



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

Mayotte - 19 JUIN



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **Mayotte le 19 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 suivi 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. **32 participants** ont répondu présents. Chacun à contribué à toutes les thématiques. Au total, 25 temps d'intelligence collective se sont déroulés sur la journée.

1.1 Coopération, gouvernance et coordination des financeurs

Constats La capacité des organisations de l'ESS à mobiliser des ressources dépend étroitement de la qualité de la coordination entre bailleurs publics et privés. À ce jour, cette coopération demeure fragmentée : les partenariats clés font défaut et le département, isolé, ne peut assurer seul l'ingénierie d'accompagnement. Néanmoins, un mouvement d'harmonisation des calendriers d'appels à projets se structure ; cette concertation naissante est unanimement jugée positive par les acteurs.

Freins Plusieurs contraintes limitent cette convergence. L'ESS continue d'être perçue avec réserve dans les arbitrages budgétaires, d'où sa marginalisation dans les politiques publiques. Les décisions de financement interviennent tardivement, freinant la mise en œuvre des projets ; les petites structures, peu dotées en ingénierie, sont particulièrement pénalisées. L'ensemble du processus demeure long et chronophage, comparable à un « parcours du combattant ».

Propositions

- Réunir l'ensemble des financeurs pour coordonner leurs dispositifs et partager l'information ;
- Consolider la concertation inter-financeurs et diffuser une information commune (newsletters, plateformes) ;
- Créer un réseau d'accompagnement et multiplier les structures référentes chargées de l'ingénierie financière ;
- Impliquer davantage la Banque des Territoires, l'AFD, la BPI et les collectivités dans un pilotage concerté ;
- Sanctuariser et rendre pluriannuels les financements dédiés à l'ESS.

1.2 Disparités territoriales et spécificités ultramarines

Constats Les ressources financières allouées à l'ESS varient fortement d'un territoire à l'autre : une CRESS reçoit jusqu'à cinquante fois moins de moyens qu'une CCI. Mayotte, en particulier, revendique l'accès au même niveau de financement que les autres régions, soulignant le décalage induit par un pilotage éloigné depuis La Réunion. Les écarts concernent aussi les contributions des fonds européens et

nationaux, alors que les intercommunalités soutiennent de moins en moins les associations. Cette disparité fragilise l'exercice même des missions régaliennes.

Freins La loi de reconstruction de Mayotte ne reconnaît pas l'ESS comme acteur économique, limitant d'emblée son accès aux fonds. Les petites structures ultramarines se heurtent à la complexité des appels à projets et manquent de partenaires pour structurer leur écosystème. L'engagement de la BPI et de l'État demeure, par ailleurs, insuffisant dans ces territoires.

Propositions

- Créer des fonds territoriaux d'investissement ESS cofinancés par Régions, intercommunalités ou métropoles ;
- Renforcer la présence de l'État et de la BPI à Mayotte et dans les autres outre-mer ;
- Reconnaître la spécificité ultramarine dans la répartition des dotations nationales et européennes ;
- Mobiliser les financements du ministère des Affaires étrangères (FEF) pour soutenir la coopération régionale ;
- Réorienter une part de la taxe parafiscale perçue par les CCI vers l'écosystème ESS ;
- Favoriser les ponts entre ESS et développement économique territorial (innovation sociale, circuits courts, tiers-lieux).

1.3 Diversification, innovation et sécurisation des financements

Constats Les structures de l'ESS recourent aujourd'hui à une mosaïque de ressources – subventions, dons, autofinancement, mécénat, financement participatif, prêts solidaires – dont l'articulation reste peu lisible et fragile. L'innovation financière, notamment l'orientation vers des instruments à impact social ou environnemental, apparaît indispensable pour sécuriser et pérenniser les modèles. Dans une logique de relance, soutenir la demande autant que l'offre est jugé prioritaire, tout comme l'alignement avec les Objectifs de développement durable.

Freins La dépendance aux subventions s'avère difficilement soutenable ; l'équilibre entre ressources propres et financement public demeure précaire, d'autant que les contraintes administratives ralentissent l'adoption de nouveaux modèles. Le risque de défaut de paiement est accru, tandis que la pression d'une logique de prestation commerciale peut nuire à la mission sociale.

