La robustesse n'est donc pas le confort d'une organisation suffisamment financée. Elle désigne ici sa capacité à conserver des marges de décision pour apprendre, absorber un choc, modifier une stratégie ou maintenir certaines compétences malgré l'incertitude. Pour la transition juste, qui suppose précisément des adaptations dans le temps, **la capacité à se projeter et à absorber l'incertitude constitue elle-même une condition de l'action**.

Donner du temps à l'action ne signifie donc pas garantir la permanence de toute organisation ni soustraire les projets à l'évaluation. Il s'agit plus modestement de reconnaître qu'un horizon financier trop court peut lui-même affecter les choix d'une organisation. Pour les acteurs consultés, la visibilité n'apparaît pas seulement comme une sécurité : **elle constitue une condition pour recruter, coopérer, expérimenter et orienter l'action au-delà de l'urgence du prochain financement**.

I.3. FINANCER LES PROJETS SANS PERDRE DE VUE L'ORGANISATION QUI LES PORTE

Cette question de stabilité permet également de comprendre autrement un phénomène souvent présenté comme un simple problème administratif : la fragmentation des financements. **Une organisation peut disposer de plusieurs ressources et conserver pourtant peu de marges pour décider de leur articulation.**

Le fléchage n'exclut pas nécessairement le financement du fonctionnement. Un financement de projet peut intégrer une quote-part de coordination, de frais généraux ou de fonctions support. Mais cela ne revient pas tout à fait à financer ces fonctions à l'échelle de l'organisation. Chaque contribution reste généralement attachée à un projet, à une durée et à des dépenses déterminées : une structure peut ainsi financer une partie d'un poste de coordination sur un projet, une autre sur un second, et certains frais généraux sur un troisième, sans disposer pour autant des ressources nécessaires pour maintenir ce poste lorsqu'un financement s'interrompt, développer une fonction nouvelle ou répondre à un besoin imprévu.

La différence tient donc moins à la nature comptable de la dépense qu'à la marge de décision laissée à l'organisation. Financer une quote-part de coordination parce qu'elle est nécessaire à l'exécution d'un projet n'équivaut pas à financer la capacité de coordination de l'organisation elle-même. Dans le premier cas, la ressource suit principalement le périmètre et la temporalité du projet ; dans le second, elle peut davantage être arbitrée en fonction des besoins de la structure et de leur évolution.

C'est pourquoi la fragilité ne se lit pas seulement dans le montant total reçu, mais aussi dans **l'architecture des ressources** : leur durée, leur degré de fléchage, la couverture réelle des coûts qu'elles occasionnent et la possibilité de les réallouer lorsque les besoins évoluent. La coordination générale, la direction, le développement, les outils communs ou encore le temps consacré à articuler plusieurs projets peuvent être indispensables à leur réussite sans appartenir complètement à aucun d'entre eux.

Les réponses à notre consultation invitent toutefois à ne pas transformer ce constat en opposition entre financement de projet et financement non fléché. Plusieurs organisations demandent que les frais de fonctionnement nécessaires aux projets soient mieux reconnus et que des ressources suffisamment souples permettent par ailleurs de maintenir l'équipe et l'activité. Le financement non fléché n'est donc pas préférable par principe. Un financement de projet peut être particulièrement pertinent lorsqu'un objet précis doit être développé, lorsqu'un financeur apporte une expertise thématique utile ou lorsqu'une organisation souhaite isoler le financement d'une action nouvelle. À l'inverse, des ressources plus souples deviennent particulièrement importantes lorsque le besoin porte sur des fonctions transversales, sur la consolidation de l'organisation ou sur des ajustements qu'il serait artificiel de prévoir à l'avance. L'enjeu n'est donc pas d'opposer deux instruments, mais d'éviter que le financement de projet devienne la réponse par défaut à des besoins qui ne se laissent pas entièrement découper en projets.

C'est dans ce contexte qu'une organisation interrogée évoque

« une course aux projets et à l'innovation forcée. »

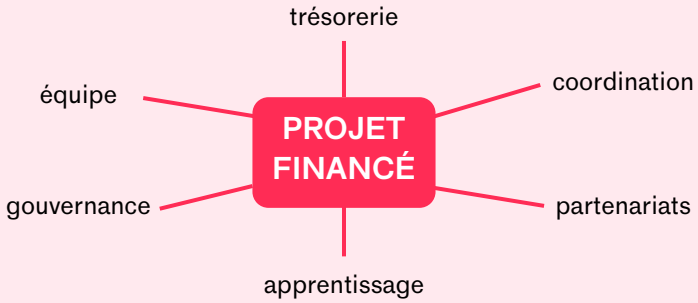
La formule désigne un risque très concret : qu'une activité qui fonctionne doit régulièrement être présentée sous les traits d'un nouveau projet pour redevenir finançable, alors que son besoin principal est parfois moins d'innover que de se consolider, de durer ou de changer d'échelle.

« Il n'y a pas toujours de mutualisation possible, est-ce encore une manière de faire toujours plus avec moins ? »

Pour les organisations de la transition juste, l'enjeu est donc moins de choisir entre **« projet » et « fonctionnement »** que de reconnaître leur interdépendance. Une action a besoin de moyens qui lui soient propres ; mais elle dépend aussi d'une équipe, d'outils, de fonctions de coordination et de capacités d'adaptation qui ne se laissent pas toujours attribuer à un projet particulier. **Financer une transformation suppose ainsi de regarder simultanément ce que l'argent permet de faire et les capacités organisationnelles qui permettent de le faire tenir dans le temps.**

Un projet ne tient pas seul

Ce que le financement par projet peut laisser hors champ.



Les fonctions transversales soutiennent plusieurs actions. Un pourcentage de frais généraux autorisé dans chaque projet ne remplace pas toujours des ressources souples permettant de les coordonner.

I.4. LE COÛT D'ACCÈS AU FINANCEMENT : DU TEMPS, DES COMPÉTENCES ET UNE CAPACITÉ À SE CONFORMER

Au-delà de la forme du financement obtenu, les organisations consultées attirent notre attention sur son **coût d'accès**. Leurs réponses font apparaître plusieurs difficultés qui se cumulent sans être tout à fait de même nature : la récurrence de la recherche, la nécessité de retraduire une même activité dans des formats différents, les compétences particulières requises pour candidater et, enfin, le fait que les règles de la procédure sont toujours définies en amont par celui qui attribue la ressource.

UNE RECHERCHE PERPÉTUELLE

Les organisations interrogées ne décrivent pas tant le poids d'un dossier exceptionnel que la répétition de la recherche.

> « C'est la récurrence de la recherche qui est difficile. Chaque année, stress et agilité pour pérenniser les missions d'intérêt général local. »

Il faut repérer les opportunités, comprendre les critères, adapter la présentation de son activité, fournir des pièces, répondre à des demandes complémentaires, contractualiser, rendre compte… puis recommencer pour le financement suivant. Aucune de ces étapes n'est nécessairement excessive prise séparément. **C'est leur répétition qui peut faire du financement une activité à part entière.**

Ce temps n'est pas abstrait. Il est pris sur celui des équipes qui agissent dans le cadre de l'objet et du projet associatif. Dans une organisation disposant d'une fonction dédiée à la recherche de financements, cette charge peut être spécialisée et absorbée. Dans une structure plus petite, elle peut incomber à la même personne qui assure la direction, les partenariats, le management ou parfois l'action elle-même. Une heure dédiée à une candidature n'a donc pas le même coût organisationnel pour toutes les structures.

UNE MÊME ACTIVITÉ À RETRADUIRE PLUSIEURS FOIS

À cette récurrence s'ajoute la diversité des formats. Une même organisation peut être conduite à présenter successivement son activité selon des catégories, des nomenclatures budgétaires, des indicateurs ou des calendriers différents. Le problème n'est pas que le financeur ait besoin d'informations : sélectionner puis rendre compte de l'usage d'une ressource en exige nécessairement. **La question est de savoir quelle part de cette information doit réellement être produite à nouveau.**

« C'est un travail chronophage de recherche puis d'interprétation car le champ lexical n'est pas toujours le même. »

Les organisations disposent déjà de documents qui les aident à piloter et rendre compte - rapport d'activité, budget, comptes, documents stratégiques... Elles n'acquièrent que peu ou même pas du tout de connaissances en rédigeant des réponses à des demandes de financement sous différentes formes, en englobant plusieurs projets ou au contraire en isolant un seul projet, en modifiant le vocabulaire pour utiliser certains mots-clés qui paraissent importants au financeur voire en tordant la finalité... tout un travail de reformulation et de recalcul pour rentrer dans les critères demandés pour l'octroi du financement. L'enjeu n'est donc pas de supprimer la présentation du projet, mais d'apporter une plus-value au financeur pour l'aider dans sa prise de décision en tenant compte des connaissances déjà mises à disposition par l'organisation. La remise en forme de ces connaissances pour l'adapter aux demandes de chaque financeur n'ayant que peu ou même pas du tout de valeur ajoutée pour l'organisation.

Cette distinction rejoint directement la question de la proportionnalité. **95,5 % des organisations ayant répondu à la proposition concernée se déclarent favorables à une adaptation des exigences au montant du financement demandé.** Ce résultat ne signifie pas qu'une procédure légère serait toujours préférable. Il exprime plutôt une attente :

57,1 %
des associations placent le montage des dossiers au premier rang des charges de temps

que l'effort demandé augmente lorsque l'enjeu de la décision justifie réellement une analyse plus approfondie.

DES COMPÉTENCES DE CANDIDATURE INÉGALEMENT DISTRIBUÉES

Le coût d'accès ne dépend cependant pas seulement du nombre d'heures consacrées. Candidater est aussi un exercice particulier. Il faut savoir construire un budget dans les catégories attendues, formuler une théorie du changement, choisir des indicateurs, répondre à des critères, parfois pitcher une action en quelques minutes. Ces compétences peuvent être utiles à l'organisation elle-même ; elles peuvent aussi devenir une capacité distincte de celle que le financement cherche initialement à soutenir.

Le témoignage d'une organisation ayant participé à un processus où 220 candidatures ont conduit à vingt finalistes puis à un oral de trois minutes à Paris rend cette tension particulièrement visible. Elle décrit le sentiment d'un « **casting pour un film de série B** », dans lequel la forme pouvait finir par prendre le pas sur le fond et les organisations disposant de compétences spécialisées en communication être mieux armées pour l'exercice.

L'exemple est singulier, mais le problème qu'il soulève est général : **une procédure évalue à la fois ce qu'elle cherche à sélectionner et la capacité des organisations à se rendre évaluables dans le format qu'elle a choisi.** Lorsque ces deux capacités se recouvrent, la difficulté est faible. Lorsqu'elles divergent, une organisation peut être très compétente dans l'action que l'on souhaite soutenir et moins compétente dans l'exercice par lequel elle doit le démontrer.

L'ouverture formelle d'un financement ne garantit donc pas, à elle seule, des conditions identiques d'accès. Une structure dotée d'une direction financière ou d'une équipe de développement ne mobilise pas les mêmes ressources pour traverser un processus de sélection qu'une petite organisation dans laquelle quelques salariés cumulent déjà plusieurs fonctions.

UNE PROCÉDURE NÉCESSAIREMENT ASYMÉTRIQUE

Toute procédure de financement suppose que quelqu'un en définisse les règles. Le financeur fixe nécessairement une partie du calendrier, des informations demandées, des critères d'éligibilité et des formes de preuve qu'il juge pertinentes. L'organisation qui candidate décide ensuite

comment rendre son action intelligible dans ce cadre. **Cette asymétrie n'implique ni défiance ni abus de pouvoir : elle décrit simplement une différence de position dans la procédure.**

Les travaux récents de Katy Adams sur la charge administrative des organisations à but non lucratif permettent de préciser ce point[3]. À partir de l'expérience d'un formulaire commun conçu par plusieurs financeurs, elle montre qu'uniformiser les demandes ne suffit pas nécessairement à réduire leur coût : celui-ci dépend aussi de la manière dont sont répartis le travail de production de l'information et le pouvoir d'en définir le format. Réduire la charge peut ainsi demander au financeur d'internaliser une partie du travail auparavant supporté par les organisations.

Cela permet de formuler le problème avec davantage de précision. Toute administration n'est pas une charge inutile. Une procédure doit permettre de comprendre une organisation, d'apprécier une demande et de rendre une décision responsable. Elle devient problématique lorsque l'effort qu'elle exige est disproportionné par rapport à l'information réellement nécessaire, à la somme susceptible d'être attribuée ou à la probabilité d'obtenir le financement.

Le paradoxe de l'accès tient finalement à cela : **une partie des ressources dont les organisations ont besoin pour agir (temps de direction, ingénierie, compétences, attention) doit d'abord être mobilisée pour accéder aux ressources financières qui doivent permettre cette action.** La question n'est pas de faire disparaître ce coût, mais de déterminer quelle part est nécessaire à une allocation responsable et quelle part pourrait être évitée, simplifiée ou prise en charge autrement.

