



MINISTÈRE
CHARGÉ DU COMMERCE,
DE L'ARTISANAT, DES PETITES
ET MOYENNES ENTREPRISES
ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE



STRATÉGIE
NATIONALE
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

SYNTHÈSE

La Réunion - 26 JUIN



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **distance à La Réunion le 26 juin 2025**, dans le cadre de la préparation de la Stratégie nationale pour l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) à l'horizon 2025. Les discussions ont été articulées autour de quatre thématiques principales : Financements, Transitions (écologique, numérique et sociale), les gouvernances et une dernière thématique attractivité, développement économique & innovation. Ces temps ont été suivis d'un atelier dédié à la Mise en œuvre de cette nouvelle Stratégie nationale 2025.

Ce document vise à offrir **une synthèse rigoureuse** des constats posés par les participants, qui ont identifiés des freins, et à valoriser les propositions phares émises par tous les groupes. **41 participants** ont répondu présents. Chacun a contribué à toutes les thématiques. Au total, 20 temps d'intelligence collective se sont déroulés sur la journée.

La question du financement constitue un enjeu central pour la pérennité et le développement de l'ESS à La Réunion. Marquées par une forte dépendance aux subventions publiques, les structures de l'ESS se heurtent à des dispositifs complexes, un manque de capital patient et une faible mobilisation des financements privés. La réflexion collective a permis d'identifier trois axes stratégiques : la diversification des sources de financement, l'amélioration des dispositifs publics existants et l'ouverture vers des partenariats innovants.

1.1 Diversification des ressources et capital patient

Constats

Les structures de l'ESS restent fortement tributaires de subventions publiques, qui représentent souvent plus de 80 % de leurs ressources. Les financements issus de l'épargne privée ou du capital patient sont encore marginaux, bien que leur développement soit jugé essentiel pour soutenir des modèles plus autonomes. De nombreux outils financiers existent mais restent peu mobilisés : épargne solidaire, finance participative, partenariats hybrides. L'absence de visibilité pluriannuelle et la difficulté à consolider des fonds propres limitent la capacité d'investissement à long terme et la prise de risque.

Freins

Les banques restent frileuses face à des structures jugées trop dépendantes de subventions et dotées de faibles garanties. L'accès au crédit est restreint, les frais bancaires pèsent sur des trésoreries déjà tendues et la culture de la finance solidaire demeure insuffisamment partagée. Par ailleurs, l'image de l'ESS, souvent assimilée à l'associatif caritatif, renforce la méfiance des acteurs financiers traditionnels. Cette situation empêche la structuration de fonds propres et freine l'émergence de solutions collectives de financement.

Propositions

- Développer un fonds d'amorçage ou « **starter ESS** » dédié à l'avance de fonds propres et à l'ingénierie de projet.
- Encourager l'épargne solidaire en mobilisant des produits spécifiques et une meilleure communication sur leur impact.
- Mettre en place des mécanismes d'allègement des frais bancaires pour les structures de l'ESS.

- Soutenir le développement du capital patient par des dispositifs incitatifs pour les investisseurs privés.

1.2 Accessibilité et simplification des dispositifs publics

Constats

Les dispositifs publics existants sont nombreux mais leur articulation reste complexe : appels à projets successifs, cofinancements obligatoires, dossiers de justification chronophages. Les retards de versement sont fréquents et mettent en péril les trésoreries. Les petites structures peinent à accéder aux fonds européens, faute de moyens pour avancer les dépenses ou pour monter des dossiers conformes aux procédures complexes. Les appels à projets instaurent une logique de concurrence au détriment de la coopération et de la mutualisation.

Freins

La lourdeur administrative et l'empilement des procédures constituent un frein majeur. Les acteurs passent une part importante de leur temps à répondre à des appels à projets, au détriment du développement opérationnel. L'absence d'avance sur trésorerie aggrave cette contrainte. Enfin, le manque de cohérence entre la commande publique et les missions d'intérêt général fragilise l'équilibre économique des structures, notamment pour les postes de fonctionnement qui restent peu couverts.