Propositions

- Promouvoir des modèles économiques moins dépendants des subventions et mieux équilibrés ;
- Garantir des financements suffisants pour assurer qualité de service et performance sociale ;
- Mettre au même niveau innovation sociale et innovation technologique (France 2030) ;
- Orienter jusqu'à 80 % des fonds européens (FEDER, FSE) vers l'innovation sociale ;
- Varier les formes de financement : participatif, privé, mécénat, dons des particuliers ;
- Simplifier l'obtention de reçus fiscaux pour faciliter les dons ;
- Diversifier les sources et encourager le co-financement pour réduire les risques ;
- Travailler sur la structure financière des entités afin de renforcer leur crédibilité ;
- Intégrer l'ESS aux budgets verts et clauses sociales des marchés publics ;
- Alléger la fiscalité dans les secteurs concernés et récupérer une part de la taxe parafiscale CCI pour l'ESS ;
- Faciliter l'accès aux dispositifs France 2030, FEDER, FSE grâce à des critères d'interprétation souples ;
- Développer des garanties publiques adaptées pour faciliter l'accès au crédit ;
- Sanctuariser des financements et favoriser la pluri-annualité pour sécuriser les projets.

1.4 Cadre réglementaire, fiscalité et relations bancaires

Constats Un cadre réglementaire incitatif et des dispositifs fiscaux adaptés sont essentiels pour attirer l'investissement privé. La rénovation de l'agrément solidaire constitue un levier d'accès aux fonds, tandis que la méconnaissance, par les banques traditionnelles, des spécificités de l'ESS (gouvernance démocratique, lucrativité limitée, moindre autofinancement) complique l'accès au crédit.

Freins Des réformes législatives pourraient restreindre l'accès à certains dispositifs financiers. Les exigences de garanties bancaires – jusqu'à 110 k€ pour le travail temporaire – bloquent des projets d'envergure. L'absence de moyens et de modes d'action précis dans les politiques actuelles, conjuguée à la lourdeur réglementaire, freine le développement de l'ESS ; le Fonds ESS est même perçu comme un frein supplémentaire.

Propositions

- Faire évoluer l'approche des banques : mobiliser les outils existants (LDDS) et développer des garanties publiques ;

- Mettre en place des dispositifs fiscaux incitatifs : fiscalité adaptée aux mutuelles, recyclage de la taxe parafiscale ;
- Réviser l'agrément solidaire et intégrer l'ESS aux grandes politiques économiques et écologiques ;
- Créer une contribution obligatoire nationale au niveau européen, redistribuée aux territoires ;
- Intégrer l'ESS aux budgets verts, aux plans climat et aux clauses sociales ;
- Joindre aux politiques des moyens financiers lisibles et suffisants.

1.5 Compétences, accompagnement et ingénierie financière

Constats Le renforcement des compétences des bénévoles et des responsables est indispensable pour mobiliser et gérer des financements privés. L'ingénierie financière reste largement à construire ; nombre d'acteurs hésitent encore à solliciter des ressources externes, faute de formation spécifique et de dispositifs d'accompagnement robustes.

Freins Les formations existantes, trop généralistes, ne répondent pas aux besoins opérationnels en matière de développement économique. L'absence de suivi et de bilan réduit leur impact et le manque de professionnalisation limite l'accès aux différentes sources de financement.

Propositions

- Organiser des ateliers au sein des structures d'accompagnement pour développer les compétences financières ;
- Diffuser une newsletter recensant l'ensemble des appels à projets ESS ;
- Rendre obligatoires, pour les nouvelles associations, des formations sur la responsabilité du dirigeant et les obligations légales ;
- Créer un réseau d'accompagnement pour l'ingénierie de financement, inspiré des guides techniques ;
- Multiplier les structures référentes capables d'appuyer les porteurs de projets ;
- Mener une campagne de communication sur les acteurs ESS du territoire et sur les possibilités de don.

1.6 Processus administratifs, simplification et délais

Constats Les associations observent une contraction continue du soutien financier des intercommunalités, dont les refus restent insuffisamment expliqués. Cette opacité compromet la planification et la stabilité des actions.

Freins La complexité administrative – multiplicité des intermédiaires, procédures lourdes, délais prolongés – engendre une incertitude durable : à mi-parcours de l'année, certaines structures ignorent toujours si leurs demandes de financement seront honorées. Les délibérations tardives bloquent la mise en œuvre des projets, tandis que la diversité des guichets, peu lisibles, complique la constitution des dossiers.