CE QUE L'EXPÉRIENCE DES ORGANISATIONS NOUS OBLIGE À REGARDER

Pris ensemble, ces constats déplacent la question ouverte par le Grand Recueil. **Le manque de ressources reste premier : aucune amélioration des procédures ne remplacera les financements qui manquent.** Cependant les réponses des organisations montrent que le montant disponible ne suffit pas à décrire ce qu'un financement leur permet effectivement de faire.

3. **Katy Adams, « Challenges, Choices and Common Applications: Funders' Exercise of Power and Its Consequences for Nonprofits' Administrative Burden » (2026).** À partir du cas du common application form du réseau Yorkshire Funders et de neuf entretiens semi-directifs, l'article étudie les formulaires communs conçus pour éviter aux associations de produire des candidatures différentes pour chaque financeur. Adams montre que leur existence ne garantit pas à elle seule une réduction de la charge : celle-ci dépend des choix individuels et collectifs des financeurs et peut supposer que ceux-ci acceptent d'internaliser une part du coût administratif qu'ils faisaient auparavant supporter aux demandeurs.

Les organisations consultées ne demandent d'ailleurs pas toutes la même chose. Leurs réponses comportent des réserves qui nous semblent importantes : un financement fléché peut être pertinent lorsqu'il correspond au besoin ; un appel à projets peut offrir une voie d'accès à des organisations encore inconnues du financeur ; une procédure exigeante peut être justifiée par le montant ou le risque ; rendre compte peut produire une information utile aux deux parties. Le sujet n'est donc pas d'opposer mécaniquement projet et fonctionnement, contrôle et confiance, appel à projets et repérage direct d'association.

Un fil commun apparaît néanmoins : **la qualité d'un financement tient aussi à la part des ressources qu'il laisse effectivement disponible pour agir**. Un financement peut apporter de l'argent tout en exigeant beaucoup de temps pour y accéder ; soutenir une action sans couvrir suffisamment les fonctions qui permettent de la porter ; ouvrir une opportunité tout en incitant une organisation à adapter sa stratégie aux catégories disponibles. Les modalités de financement ne sont donc pas extérieures à l'action qu'elles soutiennent : elles en constituent l'une des conditions.

Ce constat ne suffit pourtant pas à désigner de « bonnes pratiques ». Ce qui apparaît comme une contrainte du côté des organisations peut répondre, du côté du financeur, à une autre nécessité : sélectionner lorsque les ressources sont rares, comprendre ce que l'on finance, maîtriser certains risques, respecter une stratégie ou une gouvernance, rendre compte de l'usage des fonds. **La question devient alors moins de supprimer les contraintes que de comprendre pourquoi elles existent, ce qu'elles permettent de protéger et sur qui leur coût finit par porter.**

C'est pourquoi notre regard doit maintenant changer de côté. Les financeurs que nous avons rencontrés ne nous ont pas décrit un univers indifférent à ces difficultés. Ils nous ont parlé de rareté, de responsabilité, d'ouverture, de risque, de temps disponible, et souvent de leurs propres tentatives pour faire évoluer leurs pratiques. **Ce qui apparaît depuis les organisations comme une condition d'action apparaît, depuis les financeurs, comme un problème d'arbitrage.**

Partie II

Ce que financer oblige à arbitrer

La plupart des financeurs rencontrés ne nous ont pas décrit leur métier comme l'application d'une doctrine toute faite. Ils ont parlé de choix à opérer sous contrainte : soutenir sans pouvoir tout soutenir ; comprendre sans exiger de tout savoir ; assumer une stratégie sans réduire le terrain à cette stratégie ; rendre compte de l'usage des fonds sans convertir la relation en suite de vérifications ; rester accessible à ceux que l'on ne connaît pas tout en consacrant assez de temps à ceux que l'on souhaite réellement accompagner.

Ce sont ces tensions qui donnent leur sens aux procédures mises en place par les financeurs.

Une fondation qui exige des comptes audités, vérifie une gouvernance, fixe un périmètre géographique ou définit une thèse d'intervention ne le fait pas nécessairement par défiance. Ces critères peuvent répondre à des obligations juridiques, à la volonté de protéger une dotation, à des choix de gouvernance ou simplement à la nécessité de rendre une décision possible. L'étude de certains processus fait apparaître cette hétérogénéité : Epic vérifie par exemple la présence d'une équipe salariée et des comptes audités ; Anyama examine la cohérence avec sa théorie du changement, certains critères comptables et des éléments de gouvernance ; la Fondation Macif porte attention à la gouvernance partagée ; d'autres excluent certaines zones géographiques, certains statuts ou certaines activités parce que leur mandat le prévoit.

Il serait donc peu utile d'opposer, d'un côté, le « terrain » et, de l'autre, des procédures qui lui seraient étrangères. Les procédures naissent aussi d'un problème réel : **comment décider de manière responsable lorsque l'on dispose d'une information imparfaite, d'un temps limité et de ressources insuffisantes pour répondre favorablement à toutes les demandes ?**

Herbert Simon éclaire cette situation : la rationalité est toujours bornée[4]. Une organisation ne choisit jamais à partir d'une connaissance complète du monde ; elle construit des dispositifs qui lui permettent de décider malgré cette incomplétude. Les formulaires, les seuils, les notes d'intention, les grilles, les visites ou les comités remplissent cette fonction. Ils ne sont pas des anomalies bureaucratiques ajoutées après coup au financement : **ils sont des moyens au service d'une décision juste**.

4. **Herbert A. Simon, Administrative Behavior (1947, éd. citée 1997)**. Simon rompt avec la représentation d'un décideur capable d'identifier toutes les options et d'en calculer parfaitement les conséquences. Dans les organisations réelles, l'information, le temps et les capacités cognitives sont limités : les acteurs construisent donc des routines, des catégories, des procédures et des règles de décision leur permettant d'agir malgré cette information incomplète. La notion de « rationalité bornée » permet ici de comprendre les procédures philanthropiques non comme de simples excès bureaucratiques, mais d'abord comme des dispositifs destinés à rendre la décision possible sous contrainte.

C'est précisément parce qu'ils sont nécessaires qu'ils doivent être interrogés avec soin.

Lascoumes et Le Galès ont montré, à propos des instruments de l'action publique, qu'un instrument n'est jamais purement technique[5] : il contient une manière de découper la réalité, de distribuer les positions et de rendre certaines choses plus visibles que d'autres. Ce constat vaut ici sans qu'il soit besoin d'antagoniser la relation. Une grille n'est pas une domination. Elle est cependant une manière de dire ce qui mérite d'être observé. Une durée maximale n'est pas une théorie de la société ; elle dessine néanmoins l'horizon dans lequel une action devra devenir intelligible. Un appel à projets n'est pas en soi une mise au pas ; il organise pourtant une forme particulière de concurrence et d'accès à la ressource financière.

La question n'est donc pas de demander aux financeurs de renoncer à leurs procédures. Elle est de regarder **ce qu'ils cherchent à résoudre avec elles, ce qu'ils réussissent effectivement à résoudre, et ce que chaque solution laisse à son tour hors champ**.

II.1. SÉLECTIONNER : RARETÉ ET VALEUR

La sélection commence par une évidence économique dans le domaine de la philanthropie : la ressource financière disponible est plus rare que l'ensemble des usages légitimes auxquels elle pourrait être consacrée.

Cette situation change la nature de la décision.

Lorsqu'un financeur écarte une demande, il ne démontre pas nécessairement que le projet était faible. Il peut seulement signifier qu'à un instant donné, sous une contrainte budgétaire donnée, d'autres projets ont été jugés prioritaires. Cette distinction paraît élémentaire ; elle est pourtant décisive. Elle rappelle que **le financement ne mesure pas mécaniquement la valeur sociale : il en opère une allocation sous contrainte**.

Nos entretiens montrent que les financeurs eux-mêmes sont parfaitement conscients de cette difficulté. La question qui revient n'est pas tant « comment éliminer les mauvais projets ? » que « comment ne pas mobiliser inutilement notre temps et celui des organisations lorsque nous savons que nous n'aurons pas les moyens de toutes les accompagner financièrement ? ».

5. **Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, « Understanding Public Policy through Its Instruments » (2007)**. Leur sociologie de l'instrumentation étudie les instruments de l'action publique non comme de simples moyens neutres d'appliquer une politique préalablement définie, mais comme des dispositifs qui organisent concrètement les rapports entre gouvernants et gouvernés, hiérarchisent certaines informations et portent une représentation implicite du problème traité. Nous mobilisons ici cette grille par analogie : les instruments philanthropiques ne sont évidemment pas des instruments d'action publique, mais eux aussi organisent une relation, rendent certaines qualités visibles et déterminent en partie sous quelle forme une action peut devenir finançable.

C’est ici que les architectures de sélection divergent.

Chez **Un Monde par Tous**, l’effort est progressif. Le processus distingue une première note d’intention d’une instruction beaucoup plus approfondie. Les données de travail font apparaître environ 90 dossiers dans l’analyse de coûts, puis un resserrement successif avant entretien et décision ; l’organisation du processus vise précisément à ne pas demander la même quantité de travail à chaque étape. Cette organisation progressive de la sélection trouve un écho, sans s’y confondre, dans les travaux de Paarlberg, Moulick et Van Puyvelde sur les processus d’allocation en deux étapes au sein des United Ways américaines[6]. Les auteurs distinguent un premier moment de screening, qui détermine l’entrée dans le cercle des organisations susceptibles d’être financées, puis un second moment consacré à l’allocation des ressources entre les organisations retenues. Leur résultat nous intéresse moins comme modèle directement transposable que parce qu’il rappelle une distinction essentielle : **toutes les informations n’ont pas besoin d’être produites au même moment de la décision**. C’est cette façon de faire que nous retrouvons dans les processus progressifs observés ici, même si notre matériau ne permet pas d’en déduire qu’un dispositif en deux étapes serait toujours moins coûteux.

D’autres financeurs, comme **Anyama**, investissent davantage dans le repérage et la connaissance préalable des organisations. La candidature formelle intervient alors plus tard, lorsque l’intérêt est déjà suffisamment établi. Dans la synthèse des pratiques, la décision repose notamment sur l’alignement avec la théorie du changement du financeur, la gouvernance, la transparence et l’adéquation entre porteur et projet.

Ces modèles déplacent l’effort plutôt qu’ils ne le suppriment.

Le premier fait porter une partie du filtre sur une étape initiale relativement légère ; le second internalise davantage le travail de détection chez le financeur. Ni l’un ni l’autre n’abolit la rareté. **Ils distribuent différemment le coût de sa gestion**.

Cette remarque oblige à dépasser le débat trop simple entre appels à projets et repérage direct.

6. **Laurie E. Paarlberg, Abhisekh Ghosh Moulick et Stijn Van Puyvelde, « Testing a Two-Stage Grant Allocation Process: The Case of the United Way » (2017)**. À partir de données longitudinales sur les allocations de plusieurs United Ways locaux, les auteurs analysent deux moments distincts : le screening initial des organisations — lié notamment à leur légitimité, leur mission et leur situation financière — puis la répartition des financements entre organisations admises dans le système. L’article mobilise notamment l’économie des coûts de transaction. Nous ne l’utilisons pas ici comme démonstration de la supériorité générale d’une procédure en deux étapes, mais pour éclairer la possibilité de différencier les informations nécessaires selon le stade de la décision.

L'appel à projets possède une vertu institutionnelle réelle : il permet de se rendre visible auprès des financeurs auxquels on n'aurait pas accès autrement. Une organisation qui ne connaît personne peut, au moins en principe, entrer dans le processus. Parmi les organisations consultées sur cette proposition, 90,9% refusent d'ailleurs explicitement la disparition des candidatures spontanées, par crainte que les structures moins visibles ou moins insérées dans les réseaux soient privées d'accès.

Le repérage direct répond à un autre problème : il évite de faire travailler très largement des acteurs que le financeur sait déjà peu susceptibles d'être retenus. Mais il introduit sa propre vulnérabilité : **la capacité à être repéré devient une ressource en soi**. Les répondants en ont immédiatement identifié le risque : avantage aux organisations déjà connectées, effets de réseau, sous-représentation possible de certains territoires ruraux, invisibilité des structures émergentes.

> « Un sourcing actif est bénéfique aux structures qui ont un bon réseau. Du coup, il peut y avoir le sentiment que ce sont toujours les mêmes qui sont avantagées. »

L'enjeu n'est pas de supprimer l'appel à projets mais de **cesser d'en faire le réflexe unique : maintenir des portes visibles, tout en développant des processus de repérage, de note d'intention, de candidature spontanée ou de recommandation qui limitent la mobilisation inutile de ressources.**

C'est une conception plus exigeante de l'ouverture : non plus seulement permettre à tous de candidater, mais s'assurer que **les différentes manières d'entrer dans la relation ne privilégient pas toujours les mêmes organisations**.

Cette pluralité protège également une autre forme d'ouverture : celle aux propositions que le financeur n'avait pas lui-même anticipées. Plus les priorités, les catégories et les solutions attendues sont définies en amont, plus il devient difficile de faire apparaître une initiative pertinente qui formule

autrement le problème ou la réponse. Une porte d'entrée ouverte n'a donc pas seulement une fonction d'équité d'accès ; elle conserve une capacité de découverte.