Propositions

- Mettre en place une **avance sur trésorerie automatique** d'au moins 60 % dès la notification de subvention.
- Généraliser les **conventions pluriannuelles d'objectifs** pour sécuriser les financements.
- Faciliter l'accès aux fonds européens par un accompagnement renforcé et des procédures simplifiées.
- Instaurer un **guichet unique** pour les demandes de solde et l'instruction des aides pour les agréments IAE.

1.3 Implication accrue des acteurs privés

Constats

Le développement de coopérations avec le secteur privé est identifié comme une opportunité pour diversifier les financements : mécénat, partenariats RSE, co-investissement dans des filières territoriales. Le principe de Responsabilité Territoriale des Entreprises est perçu comme un levier à mobiliser pour engager plus fortement les

entreprises conventionnelles dans le financement de l'utilité sociale et environnementale.

Freins

La méconnaissance des statuts coopératifs ou associatifs freine l'intérêt des partenaires privés, qui appliquent encore des grilles d'évaluation strictement classiques. L'impact territorial ou social est peu pris en compte dans les critères de sélection des marchés publics. Le manque de dispositifs incitatifs limite l'engagement durable des financeurs privés, qui restent concentrés sur des logiques de rentabilité immédiate ou de communication.

Propositions

- Intégrer des **critères d'impact territorial** et social dans les marchés publics.
- Créer une **conférence des financeurs** pour coordonner financeurs publics, finance solidaire et acteurs privés.
- Encourager les **partenariats stratégiques** entre entreprises classiques et ESS, notamment via la RSE.
- Développer les **fonds mixtes publics-privés** pour financer des projets de transition et d'innovation sociale.

Les transitions — qu’elles soient écologiques, numériques ou sociales — apparaissent comme des leviers majeurs pour repositionner l’ESS comme acteur central face aux défis contemporains. Les structures de l’ESS jouent déjà un rôle moteur dans l’expérimentation et la diffusion de modèles plus sobres, inclusifs et coopératifs. Néanmoins, le passage à une échelle plus ambitieuse reste freiné par des contraintes financières, techniques et culturelles qui limitent l’impact de ces initiatives. La réflexion collective a permis d’identifier les priorités pour lever ces obstacles et consolider le rôle pionnier de l’ESS dans les transitions.

2.1 Transition écologique et économie circulaire

Constats

L’ESS se positionne en première ligne pour expérimenter des pratiques relevant de l’économie circulaire, de la gestion raisonnée des ressources et du développement de circuits courts. Des structures comme les coopératives agricoles portent des modèles qui allient utilité sociale et performance environnementale. Toutefois, ces démarches pionnières restent fragiles : l’investissement dans des équipements sobres et l’adaptation aux normes environnementales nécessitent des moyens supplémentaires rarement pris en compte dans les financements existants.

Freins

Beaucoup d’acteurs peinent à dégager les ressources nécessaires pour engager des transformations écologiques à grande échelle. Les coûts d’investissement pour moderniser des équipements, se mettre en conformité réglementaire ou développer de nouvelles filières représentent un frein récurrent. De plus, le manque de mutualisation et l’absence d’accompagnement technique ralentissent la structuration de filières locales résilientes. Enfin, la complexité administrative et l’empilement de normes ajoutent une contrainte difficilement soutenable pour des structures de petite taille.

Propositions

- Mettre en place un **fonds spécifique** dédié à la transformation écologique des activités ESS.
- Renforcer les moyens d’accompagnement technique et juridique pour la mise aux normes liée aux enjeux de transitions

- Soutenir la création de filières locales ancrées dans les ressources du territoire (biodéchets, agroécologie, artisanat).

2.2 Inclusion et transition numérique

Constats

La transition numérique constitue à la fois une opportunité et un risque pour les acteurs de l'ESS. D'un côté, de nouvelles technologies peuvent faciliter les démarches, améliorer l'impact et moderniser l'image du secteur. De l'autre, la fracture numérique reste profonde pour de nombreux publics accompagnés : isolement face à la dématérialisation, faible équipement, manque de maîtrise des outils numériques. Par ailleurs, la montée en puissance de l'intelligence artificielle et des plateformes nécessite une acculturation rapide des équipes et des bénéficiaires.

Freins

Les coûts d'équipement, de formation et de maintenance sont souvent inaccessibles pour des structures déjà fragilisées. L'absence de ressources humaines formées au numérique complique la mise en place de projets ambitieux. Le risque est double : un décrochage pour les publics les plus éloignés du numérique, mais aussi une perte de compétitivité pour les acteurs ESS face à des opérateurs classiques déjà outillés. Cette tension freine l'adaptation aux nouveaux usages et la capacité d'innovation interne.

Propositions

- Soutenir la création de **tiers-lieux numériques** pour faciliter l'inclusion.
- Développer des programmes de **formation** dédiés aux acteurs et bénéficiaires.
- Exploiter l'intelligence artificielle comme levier d'accessibilité pour les publics en difficulté (alphabétisation, outils adaptés).

2.3 Coopération territoriale et approche inter-régionale

Constats

Les dynamiques de coopération constituent un atout stratégique pour structurer des filières de transition. Des initiatives de mutualisation et de partage de savoir-faire existent déjà, comme les incubateurs inter-régionaux ou les projets coopératifs qui relient plusieurs territoires ultramarins. Ces dispositifs permettent de faire émerger des solutions adaptées aux contraintes locales : insularité, ressources rares, dépendance aux importations. L'enjeu est de consolider ces coopérations pour accroître la capacité de l'ESS à peser dans la planification territoriale.

Freins

Ces coopérations restent encore dispersées et limitées à quelques porteurs de projet

pionniers. Le manque de dispositifs de soutien, l'insuffisance de reconnaissance institutionnelle et la difficulté à financer l'ingénierie nécessaire freinent la généralisation de ces approches. La mise en réseau souffre également de cloisonnements entre acteurs et secteurs, limitant la mutualisation d'outils et de compétences à l'échelle régionale.

Propositions

- Encourager le développement de **Hubs ESS** inter-régionaux pour mutualiser ressources et accompagnement.
- Soutenir des projets coopératifs transfrontaliers et la montée en puissance de réseaux inter-îles.
- Renforcer l'appui aux **incubateurs** spécialisés dans les filières en transition (numérique sobre, recyclage, circuits courts).

La gouvernance de l'ESS repose sur des principes démocratiques et une concertation permanente entre acteurs publics, entreprises de l'ESS et réseaux d'accompagnement. Si le cadre législatif fixe déjà des missions et des instances de pilotage, la mise en œuvre concrète reste perfectible : moyens humains et financiers limités, complexité des cadres juridiques, manque de coordination et de lisibilité freinent l'efficacité des dynamiques collectives. Les échanges ont permis d'identifier les leviers pour renforcer la gouvernance partagée, outiller les structures intermédiaires et favoriser une meilleure articulation des stratégies territoriales.

3.1 Renforcement du rôle des CRESS

Constats

Les Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire jouent un rôle central d'animation, de représentation et d'intermédiation. Elles assurent le lien entre les entreprises de l'ESS, les collectivités, l'État et les financeurs. Pourtant, les moyens alloués aux CRESS sont jugés largement insuffisants au regard des missions fixées par la loi. Les écarts de financement par rapport à d'autres réseaux consulaires (CCI, CMA) sont particulièrement marqués et affaiblissent leur capacité à structurer l'écosystème.