Ouvrir sans épuiser

Deux modalités de financement : des avantages réels et des risques différents.

	+	-
Appel à projet ouvert	Une possibilité de candidater sans être déjà connu du financeur	Des candidatures nombreuses, dont une grande partie restera sans financement.
Sourcing actif	Moins de sollicitations inutiles lorsque le ciblage est pertinent.	Un risque d'entre-soi et d'invisibilité des organisations hors réseau.

Piste : conserver des voies d'accès ouvertes tout en diversifiant les démarches de repérage.

Fondation Caritas France

L'analyse menée par la Fondation Caritas France en 2025-2026 part d'un constat de fragilisation du tissu associatif à la fois financière, structurelle et managériale. La fondation observe notamment les effets d'une mise en concurrence récurrente et d'une dépendance aux appels à projets, qui absorbent une part croissante des ressources des organisations sans nécessairement consolider leur viabilité.

Dans ce contexte, Caritas choisit pour 2026 de suspendre ses appels à projets publics et de concentrer davantage ses moyens sur les organisations avec lesquelles une relation de longue durée existe déjà. L'objectif n'est plus d'élargir en permanence le portefeuille d'organisations soutenues mais de permettre à des partenaires éprouvés de traverser une période de fragilité. Ce recentrage s'accompagne de soutiens pluriannuels et non fléchés, ainsi que d'un accompagnement extra-financier sur la gouvernance, le modèle socio-économique et les ressources humaines.

L'intérêt du cas Caritas n'est pas de faire de cette suspension des appels un modèle général. Il montre qu'un financeur peut être conduit, dans une conjoncture donnée, à modifier volontairement l'équilibre entre **ouverture à de nouveaux entrants et consolidation d'un écosystème existant**.

Cet exemple met ainsi au jour un arbitrage qui ne disparaît pas avec l'amélioration des pratiques : consolider des partenaires connus protège la continuité mais réduit, à enveloppe constante, la place disponible pour de nouveaux entrants ; ouvrir largement préserve l'accès mais distribue le coût de la compétition à un plus grand nombre d'organisations. Chaque dispositif protège donc quelque chose et limite autre chose.

II.2. LA CONFIANCE N'EST PAS L'ABSENCE DE RIGUEUR : C'EST UNE AUTRE ORGANISATION DE LA RIGUEUR

Des financeurs s'intéressent de plus en plus à la « philanthropie de la confiance » et s'interrogent sur ce qu'elle signifie vraiment. Cette expression peut effectivement suggérer qu'une relation de financement pourrait passer d'un monde de contrôle à un monde de confiance, comme si le premier était nécessairement bureaucratique et le second naturellement vertueux. Les pratiques observées racontent autre chose.

La confiance demande du travail. Elle suppose de connaître l'organisation, de comprendre son modèle économique, de vérifier la qualité de sa gouvernance, souvent de rencontrer les équipes ou de confronter plusieurs sources. Ce que certains financeurs cherchent à réduire n'est donc pas toute forme de contrôle ; c'est **le contrôle redondant**.

Epic Foundation

Depuis 2015, Epic structure son intervention autour du financement non affecté. Les organisations soutenues disposent d'une latitude importante pour répartir les ressources financières entre salaires, loyers, outils ou investissements selon leurs besoins stratégiques. Cette liberté n'est cependant pas obtenue au prix d'une instruction plus faible.

Epic déplace au contraire une grande partie de l'exigence vers l'amont : son processus d'analyse repose sur quinze critères portant sur l'impact, les opérations et la gouvernance. C'est la validation de cette robustesse organisationnelle qui fonde ensuite la possibilité d'un financement non affecté et d'un suivi davantage centré sur l'accompagnement stratégique.

Après dix années de pratique, la fondation a prolongé ce travail par la School of Philanthropy et ses « 9 règles d'or du don stratégique », dont l'une recommande explicitement le financement non fléché. Selon les données reprises dans l'encart, 90 % des participants déclarent avoir repensé leur manière de donner à l'issue des ateliers.

Le déplacement est conceptuellement important.

La question n'est plus : **faut-il contrôler ou faire confiance ?**

Elle devient : **qu'est-ce que le financeur a besoin de savoir pour accepter de financer, renouveler son financement ou l'arrêter ?**

Ce changement de perspective permet aussi d'éviter une vision naïve du financement non fléché. Celui-ci n'est pas toujours préférable. Certains répondants à notre consultation le disent explicitement : le non-fléchage peut être utile, mais il dépend du stade de maturité, de la nature du besoin et du type de financement ; dans certaines situations, un projet précisément défini et financé reste pertinent.

Ce qui semble beaucoup plus robuste est le principe suivant : **le degré de contrainte doit avoir une raison**.

Flécher peut être nécessaire lorsque le financeur est lui-même lié par des conditions juridiques ou budgétaires, lorsque le financement porte sur un investissement clairement identifié ou lorsque les parties ont précisément convenu d'une action donnée. Mais le fléchage ne garantit ni la réalisation effective du projet ni son impact réel.

« Ce n'est pas parce que nous demandons des financements pluriannuels et couvrant des frais de fonctionnement que nous ne pouvons pas avoir d'objectif poursuivis. »

La même prudence vaut pour le reporting.

Plusieurs organisations ne contestent pas le fait de rendre compte. Certaines soulignent même que l'exercice peut être utile à leur propre réflexion. Ce qu'elles décrivent comme coûteux est l'hétérogénéité des formats de reporting, leur multiplication et l'impression de devoir produire plusieurs fois une information semblable sous diverse forme. L'un des répondants note ainsi que « plus le nombre de financeurs augmente, plus les fléchages et

autres critères sont nombreux, plus la construction du budget devient complexe ».

Le problème n'est donc pas la preuve. C'est parfois **la multiplication et l'hétérogénéité des preuves** à fournir.

Fondation de France, « Inventer demain »

Lancé en 2020, le programme Inventer demain de la Fondation de France constitue une expérimentation de long terme autour d'une autre organisation de la relation de financement.

Le programme accompagne 24 « Acteurs clés de changement » pendant trois à cinq ans. Le financement porte sur la structure elle-même et permet notamment de soutenir des fonctions rarement isolables dans un budget projet : R&D sociale, coordination ou développement de partenariats, ce qu'on appelle les fonctions clés de voûte.

La transformation porte également sur la relation : la posture revendiquée est celle du compagnonnage, et le reporting repose davantage sur les documents dont les organisations disposent déjà — rapports d'activité, comptes certifiés — complétés par des entretiens de réflexivité où peuvent être abordés doutes, échecs et ajustements stratégiques.

L'expérimentation a ensuite nourri une évolution plus large de la Fondation de France, notamment à travers la création de collectifs d'action réunissant fondations, experts, acteurs associatifs et personnes concernées.

Cet exemple permet d'aller un peu plus loin.

Le terme de « confiance » ne décrit pas seulement une disposition psychologique. Il peut désigner **une architecture de relation** : des informations réutilisées plutôt que stockées et gérées, une durée qui permet d'accumuler de la connaissance, un droit à l'ajustement et des espaces où l'échec peut être discuté sans être immédiatement confondu

avec l'échec de l'organisation elle-même.

Cela rejoint l'un des verbatims d'un dirigeant d'association lors de la consultation :

> « Le financement doit être pensé comme un partenariat avec de l'argent, certes, mais aussi beaucoup d'échanges et de dialogues. »

Cette phrase dit mieux que le vocabulaire de la « confiance » ce qui est en jeu : **une relation où l'argent reste central, mais cesse d'être le seul langage de la relation**.

Cette réflexion rejoint un mouvement déjà engagé dans le secteur. L'Initiative Racines, née d'un travail collectif entre fondations, associations et acteurs académiques, formule depuis 2021 la question en termes de « philanthropie systémique ». Son appel de 2025 part lui aussi d'un écart entre l'ambition de soutenir des transformations profondes et des modalités de financement qui peuvent rester ponctuelles, rigides ou fortement contrôlées. Les pistes proposées — relations de confiance, soutiens pluriannuels et structurels, révision des mécanismes de sélection — ne valent pas comme un modèle unique de la bonne philanthropie. Elles signalent surtout un déplacement intéressant : **si les problèmes que l'on cherche à résoudre sont complexes, évolutifs et interdépendants, la relation de financement doit elle-même pouvoir apprendre et évoluer avec eux**.

II.3. LE TEMPS DU FINANCEMENT : SOUTENIR UNE ACTION OU ACCOMPAGNER UNE TRAJECTOIRE

Les transformations auxquelles contribue la transition juste s'inscrivent rarement dans le calendrier d'un exercice budgétaire. Consolider une coopération, modifier une pratique, structurer une filière ou transformer durablement une organisation demande du temps. Un financement annuel peut donc rendre plus difficile l'inscription de l'action dans une trajectoire longue. Mais la durée ne change pas seulement les conditions d'action de l'organisation financée : elle transforme aussi ce que le financeur peut connaître d'elle.

Un financement pluriannuel change aussi la nature de l'information dont dispose le financeur. Une relation d'un an oblige à décider à partir de signaux courts : un dossier, des comptes passés, un entretien, quelques indicateurs. Une relation de plusieurs années donne accès à autre chose : la manière dont une équipe traverse un problème, la capacité à modifier une stratégie, la façon dont la gouvernance s'adapte aux fluctuations, l'usage réel d'une marge de manœuvre.

Le temps long réduit donc une partie de l'incertitude non pas parce qu'il prédit mieux l'avenir, mais parce qu'il permet d'observer davantage de la transition juste mise en place.

Fondation Pierre Bellon

La Fondation Pierre Bellon inscrit certains partenariats sur des durées allant de trois à neuf ans auprès d'organisations de taille intermédiaire. Cette stabilité est associée à un investissement dans le capital humain des organisations : cycles de co-développement de six à huit mois entre dirigeants ou responsables, coaching individuel, accès à des formations de leadership et fonds d'accompagnement pouvant intervenir, dans certaines situations, face à des difficultés de trésorerie ou à des retards de subventions publiques.

L'enjeu n'est pas seulement de sécuriser une activité pendant plusieurs exercices. Il est d'accompagner la robustesse organisationnelle et de faire évoluer la relation vers un partenariat capable d'absorber les aléas.

Toutes les informations ne produisent pas la même connaissance. Certaines pratiques de décisions peuvent accumuler des données sur une organisation sans nécessairement permettre de comprendre comment elle agit lorsqu'une difficulté survient, comment elle utilise une marge de manœuvre ou comment elle adapte sa stratégie. Une relation suivie produit une autre forme de connaissance : non plus seulement une photographie de l'organisation au moment de la demande, mais l'observation progressive de sa trajectoire.

Le temps long peut ainsi modifier la relation au risque du financeur. Il ne supprime ni l'incertitude ni le besoin de rendre compte ; il permet en revanche de remplacer progressivement certaines informations demandées a priori par une connaissance construite dans la relation. **Financer dans la durée n'est donc pas seulement donner davantage de visibilité à l'organisation : c'est aussi se donner, comme financeur, la possibilité d'apprendre avec elle.**

JOIN FORCES

JOIN FORCES, fonds philanthropique abrité par la Fondation Roi Baudouin, part précisément du constat que les fonctions de coordination des collectifs restent souvent sous-financées alors même que les financeurs appellent de plus en plus à la mutualisation et à l'action collective.

Le fonds choisit donc de financer la « colonne vertébrale » des coalitions : animation, convergence, facilitation, accompagnement humain. Ses soutiens sont pérennes et non affectés et peuvent prendre la forme de matching grants. Trois programmes structurent son action : BigLeap, Seednergy et Goodwill, consacrés respectivement au passage à l'échelle de collectifs, à l'émergence d'initiatives collectives et à la consolidation sectorielle.

La logique est moins de financer une solution isolée que de rendre finançable l'infrastructure qui permet à plusieurs solutions d'agir ensemble.

L'exemple est précieux parce qu'il évite de transformer la coopération en nouvelle injonction adressée aux associations.

Coopérer pour une transition juste prend du temps. Organiser une coalition a un coût. Faire converger des acteurs disposant d'intérêts différents exige de l'ingénierie. Une philanthropie qui souhaite davantage de coopération doit donc se demander si elle **finance le résultat collectif ou aussi le travail de coopération qui le rend possible**.

II.4. UNE RELATION ASYMÉTRIQUE, MAIS PAS UNIVOQUE

L'asymétrie n'est pas d'abord une question d'intention. Elle tient à la structure de la relation : l'un sollicite une ressource dont l'autre décide l'attribution. Plusieurs organisations consultées le reconnaissent sans nécessairement y associer de défiance ; l'une d'elles résume cette position par une formule particulièrement juste : « asymétrie de pouvoir, oui, mais pas de défiance ».

Ce pouvoir ne s'exerce pas seulement au moment du oui ou du non. Il intervient en amont, dans la définition de ce qui devient **éligible, comparable et démontrable** : les causes prioritaires, les critères d'accès, l'horizon du financement ou les formes de preuve jugées pertinentes.