Freins

La dépendance aux subventions ponctuelles rend instable leur fonctionnement. L'insuffisance des effectifs limite l'accompagnement de terrain et la diffusion des informations stratégiques. De plus, l'absence d'indicateurs partagés pour mesurer l'impact de leur action rend complexe la valorisation de leur rôle. Ces fragilités pèsent sur la capacité des CRESS à animer les coopérations et à porter des stratégies régionales robustes.

Propositions

- Sécuriser et renforcer le financement des CRESS à la hauteur des missions fixées par la loi.
- Mettre en place des indicateurs d'impact pour évaluer leur action.
- Renforcer les moyens d'ingénierie pour accompagner les structures et déployer des outils communs.
- Sécuriser le financement des CRESS à un niveau conforme aux missions fixées par la loi.
- Flécher localement des lignes de financement comme contrepartie à l'accès aux fonds européens.

- Outiller les CRESS pour cartographier et animer les réseaux ESS à l'échelle régionale.
- Assurer leur présence dans toutes les instances de concertation économique et sociale.

3.2 Co-construction et pilotage partagé

Constats

La gouvernance de l'ESS repose sur la concertation et la co-construction entre les différents échelons : État, Régions, collectivités locales, entreprises de l'ESS, réseaux et acteurs privés. Cette approche transversale est inscrite dans la loi, mais son application varie fortement selon les territoires. Là où elle fonctionne, elle permet d'intégrer l'ESS dans les politiques publiques de développement économique, d'innovation et de transition. À défaut, l'ESS reste cantonnée à un rôle marginal, sans influence réelle sur la planification territoriale.

Freins

Dans la pratique, de nombreuses stratégies régionales ESS sont élaborées sans réelle implication des acteurs de terrain. L'absence d'espaces de dialogue pérennes, de conférences annuelles ou d'instances intercommunales limite la cohérence et la continuité des dynamiques locales. La complexité des statuts et l'éparpillement des initiatives freinent également la lisibilité de l'action collective.

Propositions

- Créer des **conférences territoriales de l'ESS** à fréquence annuelle, associant collectivités, CRESS, EPCI et acteurs privés.
- Renforcer la place des entreprises ESS dans toutes les instances de gouvernance locales.
- Développer des **schémas locaux ESS**, sur le modèle des contrats locaux de santé, pour contractualiser les engagements entre partenaires.
- Intégrer la commande publique comme levier de structuration dans la gouvernance.
- Mettre en place un comité de pilotage régional chargé du suivi de la stratégie.
- Sensibiliser et mobiliser les associations d'élus pour renforcer la culture ESS.

3.3 Animation, formation et professionnalisation

Constats

Le déploiement efficace d'une gouvernance partagée repose aussi sur la montée en compétences des élus, des agents des collectivités, des porteurs de projet et des partenaires financiers. Une meilleure connaissance des statuts spécifiques, des outils

de l'ESS et des pratiques collaboratives est jugée indispensable pour faire vivre la gouvernance au quotidien. Les dispositifs de formation, d'échange de bonnes pratiques et de mutualisation restent encore trop limités.

Freins

L'absence de formation spécifique ralentit la diffusion d'une culture commune de l'ESS parmi les décideurs publics et les financeurs. Les acteurs locaux manquent souvent de ressources pour accéder à une ingénierie juridique ou à un accompagnement pour structurer leurs projets collectifs. La complexité du cadre législatif (SCOP, SCIC, associations) constitue un frein supplémentaire pour les nouvelles structures et pour les acteurs extérieurs à l'ESS.

Propositions

- Développer la formation des **référénts ESS** au sein des collectivités et des administrations.
- Généraliser, voire rendre obligatoire le **CFG**A (Certificat de Formation à la Gestion Associative) dans certains cas d'agrément ou de financements.
- Créer des **centres ressources** pour accompagner les structures sur les volets juridiques, financiers et coopératifs.
- Développer un plan de formation pour élus, agents et partenaires financiers.
- Organiser régulièrement des assises ESS pour partager retours d'expérience et outils.
- Promouvoir la mutualisation de modules de formation et la diffusion des bonnes pratiques.

Renforcer l'attractivité de l'ESS constitue un enjeu majeur pour faire reconnaître son poids économique réel, améliorer son image et attirer de nouvelles générations de salariés, bénévoles et partenaires financiers. L'ESS reste encore trop souvent perçue comme un secteur associatif cantonné au social, alors qu'elle porte une capacité d'innovation, de création de valeur et d'emploi durable, y compris dans des filières émergentes. Cette consultation a permis de mettre en lumière les leviers pour améliorer sa visibilité, sa reconnaissance et sa capacité à susciter l'adhésion.

4.1 Valoriser l'image et l'impact

Constats

L'ESS souffre d'une image encore trop restreinte à la solidarité et au caritatif, masquant sa contribution concrète au développement économique et à l'innovation. Cette méconnaissance touche à la fois le grand public, les décideurs et parfois les jeunes générations, qui peinent à identifier les opportunités de carrière ou d'engagement qu'elle offre. Pourtant, les structures de l'ESS portent des modèles résilients qui démontrent leur utilité lors de crises économiques ou sociales.

Freins

Ce déficit de reconnaissance freine la capacité du secteur à capter des financements privés, à nouer des partenariats stratégiques et à recruter de nouveaux talents. Il entretient une forme de cloisonnement entre ESS et économie dite « classique » et laisse perdurer des préjugés sur une supposée « non-rentabilité » ou une faible création de richesse.

Propositions

- Renforcer les campagnes de **communication grand public** et vers les médias.
- Développer des outils de mesure d'impact social, environnemental et économique.
- Créer un **label ESS** plus visible et attractif.
- Mettre en avant des exemples inspirants et des réussites entrepreneuriales.
- Capitaliser sur des partenariats entre ESS et entreprises classiques pour illustrer les synergies.
- Intégrer l'ESS dans les modules d'enseignement d'économie dès le lycée.

4.2 Attractivité pour les jeunes et renouvellement des compétences

Constats

Les métiers de l'ESS restent peu visibles dans les parcours d'orientation scolaire et professionnelle. Pourtant, de nombreux emplois sont porteurs de sens, innovants et contribuent à répondre à des besoins sociaux non satisfaits. Le manque de valorisation des carrières dans l'ESS limite l'attractivité du secteur, notamment auprès des jeunes générations en quête d'engagement et de sens au travail.

Freins

Les difficultés de financement et de reconnaissance limitent la capacité des structures à offrir des conditions d'emploi compétitives. Les perspectives de carrière manquent de lisibilité. Enfin, la faible intégration de l'ESS dans les dispositifs d'orientation renforce la méconnaissance de ces opportunités.

Propositions

- Lancer un **plan national de sensibilisation des jeunes** à l'ESS.
- Promouvoir les coopératives scolaires et les pédagogies coopératives dès l'école.
- Développer les stages, alternances et dispositifs d'insertion en lien avec les structures ESS.
- Valoriser la diversité des métiers et compétences mobilisées.
- Assurer une meilleure intégration des branches professionnelles ESS dans les politiques emploi.
- Créer des programmes de mentorat croisés avec des acteurs de l'économie classique.

4.3 Ancrage territorial et attractivité économique

Constats

L'ESS contribue à structurer des filières locales, à renforcer la résilience économique et à dynamiser les territoires, notamment ceux où l'économie classique est peu présente. Sa capacité à répondre à des besoins locaux (alimentation, recyclage, circuits courts, inclusion) constitue un argument d'attractivité pour des partenariats publics et privés.

Freins

Malgré cet ancrage, le secteur reste trop peu intégré dans les stratégies économiques globales. La commande publique est encore insuffisamment mobilisée pour soutenir l'ESS, et les dispositifs d'achat responsable sont trop dispersés. Le potentiel d'effet levier territorial reste sous-exploité faute de structuration et de promotion adaptée.