Le reconnaître ne signifie pas attribuer au financeur une liberté sans bornes. Sa stratégie est elle-même encadrée par une mission, une gouvernance, des obligations et parfois par les conditions attachées aux ressources qu'il redistribue. **L'enjeu n'est donc pas de supprimer le pouvoir de cadrage inhérent au financement, mais de regarder comment il s'exerce et quelle place il laisse à la connaissance produite par les organisations.**

C'est pourquoi le problème n'est pas que le financeur définisse une stratégie. Il apparaît lorsque celle-ci devient suffisamment fermée ou prescriptive pour ne plus laisser de prise à la connaissance produite par ceux qu'elle cherche à soutenir. Une stratégie peut légitimement définir des finalités, des publics ou des priorités ; elle devient plus problématique lorsqu'elle préjuge également de la manière dont le problème doit être formulé, de la solution à employer et des modalités précises de sa mise en œuvre.

« Pas de défiance mais un sentiment de hiérarchie quand certains financeurs essayent d'influer notre stratégie. »

À l'extrême, le déplacement n'est plus seulement une question de souplesse philanthropique. Lorsque le financeur définit très précisément le besoin, la réponse attendue, les modalités d'action et les résultats à livrer, la relation se rapproche d'une logique de commande : l'organisation est moins soutenue

pour sa capacité d'initiative qu'elle n'est appelée à exécuter une réponse préalablement définie. Toutes les relations de financement ne se situent évidemment pas à cet extrême ; il permet néanmoins de voir qu'entre soutien à une initiative et achat implicite d'une solution existe un continuum qu'il importe de rendre visible.

Certaines fondations interrogées poussent volontairement cette critique jusqu'à son point extrême en posant la question : « qui a besoin de qui ? ». Son argument est que la fondation détient le capital mais reste dépendante de l'expertise, du travail et de l'ancrage territorial des associations pour accomplir sa mission.

La relation n'est ni une pure dépendance de l'association envers le financeur, ni l'inverse.

Elle est **une interdépendance asymétrique** : le capital, la légitimité d'intervention, l'expertise d'usage, la connaissance territoriale et la capacité opérationnelle sont distribués entre des acteurs différents.

La question devient alors moins : « qui doit prendre le pouvoir ? » que : **comment une relation construite autour d'une asymétrie de ressources peut-elle mieux organiser la circulation des connaissances, la discussion des priorités et la possibilité de désaccord ?**

Coalition pour une gestion vertueuse de la forêt française

La Coalition pour une gestion vertueuse de la forêt française, coordonnée par Anyama et la Fondation de France avec notamment la Fondation Terre Solidaire, offre un exemple particulièrement intéressant de ce déplacement.

À partir de 2023, plusieurs bailleurs rapprochent leurs analyses d'un secteur forestier marqué par des enjeux imbriqués : stress hydriques, incendies, malforestation, déséquilibres sylvo-cynégétiques. En parallèle, une dizaine d'organisations de terrain — parmi lesquelles Canopée, Pro Silva et le Réseau pour les Alternatives Forestières — sont associées à l'identification des priorités et des modes d'action.

La démarche aboutit à un document de cadrage stratégique co-construit. Les objectifs ne sont donc pas définis uniquement par les bailleurs : ils résultent d'un travail entre expertise de terrain et vision philanthropique. La coalition structure ensuite son action autour de cinq axes allant de la formation à la transformation des cadres réglementaires et fiscaux.

L'intérêt du cas n'est pas qu'il abolisse la différence de position entre financeurs et organisations. Il montre qu'un financeur peut choisir de faire intervenir la connaissance du terrain **avant la sélection**, au moment même où se définit ce qui mérite d'être financé.

L'initiative Racines pousse cette logique un cran plus loin en considérant que soutenir un changement systémique peut obliger **le financeur lui-même à devenir un objet de transformation**. Le point est important. Si les problèmes sont interdépendants et si leur compréhension reste distribuée entre plusieurs acteurs, il ne suffit pas d'exiger davantage de coopération du terrain : les fondations doivent également être capables de revoir leurs propres modes de décision, leurs temporalités, leurs critères et leur place dans les coalitions qu'elles soutiennent. La coopération cesse alors d'être un comportement attendu des seuls financés. Elle devient une propriété de l'architecture de financement elle-même. **On ne peut**

demander aux organisations d'apprendre ensemble tout en conservant un dispositif incapable d'apprendre avec elles.

C'est peut-être là l'un des déplacements les plus importants pour la transition juste. Dans des problèmes simples, le financeur peut choisir une solution et chercher le meilleur opérateur. Dans les problèmes complexes, il n'y a pas une seule solution à retenir mais un ensemble de propositions à expérimenter, essaimer ou massifier, propositions mises en place par différents types d'acteurs plus ou moins en lien.

La philanthropie rencontre alors une autre limite de la rationalité : non seulement elle ne peut pas tout savoir, mais **elle ne sait pas toujours d'avance quelles informations lui manqueront**.

Dès lors, intégrer davantage d'acteurs de terrain ne relève pas seulement d'un geste démocratique ou relationnel. **Cela peut être une amélioration de la qualité même de la décision.**

La dimension normative n'en disparaît pas pour autant. La philanthropie choisit toujours. Mais la question devient : **dans quelles conditions choisit-elle, avec qui construit-elle son diagnostic, et comment garde-t-elle ouvertes les possibilités qu'elle n'avait pas prévues ?**

CE QUE NOUS RETENONS DES FINANCEURS RENCONTRÉS

Notre étude ne permet pas de parler des philanthropes de la transition juste comme un monde homogène. Il montre au contraire des pratiques hétérogènes, et surtout **un secteur déjà traversé par sa propre critique**.

Là se trouve probablement le point de rencontre avec les organisations de la transition juste. Les associations demandent davantage de temps, de souplesse, de lisibilité, de continuité et de dialogue. Les financeurs cherchent de leur côté à préserver l'ouverture, la responsabilité, la cohérence stratégique, la capacité de sélection et la confiance de leurs propres parties prenantes.

Il n'y a pas deux problèmes. Il y a **une relation à redessiner**, dans laquelle les contraintes de chacun doivent devenir suffisamment visibles pour que l'on puisse choisir ensemble lesquelles sont nécessaires, lesquelles peuvent être réduites et lesquelles gagneraient à être supportées autrement.

Partie III

À l'épreuve de nos propres principes

Depuis le début de ce travail, notre intention est de **mettre nos propres principes à l'épreuve du financement réel** : construire un parcours qui limite, autant que possible, le coût supporté par les organisations ; rendre visibles en amont les critères et les conditions d'accès ; réutiliser l'information plutôt que la faire reproduire ; expérimenter des formes de sélection plus proportionnées ; et observer ce qui se passe réellement lorsqu'il faut départager plusieurs projets légitimes pour une ressource insuffisante.

L'expérimentation NOPLANETB nous en a donné l'occasion.

Elle nous a surtout placés dans une situation plus inconfortable et plus féconde. Certaines des contraintes que nous avions observées chez les autres se sont imposées à nous. Certaines solutions ont fonctionné. D'autres beaucoup moins. Et la sélection elle-même nous a confrontés à une question que la procédure ne peut jamais entièrement résoudre : **comment décider lorsque la rareté oblige à établir des différences plus nettes que celles qui existent parfois entre les projets ?**

NOPLANETB n'est donc pas présenté ici comme un modèle, mais comme une confrontation de nos idées à la réalité d'un financement.

III.1. L'ARGENT N'ARRIVE JAMAIS SEUL

Le premier enseignement de NOPLANETB est apparu avant même la sélection.

Nous souhaitions expérimenter un financement plus long et moins fléché. Nous ne pouvions pas entièrement le faire. Cette difficulté nous a permis de comprendre plus concrètement ce que plusieurs financeurs avaient décrit dans nos entretiens : celui qui verse l'argent n'est pas nécessairement celui qui en a défini toutes les modalités. Cet argent circule selon des contraintes, des débits, des méandres inhérents à l'institution dont il provient.

Et en circulant, elle conserve une partie de l'histoire institutionnelle dont elle provient : une durée, un calendrier, un territoire, des dépenses éligibles, des obligations de mise en concurrence ou de justification.

L'argent arrive rarement seul : il charrie avec lui l'histoire, les catégories et les obligations des institutions qu'il a traversées.

NOPLANETB : expérimenter nos principes depuis la place du financeur

L'opération Milliard a conçu son premier financement à destination d'associations comme un « **laboratoire destiné à éprouver les contraintes d'une organisation philanthropique** ». Mené avec l'ONG Acted, NOPLANETB disposait de **180 000 euros de dons** destinés à soutenir des projets portés par des lieux de transition.

L'ambition initiale était notamment de réduire fortement la charge de candidature et d'expérimenter un financement aussi long et souple que possible. Mais l'opération Milliard n'intervenait pas ici comme une fondation disposant librement de ressources propres : la majeure partie de l'enveloppe provenait de fonds européens redistribués dans le cadre du programme Development Education and Awareness Raising. Cette position d'intermédiaire soumettait l'opération Milliard à des conditions attachées à la ressource elle-même — mise en concurrence, calendrier de dépense, durée et affectation des fonds — qui ne sauraient être généralisées à l'ensemble des acteurs philanthropiques. L'expérience a précisément permis d'observer comment des contraintes situées en amont peuvent se transmettre jusqu'au financement final.

Dans ce cadre, plusieurs choix ont néanmoins pu être expérimentés : viser moins de cinq heures consacrées à la candidature, permettre une auto-évaluation préalable de l'éligibilité, avoir un processus de candidature plus rapide pour les petits montants, publier la grille de notation et proposer un dossier hybride réutilisant autant que possible des documents existants. Les projets présélectionnés mais non financés devaient également pouvoir être relayés vers d'autres philanthropes.

L'auto-évaluation préalable des critères d'éligibilité a permis d'éviter à 14 associations de candidater, car non éligibles. Ce chiffre est à mettre en perspective avec les 153 candidatures reçues, ce qui pour le montant total disponible à distribuer, était très élevé. On peut ainsi se demander si cette auto-évaluation n'était pas assez filtrante, afin d'éviter les coûts de candidature à plus d'associations.

Les candidatures pour les montants de moins de 10 000 euros étaient quelque peu allégées, elles étaient dispensées de rendez-vous en visio pour les finalistes.

L'expérience a permis de mesurer une partie du coût collectif de l'allocation. Le temps médian consacré au dossier a été de **3h40**. En intégrant les autres temps engagés, dont le webinaire, l'ensemble des candidats ont consacré au total environ **820 heures** au processus, valorisées à **15 498 euros**[7]. Les coûts d'instruction et de fonctionnement ont été estimés à **11 704 euros**. Au total, environ **27 202 euros** ont ainsi été mobilisés pour allouer 180 000 euros, soit un ordre de grandeur équivalent à **15 % de l'enveloppe distribuée**.

Enfin, les demandes cumulées représentaient environ **3,2 millions d'euros** pour 180 000 euros disponibles. Une très large part des candidatures analysées aurait pu légitimement prétendre à un soutien.

Ces chiffres ne constituent ni une norme ni une évaluation générale des appels à projets. Ils documentent une expérimentation située. Leur intérêt est ailleurs : **ils rendent visibles des coûts, des contraintes et des arbitrages qui restent souvent dispersés entre les différentes parties du financement**.

Le coût de l'allocation NOPLANETB

Coût total estimé : 27 202 € de ressources mobilisées pour allouer 180 000 €, soit environ 15 % de l'enveloppe allouée.



Candidatures : 15 498 € (820 heures) Instruction : 11 704 €

Valorisation du temps candidat à 18,90 €/h. Ces coûts sont des estimations, non des dépenses budgétaires toutes décaissées.

7. Cette valorisation ne prétend pas mesurer le coût salarial réel de chaque personne ayant participé aux candidatures. Elle applique conventionnellement un coût horaire moyen de 18,90 € aux quelques 820 heures déclarées, afin de donner un ordre de grandeur commun au temps mobilisé. Le résultat doit donc être lu comme une estimation conventionnelle du coût du processus, non comme une mesure comptable de la perte effectivement supportée par les organisations.

Ce serait tellement plus simple si le financeur acceptait d'inscrire son financement dans la durée, de moins le flécher, de l'octroyer de façon plus directe. Mais ce financeur peut lui-même redistribuer une ressource reçue sous conditions. Certaines contraintes auxquelles l'organisation financée est confrontée sont alors le dernier maillon d'une chaîne beaucoup plus longue.

La question de la transition juste se déplace. Si nous voulons transformer les conditions dans lesquelles les organisations sont financées, il faut parfois remonter **l'architecture du capital** qui les finance : comprendre qui supporte la durée, qui porte le risque, qui exige la preuve, qui possède réellement la faculté de déplacer l'affectation d'un euro.

Cette lecture ne doit pourtant pas conduire à dissoudre toute responsabilité dans la chaîne. NOPLANETB nous a appris exactement l'inverse.
Nous ne pouvions pas modifier certaines contraintes du programme DEAR et nous pouvions agir sur d'autres : l'information donnée en amont, le temps demandé, la réutilisation des documents, la publication de la grille, la possibilité de repérer rapidement une inéligibilité. Il existe donc, entre ce que l'institution reçoit et ce qu'elle transmet, **un espace de conception**.