Propositions

- Développer des clauses sociales et environnementales dans les marchés publics.
- Promouvoir une stratégie de **bon achat** favorisant l'ancrage territorial.
- Créer ou renforcer les **PTCE** (Pôles Territoriaux de Coopération Économique).
- Intégrer les monnaies locales comme leviers de circuits économiques vertueux.
- Valoriser l'impact territorial comme critère clé d'attribution des marchés.
- Soutenir les projets collaboratifs entre ESS et entreprises classiques sur des filières stratégiques.

Analyse

La réussite de la Stratégie nationale pour l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) repose avant tout sur sa capacité à se traduire en actions concrètes, coordonnées et adaptées aux réalités du terrain. À La Réunion, les échanges ont révélé un consensus : sans cadre opérationnel stable, sans outils d'accompagnement mutualisés et sans indicateurs de suivi, l'ambition reste théorique.

Les participants ont souligné la nécessité d'un pilotage structuré, capable de clarifier les responsabilités à chaque échelle : État, collectivités, réseaux intermédiaires, porteurs de projet. La mise en cohérence des financements nationaux et locaux, la simplification de l'accès aux dispositifs et le droit à l'expérimentation apparaissent comme des leviers majeurs pour libérer le potentiel d'innovation de l'ESS.

Parallèlement, l'efficacité de la stratégie dépend de la montée en compétences des acteurs. Former élus, techniciens et responsables associatifs à la gestion, à la recherche de financements et à la mesure d'impact constitue une condition sine qua non pour stabiliser les projets et garantir leur essaimage. Enfin, cette mise en œuvre devra être évaluée régulièrement, partagée entre acteurs et ajustée pour tenir compte des spécificités insulaires et des besoins émergents.

Actions à mettre en œuvre

À l'échelle nationale

- Fixer un **plan pluriannuel** avec des objectifs mesurables et un calendrier partagé à 1, 2, 3 et 5 ans.
- Mettre en place un **droit à l'expérimentation** spécifique pour l'innovation sociale et les projets territoriaux ESS.
- Garantir la cohérence des lignes budgétaires nationales avec les plans locaux, notamment pour les financements pluriannuels.
- Créer une **conférence nationale des financeurs de l'ESS** associant État, financeurs privés et acteurs de la finance solidaire.
- Développer un dispositif national de **formation et de montée en compétences** pour les élus, référents et financeurs.
- Renforcer la visibilité de l'ESS dans les grandes stratégies nationales (ODD, France 2030) et ouvrir les financements de droit commun aux structures ESS.

À l'échelle territoriale

- Constituer un **comité de pilotage régional** regroupant État, Région, CRESS, EPCI et représentants des entreprises ESS.
- Organiser une **conférence territoriale de l'ESS** annuelle pour dresser les bilans et ajuster les priorités.
- Flécher des **lignes de financement dédiées** pour stabiliser le soutien aux projets structurants.
- Déployer des **points relais régionaux** (type Cap ESSor) pour accompagner l'accès aux fonds européens et nationaux.
- Renforcer l'ingénierie de projet à l'échelle des intercommunalités grâce à des **schémas locaux ESS** contractuels.
- Valoriser les initiatives exemplaires lors d'**assises ESS** régionales pour partager méthodes et retours d'expérience.

À l'échelle des acteurs et porteurs de projet

- Encourager la mutualisation d'outils entre structures, notamment pour la recherche de financements et la gestion administrative.
- Développer des **centres ressources** pour apporter un appui technique, juridique et statutaire.
- Organiser des formations régulières pour les responsables associatifs (CFGAs, gestion, suivi d'impact).
- Favoriser l'essaimage en soutenant le mentorat entre structures expérimentées et nouvelles initiatives.
- Inciter les porteurs de projet à formaliser et partager leurs résultats via des indicateurs d'impact clairs.
- Appuyer le passage de l'expérimentation au droit commun pour les projets à fort potentiel de duplication.