C'est dans cet espace que se joue une part de la responsabilité.
Une contrainte héritée peut être transmise telle quelle. Elle peut parfois être absorbée par le financeur. Elle peut être déplacée. Elle peut au moins être rendue visible.

Ce premier apprentissage permet de préciser la conclusion de la deuxième partie : les pratiques philanthropiques ne sont ni parfaitement libres, ni entièrement déterminées. Elles sont faites de **marges de manœuvre situées**.

L'enjeu n'est donc pas de demander aux financeurs d'ignorer leurs contraintes.

Il est de savoir **quelles contraintes doivent réellement descendre jusqu'aux organisations et lesquelles peuvent s'arrêter avant elles**.

III.2. ORGANISER LA RARETÉ A UN COÛT

Parler du « coût » d'un financement recouvre plusieurs réalités qu'il faut distinguer. **Il existe un coût de candidature et de bilans supportés par les organisations, un coût de sélection et de suivi supporté par**

le financeur et un coût d'opportunité inhérent à toute allocation d'une ressource rare. Simplifier une procédure peut réduire le premier tout en augmentant le second ; aucun dispositif ne supprime le troisième.

NOPLANETB nous a permis d'observer simultanément les deux premiers. Les candidats ont consacré environ 820 heures au processus, tandis que la sélection et son organisation mobilisent également du temps et des ressources du côté du financeur. **Au total, nous estimons à 27 202 euros les ressources mobilisées pour allouer une enveloppe de 180 000 euros.**

180 000 €
d'enveloppe disponible dans le processus NOPLANETB

3,2M €
de financements demandés par les associations

Ce coût doit être rapproché d'un second constat : les demandes cumulées atteignaient environ 3,2 millions d'euros. **La difficulté n'était donc pas seulement d'identifier des projets suffisamment solides ; elle était de départager, avec 180 000 euros disponibles, un ensemble beaucoup plus large de projets que nous aurions pu souhaiter soutenir.**

L'expérience rend ainsi visible un arbitrage que la procédure peut organiser mais non supprimer. Ouvrir largement augmente les chances de découvrir des organisations inattendues, mais augmente aussi le nombre de candidatures qui mobiliseront du temps sans aboutir. Restreindre l'accès réduit ce coût collectif, mais risque de fermer la porte à des acteurs encore inconnus. **La rareté ne disparaît pas : selon le dispositif choisi, son coût est simplement réparti différemment entre financeurs et candidats.**

NOPLANETB nous a ensuite permis de donner un chiffre à ce qui, dans la première partie, apparaissait encore dispersé dans les témoignages : le financement possède lui-même un coût de distribution. Ce coût n'a rien d'anormal en soi.

Décider demande du temps. Analyser sérieusement un dossier en demande aussi. Une rencontre peut produire de la compréhension ; une compréhension du contexte peut éviter une mauvaise décision ; certaines informations sont indispensables à la responsabilité du financeur.

Mais la particularité de ce coût est qu'il est réparti entre des acteurs qui

ne le voient pas entièrement. Le financeur peut connaître le coût de son équipe. Chaque organisation connaît le temps qu'elle a consacré à sa propre candidature.

Personne ne voit nécessairement ce que l'ensemble du système a dépensé pour que quelques financements puissent finalement être attribués.

NOPLANETB en donne une photographie : environ 820 heures côté candidats soit 15 498 euros de temps ainsi valorisé ; 11 704 euros côté instruction et fonctionnement du financeur.

Ces chiffres doivent être maniés avec prudence. Valoriser une heure ne permet pas de dire ce qu'elle aurait produit ailleurs ; et un processus de financement ne saurait être évalué à son seul ratio de coûts. Mais ils font apparaître quelque chose que la comptabilité de la subvention laisse généralement hors champ : **une partie des ressources de l'écosystème est utilisée pour organiser l'allocation des ressources de l'écosystème**.

L'économie institutionnelle a depuis longtemps donné un nom à une partie de ces ressources : les **coûts de transaction**. Chez Oliver Williamson, organiser un échange suppose lui-même de rechercher de l'information, négocier, contractualiser, contrôler et coordonner[8]. Le financement philanthropique n'échappe pas à cette logique. Notre expérience ajoute une question importante : ces coûts ne sont pas seulement plus ou moins élevés, ils peuvent être **répartis différemment entre les acteurs**. Simplifier une candidature peut déplacer une partie du travail vers le financeur ; repérer activement des organisations également. À l'inverse, une procédure très ouverte peut externaliser vers des centaines de candidats le coût du premier filtrage. L'enjeu n'est donc pas de rêver d'un financement sans coûts de transaction, mais de demander quels coûts produisent réellement de la connaissance et **qui il est juste de faire travailler pour les supporter**.

La bonne question n'est donc pas de chercher un processus sans coût. Elle est de distinguer **le coût qui améliore la décision et ce qui ne produit que de la procédure**. Demander une information que l'organisation possède déjà sous une autre forme. Faire produire un dossier approfondi alors que la probabilité d'être financé demeure infime. Multiplier les étapes sans que chacune permette réellement d'améliorer la décision.

8. Oliver E. Williamson, The Economic Institutions of Capitalism (1985). Dans le prolongement de Ronald Coase, Williamson développe l'économie des coûts de transaction : réaliser un échange ne suppose pas seulement de payer le bien ou le service échangé, mais aussi de rechercher de l'information, négocier, établir des garanties, coordonner et contrôler l'exécution de l'accord. Son analyse porte principalement sur le choix des formes de gouvernance des transactions — marché, hiérarchie ou arrangements intermédiaires — en fonction notamment de l'incertitude, de la fréquence des échanges et de la spécificité des actifs. Nous mobilisons ici une idée plus circonscrite : l'allocation d'une ressource a elle-même un coût organisationnel, distinct du montant finalement transféré.

La proportionnalité ne concerne donc pas seulement le montant demandé : elle doit aussi tenir compte du stade de la procédure, du risque, de l'information déjà disponible et de la probabilité réelle d'obtenir le financement. Le test d'auto-éligibilité de NOPLANETB en donne une illustration modeste mais concrète : **14 structures sur 169** ont pu identifier leur inéligibilité avant d'investir davantage de temps ; le dossier hybride permettait, lui, de réutiliser rapports d'activité, documents financiers ou pièces déjà produites pour d'autres financeurs.

Ce ne sont pas des transformations spectaculaires. Elles déplacent pourtant le point de vue. **Le temps du demandeur cesse d'être une ressource gratuite située hors du dispositif. Il devient l'un des coûts dont le dispositif doit répondre.**

Par ailleurs, l'expérimentation nous a confrontés à une difficulté plus fondamentale. Les demandes adressées à NOPLANETB représentaient environ **3,2 millions d'euros**. Nous disposions de **180 000 euros**.

Le problème aurait été relativement simple si la procédure de sélection avait permis de distinguer quelques projets manifestement excellents d'une majorité de candidatures faibles. Ce n'est pas ce que nous avons observé. Une très large part des dossiers analysés pouvait légitimement prétendre à un financement.

Dans cette situation, le classement ne doit pas être confondu avec la découverte d'une hiérarchie objective qui aurait préexisté à la procédure. Il produit nécessairement un ordre entre les candidatures ; mais lorsque plusieurs projets obtiennent des appréciations proches et que deux analystes peuvent raisonnablement porter des jugements différents sur un même dossier, l'écart entre deux rangs peut être plus faible que l'incertitude qui entoure leur évaluation. Le caractère tranché de la décision finale — financé ou non financé — ne doit donc pas faire oublier que certaines différences entre candidatures sont beaucoup moins nettes.

La décision reste nécessaire. Son interprétation doit changer. Le refus d'un projet ne constitue pas nécessairement un jugement sur sa valeur absolue. Il peut simplement signifier qu'une ressource trop petite a obligé à tracer une frontière au milieu d'un ensemble de projets que l'on aurait raisonnablement pu financer. Cette distinction importe pour la relation entre financeur et financé. Elle invite à dire plus honnêtement ce qu'un refus signifie. Elle donne du sens aux mécanismes de réorientation vers d'autres financeurs. Elle rappelle surtout la limite politique d'un travail consacré

aux procédures.

Nous pouvons réduire le coût de la sélection. Nous pouvons mieux expliciter ses critères. Nous pouvons pluraliser les regards. Nous pouvons améliorer les retours. Mais **aucun perfectionnement de la procédure ne crée la ressource qui manque**. NOPLANETB nous ramène ainsi à la raison d'être de l'opération Milliard. Le problème de la transition juste n'est pas seulement de mieux sélectionner les organisations qui méritent les ressources disponibles. Il est surtout de faire en sorte que **davantage de ressources deviennent disponibles pour des organisations qui méritent déjà d'être financées pour que cette transition juste advienne vraiment.**

À un certain niveau de rareté, perfectionner la sélection ne suffit plus.

On peut mieux distribuer la pénurie ; on ne la transforme pas pour autant en abondance.

III.3. LA PROCÉDURE PEUT ORGANISER LE JUGEMENT ; ELLE NE PEUT PAS JUGER À NOTRE PLACE

Cette rareté rend une autre question plus sensible encore. Si beaucoup de projets peuvent légitimement être financés, sur quoi repose finalement la différence entre ceux qui le seront et ceux qui ne le seront pas ?

NOPLANETB avait cherché à encadrer cette décision.

Les dossiers étaient examinés à partir d'une grille commune, construite avec l'aide de notre Conseil Scientifique, et d'une note générale. L'intention était légitime : expliciter les critères, rendre les analyses plus comparables et limiter autant que possible les variations purement arbitraires.

L'expérimentation a pourtant révélé d'importantes différences entre les évaluateurs d'un même projet. Le débrief des analystes fait notamment apparaître des écarts moyens importants entre deux appréciations d'un même dossier.

Ces résultats méritent d'être interprétés avec prudence. Ils proviennent d'une expérimentation spécifique, avec des évaluateurs, des conditions d'instruction et une grille particulières. Ils ne permettent pas d'établir une mesure générale de la « subjectivité » de la philanthropie. Mais ils suffisent à écarter une illusion : **une grille ne juge pas**.

Elle distribue l'attention. Elle oblige à regarder certaines dimensions. Elle rend explicites des critères qui auraient pu rester implicites. Elle permet de repérer un désaccord et de demander d'où il vient. Elle peut discipliner le jugement. Mais elle ne l'abolit pas.

Deux personnes peuvent partager les mêmes critères et ne pas accorder la même signification à ce qu'elles lisent. L'une verra dans une gouvernance encore instable le signe d'un projet trop fragile. L'autre y verra la difficulté normale d'une organisation qui expérimente une forme nouvelle. L'une privilégiera la preuve déjà disponible. L'autre accordera davantage de poids au potentiel. L'une considérera un risque comme excessif. L'autre estimera que ne jamais l'accepter condamnerait précisément les projets les plus innovants à rester sans ressources.

Ce constat rejoint directement notre travail sur la mesure de la valeur sociale. Mesurer n'est jamais simplement révéler une valeur qui attendrait déjà, intacte, sous la forme d'un nombre. Il faut choisir ce que l'on regarde, déterminer ce qui constitue une preuve, organiser des comparaisons et accepter que certaines dimensions de la valeur résistent davantage que d'autres à la formalisation. Il en va de même lorsque nous sélectionnons.

Une grille ne découvre pas la valeur : elle organise les conditions dans lesquelles plusieurs personnes vont tenter de la reconnaître.

Les travaux de Wendy Espeland et Mitchell Stevens sur la commensuration permettent de préciser ce qui se joue ici[9]. La commensuration désigne le fait de rendre comparables des objets différents en les rapportant à une métrique commune. Cette opération est au cœur de nombreuses décisions modernes : elle simplifie une réalité hétérogène afin de permettre la comparaison. Mais elle transforme également la manière dont cette réalité est perçue en donnant davantage de poids aux propriétés que la métrique sait représenter. Une grille de sélection ne fait donc pas seulement apparaître des différences entre projets : elle définit en partie les dimensions sur lesquelles ces différences deviendront comparables.

Dès lors, le désaccord entre évaluateurs n'est pas nécessairement l'échec de la procédure. Il le devient lorsqu'il reste invisible.

Il peut au contraire devenir une information lorsqu'il oblige à demander : qu'avons-nous vu différemment ? quel risque avons-nous accepté ? quelle conception de la valeur notre notation révèle-t-elle ?

9. Wendy Nelson Espeland et Mitchell L. Stevens, « Commensuration as a Social Process » (1998). Les auteurs définissent la commensuration comme la transformation de qualités différentes en une métrique commune permettant leur comparaison. Leur article analyse ce processus à la fois comme une technique de rationalisation et comme un phénomène social comportant des enjeux cognitifs et politiques : rendre deux objets comparables facilite la décision, mais modifie également ce qui devient visible et significatif dans cette décision.

L'enjeu n'est peut-être donc pas de faire disparaître le jugement. Il est de construire les conditions d'**un jugement explicite, pluralisé et discutable**.

Nous avons également essayé de ne pas faire de la décision un simple point final. Aux organisations qui le souhaitaient, nous avons expliqué les raisons de notre choix et transmis la grille renseignée par les deux analystes. Ces retours ont parfois permis aux équipes d'identifier des dimensions de leur travail qu'elles avaient insuffisamment explicitées ou que les lecteurs avaient eu du mal à comprendre. Plusieurs réponses reçues soulignent cette utilité :

« Merci beaucoup pour ce retour et le tableau, c'est très constructif pour moi. »

« Merci pour ce retour éclairant pour nous »

Nous avons enfin cherché, pour des lauréats comme pour certains non-lauréats, à identifier d'autres financeurs dont les thèses nous semblaient compatibles avec leur projet et à leur transmettre, lorsque cela était pertinent, une partie de notre analyse. Une limite est néanmoins déjà apparue : ce travail de retour et d'intermédiation est utile précisément parce qu'il demande une attention individualisée — et donc du temps aux équipes qui organisent le financement.

« Nous avons aimé avoir le sentiment d'être traité de manière respectueuse et juste, d'avoir un processus organisé, simple et un retour pertinent, même si c'est négatif. »

IA, grille et jugement : l'outil n'a pas fait disparaître l'interprétation

Chacune des 153 demandes de financement NOPLANETB a été revue par deux analystes : l'un n'avait accès qu'aux réponses fournies par l'association candidate, l'autre avait en plus un guide de l'IA avec l'endroit où l'IA a trouvé la réponse aux questions de la grille, et une analyse de l'IA à ces questions. Les analystes utilisaient une même grille qui se traduisait par une notation sur 18 points et attribuaient également une appréciation générale sur 10.

Le système fonctionnait de la manière suivante, pour chaque candidature :

- lecture des documents attachés à la candidature, découpage en paragraphes, transformation des paragraphes en vecteurs et stockage dans une base de données
- pour chaque question de la grille d'évaluation,
  - recherche des 5 paragraphes qui répondent le mieux à la question,
  - création du prompt : un prompt générique + les réponses à toutes les questions du formulaire + les 5 extraits choisis,
  - envoi du prompt au modèle de langage (LLM open source sur un ordinateur de bureau),
  - le LLM répond à la question en choisissant la meilleure réponse du QCM et en justifiant la réponse,
- À partir de toutes les réponses, création d'une page HTML à envoyer à l'analyste.

Premier résultat : l'assistance par IA n'a pas réduit le temps d'instruction dans cette expérimentation. Le temps moyen observé était de **38 min 55 avec IA contre 38 min 14 sans IA**, soit moins d'une minute d'écart.

Deuxième résultat : les notes moyennes des analystes sont restées proches. L'appréciation générale moyenne s'établissait à **6,94/10 avec assistance IA et 6,65/10 sans assistance**. L'expérimentation ne permet donc pas d'identifier l'outil comme le facteur principal expliquant les écarts entre les évaluations.

Lorsque l'IA était invitée à produire directement sa propre appréciation, un autre phénomène apparaissait : elle attribuait en

moyenne des notes plus élevées et plus resserrées, autour de **8,01/10**, contre 6,79/10 pour les évaluations humaines. **Les retours des analystes font également apparaître une tendance de l'outil à adhérer davantage aux informations déclaratives et à homogénéiser, par la reformulation, des dossiers initialement très différents dans leur qualité d'écriture.**

Ces résultats ne permettent ni de conclure à l'inutilité de l'IA, ni de démontrer qu'elle rendrait l'instruction plus objective. Ils invitent plutôt à distinguer les tâches.

Repérer une information, vérifier une condition d'éligibilité, comparer des pièces ou résumer un dossier ne posent pas le même problème que comprendre une trajectoire, apprécier un risque ou hiérarchiser deux projets également légitimes.

L'expérimentation de l'IA dans l'analyse des dossiers NOPLANETB nous montre que l'analyse des dossiers par l'IA :

- est jugée insuffisante et comporte des erreurs manifeste
- n'a pas permis de gagner de temps de manière significative.

L'IA n'a pas tranché à notre place

NOPLANETB : comparaison descriptive de l'instruction avec et sans assistance.

Temps d'instruction :



Notes attribuées :

6,94 / 10	6,65 / 10	8,01 / 10
humains avec IA	humains sans IA	notre produite par IA

Ces moyennes ne démontrent ni un gain de productivité ni une amélioration de l'objectivité.

Sur cette base empirique présentée au Conseil Scientifique du 9 mai 2026, le Conseil Scientifique conseille à l'opération Milliard de s'engager à ne pas évaluer les dossiers avec l'IA et à inviter les organisations à privilégier l'humain pour la constitution des dossiers de financement. C'est le sens de l'opération Milliard et de la transition juste.

L'expérimentation a ainsi déplacé notre question. Nous nous demandions ce que l'IA pouvait automatiser dans l'instruction. Elle nous a surtout obligés à demander **ce que nous voulons réellement confier à l'automatisation**.

Lorsque la difficulté tient moins au traitement de l'information qu'au sens qu'on lui attribue, la technique ne supprime pas le jugement : elle peut seulement en modifier les conditions.

Nos entretiens avec la France s'engage et l'AVISE ont permis de mettre en lumière leur utilisation de l'IA. La France s'engage a fait analyser l'ensemble des dossiers reçus à date, avec des résultats intéressants pour un accompagnement dans l'analyse (notamment dans l'analyse des données financières), plutôt qu'une aide à la décision (qui reste le fait d'un jury composé d'humains). Des discussions et essais sont en cours pour voir comment l'IA pourrait faire gagner du temps aux associations lorsqu'elles soumettent leurs dossiers.

CE QUE L'EXPÉRIMENTATION A CHANGÉ POUR NOUS

NOPLANETB n'a pas validé un modèle de financement idéal. L'expérience a plutôt rendu visibles les arbitrages que nos principes laissaient encore abstraits. Nous avons cherché à réduire la charge de candidature, mais l'ouverture du dispositif a elle-même produit un volume important de demandes. Nous avons publié une grille pour rendre le jugement plus explicite, sans faire disparaître les écarts d'appréciation. Nous souhaitions financer plus librement et plus longtemps, mais une partie des caractéristiques du financement avait été déterminée en amont de nous.

Nous en tirons une conclusion simple : **améliorer l'expérience du financement ne consiste pas à supprimer les contraintes, mais à les prendre en compte, les rendre visibles et à choisir, chaque fois qu'une marge existe, où leur coût doit porter**.

Cette expérience nous conduit également à considérer la décision non comme la fin du processus, mais comme une étape de la relation. Dans NOPLANETB, nous avons pris le temps d'expliquer les refus aux organisations qui le demandaient et de partager la grille renseignée par les deux évaluateurs. Plusieurs retours ont montré l'utilité de cet exercice, y compris pour faire apparaître des dimensions du projet insuffisamment décrites dans le dossier. Nous avons également cherché, pour les projets financés comme pour certains projets non retenus, à transmettre nos analyses à d'autres financeurs susceptibles d'être intéressés. Cette démarche reste expérimentale et son principal coût est très concret : **elle demande du temps humain**.

C'est à partir de ces contradictions, plutôt que malgré elles, que nous formulons les dix propositions qui suivent.

Partie IV

Nos dix propositions : déplacer les arbitrages là où ils renforcent la capacité d'agir

Nous tirons de ce parcours dix propositions. Elles n'ont ni le même degré de généralité ni exactement le même fondement empirique. Certaines répondent directement aux besoins documentés par le Grand Recueil et aux réactions recueillies auprès des 111 organisations ; d'autres prolongent des pratiques observées chez les financeurs ; d'autres enfin sont issues des contradictions rencontrées dans NOPLANETB.

Elles ont une orientation commune : **consacrer le moins possible de ressources à l'accès et à l'administration du financement lorsque ces mêmes ressources peuvent être consacrées à l'action qu'il cherche à rendre possible.** Cela ne signifie ni supprimer l'instruction, ni renoncer au contrôle, ni appliquer les mêmes modalités à toutes les situations. **Cela signifie de questionner ce qu'on demande aux organisations au regard de la décision à prendre et de la qualité de la relation.**

Des préférences, pas des effets prouvés

Les résultats ci-dessous mesurent l'accueil de solutions proposées aux organisations, et non l'incidence des difficultés dans tout le secteur.



I. Faire de l'accès au financement une ressource moins coûteuse

1. RENDRE TRANSPARENTES LES CONDITIONS RÉELLES D'ACCÈS AU FINANCEMENT

Avant de demander à une organisation de travailler avec nous, nous devons lui permettre de savoir si ce travail a une chance raisonnable d'aboutir.

Stratégie de financement, critères d'éligibilité et de sélection, enveloppe disponible, calendrier, étapes du processus et ordre de grandeur du temps demandé doivent pouvoir être connus en amont. Lorsque cela est pertinent, un outil simple d'auto-évaluation peut permettre d'identifier rapidement une incompatibilité manifeste.

La transparence ne garantit évidemment pas l'accès à la ressource. Elle évite au moins d'ajouter à sa rareté une incertitude qui pourrait être levée.

2. DIVERSIFIER LES VOIES D'ACCÈS PLUTÔT QUE FAIRE DE L'APPEL À PROJETS TEMPORAIRE LE RÉFLEXE PAR DÉFAUT

Nous souhaitons maintenir des portes d'entrée ouvertes tout en expérimentant plusieurs voies complémentaires : notes d'intention légères, prises de contact continues, candidatures spontanées, repérage actif et recommandations extérieures. L'objectif est de réduire le nombre de candidatures lourdes déposées avec une probabilité très faible d'aboutir sans réserver l'accès aux seules organisations déjà connues.

Point de vigilance. Le repérage peut réduire la compétition inutile, mais il peut aussi renforcer les effets de réseau et favoriser les organisations déjà visibles. Il ne doit donc pas devenir l'unique porte d'entrée.

3. RÉUTILISER L'INFORMATION PLUTÔT QUE LA FAIRE REPRODUIRE

Rapport d'activité, comptes, budget, présentation stratégique, documentation destinée aux partenaires : les organisations produisent déjà de nombreuses informations pour se gouverner et rendre compte.

Nous voulons partir autant que possible de ces documents plutôt que demander leur réécriture dans une langue et une architecture propres à chaque financeur.

Cela ne signifie pas renoncer à toute question spécifique. Mais **la singularité**

de la demande doit justifier la singularité du travail demandé.

Un bon dossier n'est pas nécessairement un dossier conçu pour le financeur ; c'est un ensemble d'informations suffisamment pertinentes pour lui permettre de comprendre et de décider.

4. PROPORTIONNER L'EXIGENCE AU MONTANT, AU RISQUE ET À LA PROBABILITÉ RÉELLE DE FINANCEMENT

95,5 % des organisations consultées se déclarent favorables au principe de proportionnalité. Notre expérimentation conduit à l'élargir.

La quantité d'information demandée doit évidemment tenir compte du montant engagé et du risque pris. Elle doit aussi dépendre du moment du processus.

Demander une analyse approfondie à une organisation parmi cinq finalistes n'a pas le même sens que l'exiger de deux cents candidats dont la plupart ne pourront matériellement pas être financés.

Notre principe est donc simple : **faire croître l'effort demandé à mesure que la possibilité réelle d'une relation de financement augmente**.

5. MESURER LE COÛT DE LA CANDIDATURE

NOPLANETB nous a permis de mesurer ce que les comptes d'un fonds voient rarement : le coût supporté collectivement par tous ceux qui cherchent à accéder à l'enveloppe.

Nous proposons d'intégrer cette question au pilotage des financements : combien de temps demandons-nous ? À combien d'organisations ? Pour quelle probabilité de financement ? Quelle part de l'information recueillie a effectivement contribué à la décision ?

L'objectif n'est pas de produire un nouvel indicateur de performance. Il est de disposer d'un **instrument de réflexivité**.

Une procédure peut être longue parce qu'une décision engage beaucoup de ressources financières et justifie une connaissance approfondie. Ce qui doit devenir plus difficile à justifier, c'est le travail qui ne produit ni meilleure décision, ni meilleure relation, ni apprentissage utile.

II. Assumer que sélectionner est un jugement, et mieux organiser ce jugement

6. OUVRIR ET PLURALISER LES PROCESSUS DE DÉCISION

Décider où va l'argent constitue un pouvoir d'allocation. La transition juste nous invite à interroger la manière dont ce pouvoir s'exerce.

Nous souhaitons donc, lorsque cela est pertinent, associer davantage de regards aux décisions : pairs, acteurs de terrain, experts, partenaires territoriaux, personnes directement concernées par les problèmes auxquels le financement cherche à répondre.

Il ne s'agit pas d'idéaliser la participation. Siéger dans un comité ne suffit pas à partager le pouvoir. Il faut du temps, de l'information, des règles de délibération, une clarification des responsabilités et parfois une formation.

Mais les enseignements de NOPLANETB nous rendent méfiants vis-à-vis de l'idée qu'une bonne grille suffirait à produire une bonne décision. Lorsque plusieurs conceptions légitimes de la valeur peuvent entrer en tension, **pluraliser le jugement et organiser notre capacité à juger collectivement peuvent être plus fécond que chercher à le rendre artificiellement impersonnel**.

L'objectif n'est pas d'évacuer le jugement, mais de construire les conditions d'un jugement explicite, pluralisé et discutable.

III. Financer moins seulement des actions, davantage la capacité d'agir

7. PASSER DU CONTRÔLE AU PARTENARIAT APPRENANT

Rendre compte demeure nécessaire. Mais rendre compte peut servir plusieurs finalités très différentes : vérifier la conformité d'une dépense, comprendre une trajectoire, apprendre d'un échec, réviser une stratégie.

Nous voulons donner davantage de place aux deux dernières.

Une organisation financée doit pouvoir dire qu'une hypothèse ne s'est pas vérifiée, qu'un projet a bifurqué ou qu'un indicateur initialement retenu s'est révélé peu pertinent sans que toute adaptation soit immédiatement

interprétée comme une défaillance.

Cette réflexivité doit être réciproque.

Un financeur doit lui aussi pouvoir reconnaître qu'un critère était mal choisi, qu'une procédure créait un coût inutile ou qu'une attente de reporting produisait peu de connaissance.

Une relation apprenante ne supprime donc pas la responsabilité.
Elle organise la possibilité que les deux parties modifient leur comportement à partir de ce qu'elles découvrent ensemble.

Une organisation consultée parlait justement d'un financement conçu comme « **un partenariat avec de l'argent** », mais également avec beaucoup d'échanges et de dialogue.

8. FINANCER LE FONCTIONNEMENT GLOBAL ET LE TEMPS LONG LORSQUE LA TRANSFORMATION L'EXIGE

82,7 % des organisations consultées considèrent le financement pluriannuel et non fléché comme prioritaire pour leur pérennité et leur efficacité.

Nous souhaitons donc privilégier des financements capables de couvrir le fonctionnement global, les fonctions de coordination, les salaires nécessaires à la mission et des horizons de plusieurs années.

Cette souplesse ne signifie pas que tous les besoins soient de même nature. Financer une action déterminée, le fonctionnement courant d'une organisation, une fonction structurante — coordination, R&D sociale, ingénierie territoriale — ou renforcer ses fonds propres répond à quatre problèmes différents. **Notre proposition n'est pas de les confondre, mais de cesser de supposer que seul le premier constitue spontanément un objet légitime de financement.**

Non parce que le financement non affecté serait par nature supérieur à tout autre. Un projet déterminé peut parfaitement nécessiter un financement déterminé. Certaines ressources sont légitimement affectées. Et une relation pluriannuelle signifie aussi qu'une partie de l'enveloppe sera moins disponible pour de nouveaux entrants. Mais le fléchage ne devrait pas constituer la forme spontanée de la rigueur.

IV. Faire de la décision une étape de la relation, plutôt que sa frontière

9. EXPLIQUER LES REFUS

La rareté rend le refus inévitable. Elle ne condamne pas nécessairement à l'opacité ou à l'arrêt de la relation.

Nous voulons préciser autant que possible les raisons pour lesquelles un financement n'a pas été accordé et proportionner la qualité du retour à l'investissement demandé à l'organisation : plus elle est avancée dans le processus, plus notre responsabilité d'explication augmente.

Cette proposition devient particulièrement importante lorsque le refus traduit moins une faiblesse du projet que l'insuffisance de l'enveloppe : une décision d'allocation sous rareté ne devrait pas être présentée comme un verdict définitif sur la valeur de l'organisation.

10. APRÈS LA DÉCISION : ORIENTER EN CAS DE REFUS, ALLÉGER EN CAS DE SUCCÈS

La décision ne devrait pas toujours mettre fin à la valeur créée au cours du processus.

Lorsqu'une candidature pertinente ne peut être financée, nous souhaitons, lorsque nous disposons des connexions appropriées, faciliter sa mise en relation avec d'autres financeurs ou partenaires.

Inversement, lorsqu'une organisation est financée, sa réussite ne devrait pas inaugurer une seconde épreuve administrative. Le suivi doit servir la responsabilité, la compréhension et l'apprentissage ; il ne doit pas devenir une production documentaire ayant acquis sa propre finalité.

Préserver ce qui a été appris lorsque nous refusons ; ne pas détruire en reporting les capacités que nous venons précisément de financer lorsque nous acceptons.

Conclusion

Financer une transformation, c’est aussi prendre soin de ses conditions

Ce travail était parti d'une question concrète : comment améliorer l'expérience des organisations qui recherchent un financement ? Le Grand Recueil, les échanges avec les financeurs, la consultation des 111 organisations et NOPLANETB nous ont conduits à déplacer légèrement la réponse. La qualité d'un financement ne tient pas seulement au montant distribué, mais aux conditions dans lesquelles cette ressource peut devenir du temps, de la stabilité, de l'expérimentation et de la capacité d'agir.

C'est ce que nos dix propositions cherchent à mettre au travail. Elles ne constituent ni un modèle universel ni la promesse d'un financement sans sélection, sans contrôle ou sans contraintes. Elles indiquent les endroits où nous pensons pouvoir déplacer les pratiques : demander moins lorsque l'information existe déjà, proportionner les exigences, diversifier les portes d'entrée, expliciter le jugement, financer davantage le fonctionnement et le temps long, apprendre avec les organisations et ne pas considérer la décision de financement comme la fin de la relation. NOPLANETB nous a surtout appris qu'aucun de ces choix n'est gratuit : simplifier à un endroit peut déplacer le travail ailleurs, ouvrir davantage peut accroître le nombre de candidatures, individualiser les retours demande du temps. **La question n'est donc pas de supprimer les arbitrages, mais de savoir où nous voulons en faire porter le coût.**

Cette dernière question rejoint un problème beaucoup plus ancien de l'action collective. Les travaux d'Elinor Ostrom ont précisément montré, dans un autre domaine, que la qualité d'une institution ne dépend pas seulement de la règle qu'elle édicte, mais de sa capacité à organiser dans la durée l'information, la responsabilité, l'apprentissage et l'ajustement entre ceux qui participent à une action commune. La comparaison doit rester prudente : une relation philanthropique n'est pas la gouvernance d'une ressource commune. Mais une intuition peut être conservée : **une relation apprenante n'est pas une relation sans pouvoir ; c'est une relation dans laquelle le pouvoir n'empêche pas le retour d'information de circuler.**

C'est peut-être là que la transition juste donne à cette réflexion sa portée la plus large. Nous demandons aux organisations que nous finançons d'expérimenter d'autres manières de produire, d'habiter, de prendre soin et de coopérer. Il serait étrange que le financement de cette transformation puisse être pensé comme un domaine entièrement extérieur à la transformation elle-même. Cela ne signifie évidemment pas qu'un meilleur formulaire constitue une politique écologique ou sociale. Les transformations structurelles dont nous avons besoin réclament des volumes de capitaux, des politiques publiques et des institutions

financières qui dépassent très largement la philanthropie. Mais elles réclament aussi des organisations capables de durer, d'apprendre et d'agir.

La philanthropie occupe une place limitée dans cette économie. Cette limite peut précisément définir son utilité : elle peut expérimenter des formes de financement, observer leurs effets et transmettre ce qu'elle apprend à d'autres institutions. Pour l'opération Milliard, la suite se situe là : relier progressivement les enseignements de ce travail sur la relation philanthropique aux autres instruments que nous explorons — garanties, fonds professionnel de capital investment, épargne citoyenne, financements territoriaux — et poser à une échelle plus large la même question : **comment faire en sorte que la forme de la ressource serve réellement la transformation qu'elle prétend rendre possible ?** Ce rapport nous rappelle qu'entre une somme disponible et une transformation possible, il existe tout un ensemble d'institutions, de règles et de relations.
La transition juste a besoin d'argent. Elle a aussi besoin que cet argent puisse devenir du temps, de la stabilité, du risque rendu possible, de la coopération et, finalement, du pouvoir d'agir.

Tribunes

Avis sur ce rapport et nos propositions

Faire évoluer nos pratiques : un levier concret pour soutenir les associations en crise

Face à la crise que traversent les associations, et au risque de les voir perdre leur capacité et parfois leur liberté d'agir, le CFF a répondu par « Tenez bon ! ». Une manière de rappeler aux structures fragilisées que nous sommes à leurs côtés.

Les fonds et fondations ne sont pas que des financeurs : ce sont des alliés et des partenaires, qui apportent des savoirs, des ressources et des compétences, et qui en reçoivent tout autant. Chacun occupe une place complémentaire dans cette chaîne de valeur, au service de l'impact et de la cause soutenue.

En tant que fédération, nous écoutons, nous observons et nous interrogeons nos manières de faire. Des changements culturels s'opèrent, des pratiques se renforcent : financements pluriannuels, soutien au fonctionnement global, simplification des exigences administratives. Ce ne sont pas des ajustements techniques, ce sont des choix stratégiques : ceux qui donnent aux associations la stabilité dont elles ont besoin pour tenir bon.

Nous y travaillons avec constance et lucidité.

Benjamin Blavier
Délégué général, Centre Français des Fonds et Fondations

Du financement à la capacité d'agir

Ce rapport met en lumière une réalité que les fundraisers connaissent bien : obtenir un financement a lui-même un coût. Recherche, dossiers, indicateurs, reporting, renouvellement permanent des ressources mobilisent du temps, des compétences et une énergie considérable.

Ce coût est aussi humain. La récente étude de l'AFF sur la santé mentale des fundraisers révèle des niveaux préoccupants de stress et d'épuisement professionnel. Elle nous rappelle que **la soutenabilité de nos modèles de financement ne peut être dissociée de celle des femmes et des hommes qui les font vivre**.

Il est donc essentiel de changer de focale : la question n'est pas seulement

« combien finançons-nous ? », mais « quelle capacité d'agir notre financement crée-t-il réellement ? ».

Une organisation ne se résume pas à une succession de projets. Elle a besoin d'équipes solides, de compétences, de temps pour apprendre et coopérer, mais aussi de marges pour s'adapter. Financement du fonctionnement, pluri annualité, le temps long, proportionnalité des exigences et confiance contribuent à cette robustesse.

Pour l'AFF, cette réflexion invite aussi à mieux reconnaître le métier de fundraiser. **Bien au-delà de la recherche de ressources, c'est un métier de relation : créer les conditions d'un dialogue fécond entre les besoins des organisations et les ambitions des financeurs.**

Financer juste, c'est finalement considérer l'argent non comme une finalité, mais comme **un moyen de donner durablement aux organisations le pouvoir d'agir**.

Yaële AFERIAT
Directrice de l'Association Française des Fundraisers

Lancée en 2021, l'Initiative Collective Racines invite la philanthropie française à adopter une approche systémique : considérer les enjeux sociaux et environnementaux dans leur complexité, pour mieux soutenir une transition juste. C'est donc avec un vif intérêt que nous avons lu « Financer juste », le rapport de l'opération Milliard.

Nous y retrouvons nos propres convictions, à trois niveaux : une éthique (transparence, confiance, responsabilité partagée), une posture (fondations et associations dépendent les unes des autres, même si la relation n'est pas symétrique) et des pratiques (ex : financement flexible et sur le temps long, partenariat apprenant plutôt que contrôle, pluralité des points de vue…).

Surtout, le rapport traduit ces principes en questions très concrètes pour les fondations. Combien coûte réellement l'instruction d'un dossier, pour elles comme pour les associations ? Le travail demandé est-il proportionné au montant accordé ? Les critères, les processus et les retours aux candidats sont-ils transparents ? Les grilles d'évaluation éclairent-elles le jugement, ou le remplacent-elles ?

Nous saluons enfin l'appel à financer davantage le fonctionnement des associations, c'est-à-dire leur capacité à agir dans la durée, et pas seulement leurs projets.

Bien poser les questions, c'est souvent faire le premier pas vers le changement. Ce rapport nous y aide.

Initiative Racines

Les modalités de la relation entre associations et fondations étaient un quasi-impensé il y a encore quelques années. La crise du Covid-19 et la multiplication des défis ont marqué un tournant : face à la nécessité de tracer les contours d'une philanthropie qui ne se contente pas de réparer mais ambitionne de transformer la société, il est apparu essentiel de faire évoluer les pratiques philanthropiques elles-mêmes.

Ce rapport offre un nouveau regard sur la relation associations / fondations : celui qui est rendu possible par l'expérience concrète des situations, en « mettant ses pieds dans les chaussures de l'autre ». En ayant éprouvé les contraintes et les dilemmes qui s'imposent aux organisations philanthropiques, l'opération Milliard a construit une proposition originale qui allie des éléments très factuels issus de l'expérience de terrain à une prise de hauteur susceptible de nourrir la réflexion de notre secteur.

S'y retrouvent plusieurs enseignements qui ont émergé dans le cadre du programme Inventer demain, mené durant cinq ans par la Fondation de France avec 24 associations « Acteurs clés de changement » et que résume bien cette phrase : « Une relation apprenante ne supprime pas la responsabilité. Elle organise la possibilité que les deux parties modifient leur comportement à partir de ce qu'elles découvrent ensemble ». Dans la durée, ce type de relation créé une co-responsabilité. En prendre conscience est probablement une piste féconde pour construire une philanthropie à la hauteur des défis actuels.

Marion Ben Hammo
Fondation de France

Depuis l'origine d'Epic, interroger notre rôle en tant que fondation est au cœur de notre démarche. Ne pas seulement donner, mais donner mieux. Ce rapport de l'opération Milliard pose une question essentielle, qui résonne avec notre ADN : nos façons de financer servent-elles vraiment la transformation sociétale que nous souhaitons opérer ?

Financer Juste invite chaque philanthrope à faire évoluer ses pratiques : changer nos représentations du don, reconnaître les asymétries de pouvoir, apprendre ensemble et repenser la relation avec les associations. C'est aussi le sens de notre engagement au sein de l'Initiative Racines et de notre travail avec la School of Philanthropy.

Financer les équipes et l'infrastructure des associations, c'est soutenir ce qui rend leur action possible. Notre étude d'impact rejoint les constats du rapport : 92 % des associations déclarent que notre soutien pluriannuel et non fléché leur a permis d'améliorer l'accompagnement des bénéficiaires, contre 58 % dans les données de comparaison d'autres fondations.

En croisant données de terrain, témoignages et recherche universitaire, l'opération Milliard livre un travail précieux pour aider les financeurs à prendre du recul sur leurs pratiques, en comprendre les effets et faire évoluer le secteur. Avec Epic, nous soutenons et encourageons ce pas de côté.

Sarah Tirmarche
Directrice Générale d'Epic

Le secteur philanthropique doit assumer la réalité de ses modalités de sélection. À La France s'engage, nous faisons le choix d'un appel à projets national, exigeant et structuré, qui mobilise chaque année plus de 800 personnes pour évaluer les dossiers. Mais cette exigence n'a de sens que si elle s'accompagne d'une transparence accrue : critères explicites, grille de notation partagée, guides et webinaires pour qu'il n'y ait aucun « loup » pour les candidats, et retours des examinateurs circonstanciés et argumentés partagés avec chaque candidat non-retenu.

Nous voulons aller plus loin en transformant l'effort des associations en opportunité collective. Les quelques 500 structures qui candidatent chaque année réalisent un travail d'explicitation précieux. Avec l'accord des candidats, notre ambition est d'ouvrir et de mettre ces dossiers — ainsi que nos pré-analyses — à la disposition d'autres fondations et financeurs.

En partageant ce sourcing et cette instruction qualifiée, nous aidons d'autres acteurs à financer des projets à impact tout en évitant aux associations de devoir répéter indéfiniment les mêmes démarches.

Enora Hamon
Directrice générale adjointe de la Fondation La France s'engage

Financer l'intérêt général, un métier en mouvement

À la Fondation Entreprendre, nous soutenons les associations de l'entrepreneuriat pour révéler les individus, renforcer les territoires, créer de la valeur économique et répondre aux défis de notre planète.

Nous portons la conviction d'une philanthropie transformatrice, qui n'a de sens que si elle sert la capacité d'agir de ceux qu'elle soutient. Financer l'intérêt général, c'est un métier à part entière. Il demande de la confiance, de la durée et une vraie humilité face à la complexité du terrain.

Ce métier, nous l'exerçons en renforçant les associations dans la durée, en innovant avec elles plutôt que pour elles, et en capitalisant et partageant ce que nous apprenons pour éclairer l'écosystème.

Face à une société percutée par de nombreuses transformations, le secteur de la philanthropie s'interroge pour être à la hauteur des défis.
Des démarches comme l'Initiative Racines, des réseaux d'échange et d'action comme le Centre Français des Fonds et Fondations et Admical, ou encore ce rapport, nous aident à questionner nos pratiques et à progresser ensemble.

Thibault de Saint Simon
Directeur général de la Fondation Entreprendre

Merci à l'opération Milliard de proposer ces pistes d'amélioration dans la relation mécènes et associations. Car la relation philanthropique doit être facilitatrice, plus que contraignante, et constituer un outil d'interconnaissance pour une amélioration continue de chacun.

Car une fondation, au-delà de son soutien financier, a vocation à accompagner bénévolement les structures dans leur progrès, leur visibilité et leur mise en lien pour bâtir des coopérations durables et fructueuses.

Laurence Moret
Fondation Crédit Coopératif

REMERCIEMENTS

Au quatuor de bénévoles de choc qui a mené ce travail de bout en bout pendant un an, depuis les entretiens initiaux jusqu'à l'écriture des enseignements, en passant par les nombreux débats et consultations : **Anne Berthet**, **Sophie Lenglet**, **Anna Roiné**, **Camille Voisin**.

À **Jules-Anton Bouzon** pour le travail sur l'écriture de ce livrable.

Aux membres du Conseil Scientifique pour leurs retours et relectures, notamment **Eloi Laurent**.

Aux membres du Conseil d'Administration pour leurs relectures et validation finale.

Aux bénévoles du groupe de travail initial pour leur participation au diagnostic et entretiens (en plus du quatuor de pilotage) : **Antoine Anquetil**, **Stéphanie Bondoux**, **Leïla Bordie-Randera**, **Julien Chauvet**, **Jacques Ehny**, **Isabelle Lafond**, **Elise Perrot**, **Damien Tardieu**, **Noah Tot**.

À toutes les personnes, philanthropes et associations qui ont pris le temps de répondre à nos questions et interviews, et de lire les différentes versions de notre livrable (8 versions en tout !) et de nous faire des retours. Un merci tout particulier à **Marion Ben Hammo** pour le temps consacré aux relectures de ce travail.

À l'équipe d'**Acted** pour leur patience et intérêt sur nos expérimentations communes dans le cadre de NOPLANETB, en particulier **Fabien Courteille** et **Luiza Neves-Motta**.

À nos Co-Déléguées Générales **Fanny Bénard** et **Violaine Pierre** pour leur aide tout au long de ces travaux et leurs relectures.

À notre chargée de communication **Alice Rahmoun** pour la mise en page de ce rapport.

Aux financeurs de l'opération Milliard pour leur soutien sans lequel nos travaux ne pourraient voir le jour : la **Fondation de France**, la **Fondation Terre Solidaire**, la **Fondation du Crédit coopératif**, le **Fonds de dotation Yes Futur**, la **Fondation Européenne pour le Climat**, la **Nef**, le **Fonds de dotation La Poule Rousse**, les donateurs de la campagne citoyenne.

Annexes

LISTE DES FONDATIONS, FONDS DE DOTATION INTERROGÉS :

- **Fonds de dotation Domorrow**. Entretien avec Nicolas Depoorter, Délégué Général, 25 juin 2025.
- **Fondation Macif**. Entretien avec Léa Monfort, Chargée de Programmes, le 1er juillet 2025.
- **Fondation Caritas France**. Entretien avec Jean-Marie Destrée, ancien Délégué Général, Fondation Caritas, le 28 août 2025.
- **Réseau Entreprendre**. Entretien avec Philippe Garzaro, le 10 juin 2025.
- **Fondation Anyama**. Entretien avec Max Thillaye du Boullay, Directeur général le mardi 09 septembre 2025 et le mardi 7 avril 2026.
- **Fondation Terre Solidaire**. Entretien avec Philippe Mayol, Directeur Général, le 26 septembre 2025.
- **Fondation Crédit Coopératif**. Entretien avec Laurence Moret, Secrétaire Générale, Fondation Crédit Coopératif, le 30 septembre 2025.
- **Fondation de France**, entretiens avec Marion Ben Hammo, Responsable du Laboratoire Inventer Demain, le 21 mai 2026 et 29 juin 2026.
- **Un Monde par Tous**. Entretien avec Nathalie Ramos, Responsable de programme, le lundi 8 septembre 2025.
- **Fondation Daniel et Nina Carasso**. Entretien avec Benoît Mounier, Directeur général France, le jeudi 28 août 2025 et mercredi 15 juillet 2026.
- **Fondation Pierre Bellon pour le développement humain**. Entretien avec Romain Le Chéquer-El Laffi, Directeur, le vendredi 12 septembre 2025 et mercredi 25 mars 2026.
- **Fonds pour la Démocratie**. Entretien avec Mathilde Rivoire, Co-Déléguée générale, le mercredi 23 juillet 2025.
- **European AI & Society Fund**. Entretien avec Peggye Totozafy, Senior Partnerships Manager, le mercredi 23 juillet 2025.

- **Epic Foundation**. Entretien avec Cécile Hyafil Guillerme, Philanthropy Consultant & Advisor et Quitterie Hersart de la Villemarqué, Programs Consultant, le mercredi 23 juillet 2025.

- **La France s'Engage**. Entretien avec Enora Hamon, Directrice Générale Adjointe, le mardi 2 septembre 2025 et le mardi 21 avril 2026.

- **Break Poverty Foundation**. Entretien avec Christophe Sanchez, Directeur de l'Innovation, le vendredi 10 avril 2026.

- **1% pour la planète**. Entretien avec Jonathan Guyot, Responsable Senior des Programmes et partenaires environnementaux, le jeudi 30 octobre 2025 et jeudi 26 mars 2026.

- **Initiative Racines**. Entretien avec Jean-Baptiste Renard, Membre du Comité de Pilotage, le jeudi 23 avril 2026 et le jeudi 2 juillet 2026.

- **L'Exploration Systémique**. Entretien avec Cyrille Tassart, Délégué Général - Chercheur, le vendredi 10 avril 2026.

- **Join Forces**. Entretien avec Frédéric Bardeau, Co-Fondateur, le lundi 13 avril 2026.

- **Yes Futur!** Entretien avec Alexis Marant, Directeur Délégué, le jeudi 9 avril 2026.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, K. (2026) 'Challenges, Choices and Common Applications: Funders' Exercise of Power and Its Consequences for Nonprofits' Administrative Burden', Nonprofit Management and Leadership, 36, e70064.

Avise (2024) Comment financer les frais de fonctionnement de son projet d'utilité sociale ? Paris : Avise.

Avise (2024) Se repérer parmi les solutions de financement de l'ESS. Paris : Avise.

Coase, R.H. (1960) 'The Problem of Social Cost', Journal of Law and Economics, 3, pp. 1–44.

Douglas, M. (1986) How Institutions Think. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

Espeland, W.N. and Stevens, M.L. (1998) 'Commensuration as a Social Process', Annual Review of Sociology, 24, pp. 313–343. doi: 10.1146/annurev.soc.24.1.313.

Fondation la France s'engage (2024) Le Scalomètre : outil d'autodiagnostic du changement d'échelle. Paris : Fondation la France s'engage.

Giddens, A. (1984) The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press.

Initiative Racines (2025) L'Appel de Racines : pour une philanthropie au service de la transformation systémique. Paris : Initiative Racines.

Initiative Racines (2025) Centre de ressources – Transformer les pratiques philanthropiques. Paris : Initiative Racines.

IVAR (Institute for Voluntary Action Research) (2023) Get the Basics Right: Findings from the Funding Experience Survey. London: IVAR.

Lascoumes, P. and Le Galès, P. (2007) 'Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments – From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation', Governance, 20(1), pp. 1–21. doi: 10.1111/j.1468-0491.2007.00342.x.

OCDE (2024) No Strings Attached? Making Sense of Flexible Financing in Philanthropy. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2025) Private Philanthropy for Development – Third Edition: Data for Action. Paris: OECD Publishing.

Opération Milliard (2025) Le Grand Recueil des besoins de financement des organisations de la transition juste. Paris : Opération Milliard. Le Grand Recueil repose sur plus de 836 organisations participantes, dont 510 ayant répondu à l'ensemble des 68 questions.

Opération Milliard (2025) Notre récit pour une transition juste. Paris : Opération Milliard. Le travail repose sur une consultation d'une soixantaine de personnalités et s'organise notamment autour des enjeux d'évaluation et d'éthique, de profitabilité, de démocratie, d'imaginaires et de désirabilité.

Opération Milliard (2026) Mesurer la valeur sociale. Paris : Opération Milliard. Le rapport est issu notamment de l'analyse de plus de 35 méthodes de mesure de la valeur sociale.

Simon, H.A. (1997 [1947]) Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th edn. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press.

Dewey, J. (1922) Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology. New York: Henry Holt and Company.

Douglas, M. (1986) How Institutions Think. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

Paarlberg, L.E., Moulick, A.G. and Van Puyvelde, S. (2017) 'Testing a Two-Stage Grant Allocation Process: The Case of the United Way', Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46(6), pp. 1117–1141

Sen, A. (1999), Development as Freedom, Oxford: Oxford University Press.

Ostrom, E. (1990), Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge: Cambridge University Press.

Pour en savoir plus sur l'opération milliard :

www.operation-milliard.org

@operation-milliard

@OpérationMilliard

Rejoignez l'opération milliard !

Adhérez sur ce lien :

https://operation-milliard.org/formulaire-adhesion/

Ou scannez ce QR Code :