Propositions

- Simplifier les guichets de financement selon la nature des dépenses ;
- Réduire les délais de traitement et faire respecter les calendriers européens ;
- Encourager les financements pluriannuels (CPO, CPOM) pour offrir de la visibilité ;
- Mettre en place des outils de suivi et de bilan pour améliorer la transparence des décisions.

2.1 Transition écologique, économie circulaire et gestion des ressources

Constats Les structures de l'ESS sont invitées à jouer un rôle d'exemplarité face à l'urgence climatique. Elles disposent déjà d'initiatives tangibles : généralisation des achats responsables, recours aux matériaux biosourcés dans les chantiers de reconstruction ou, à l'image de la MGEN, mise en place de plans climat intégrant le calcul d'émissions de bout en bout et des actions de compensation (plantation d'un million d'arbres, limitation des vols entre La Réunion et Mayotte). Cette dynamique se nourrit du potentiel propre aux territoires ultramarins, riches en biodiversité et propices aux projets d'économie circulaire et de réduction des déchets.

Freins La biodiversité de Mayotte, déjà fragilisée par le cyclone Chido, demeure insuffisamment prise en compte par les politiques publiques. L'insularité rend complexe la réduction des déplacements aériens, tandis que l'Accord de Paris reste non appliqué localement. En parallèle, la mesure et la valorisation des impacts écologiques restent balbutiantes, limitant la crédibilité des démarches auprès des financeurs et des collectivités, elles-mêmes parfois peu responsabilisées.

Propositions

- Réduire, puis compenser systématiquement, les vols intra-territoires (reforestation, programmes « un arbre »).
- Généraliser les calculateurs d'empreinte carbone et accompagner leur appropriation par les structures ESS.
- Revaloriser les déchets issus du cyclone Chido en soutenant les entreprises d'économie circulaire.
- Porter à 100 % la part d'achats responsables, via une charte obligatoire dans chaque organisation.
- Augmenter le budget dédié aux achats responsables (au-delà des 50 k€ actuels de la DEETS).

2.2 Transition numérique inclusive, sécurisée et résiliente

Constats Le numérique constitue un levier stratégique pour la gestion interne (RH, comptabilité, déclarations sociales) et la lutte contre l'illettrisme. La crise post-cyclone a toutefois mis en lumière la vulnérabilité des petites structures : pertes de données, interruption des réseaux et manque de solutions de sauvegarde. Le retard de démocratisation digitale, particulièrement à Mayotte, nécessite une approche inclusive qui n'exclue pas les publics précaires.

Freins L'analphabétisme alimente un phénomène d'électronisme, tandis que les coûts de licences et d'abonnements pèsent sur des budgets déjà contraints. Un basculement brutal vers le « tout-numérique » risque d'aggraver la fracture, notamment pour les salariés en insertion. Enfin, la faiblesse des infrastructures expose les données et la continuité d'activité en période de crise.

Propositions

- Maintenir des guichets physiques parallèlement aux services dématérialisés.
- Développer localement une filière de reconditionnement et des solutions low-tech pour réduire les coûts.
- Mutualiser les ressources (cloud, licences, assistance) et créer une offre d'ingénierie numérique territoriale.
- Sécuriser les données : plans de sauvegarde externalisés et accompagnement des petites structures.
- Encadrer l'usage de l'IA : privilégier des modèles sobres, hébergés localement, conformes aux réglementations UE.
- Proposer des formations ciblées et mobiliser des experts pour accompagner la transition numérique.

2.3 Innovations sociales et écologiques locales, valorisation et diffusion des bonnes pratiques

Constats Des dispositifs tels que l'atelier « Made in ESS » soutiennent déjà des projets de santé environnementale déployés à l'échelle villageoise. Les acteurs ESS font preuve d'une forte capacité d'innovation, contribuant à la revitalisation des territoires ruraux et à une répartition plus équitable des ressources.

Freins Malgré le potentiel identifié, des initiatives comme « Mon ESS à l'école » manquent de moyens humains, tandis que la lourdeur administrative et la rareté des guichets uniques freinent la diffusion rapide des solutions innovantes.

Propositions

- Mettre en lumière en continu les innovations locales et ressusciter des pratiques ancestrales adaptées au contexte.
- Créer des espaces de partage d'expériences (plateforme, webinaires) pour faciliter l'essaimage.
- Structurer un écosystème d'appui (accompagnement, financement, communication) afin d'embarquer la population.

2.4 Cadre législatif, gouvernance et reconnaissance de l'ESS

Constats La reconnaissance de l'ESS comme secteur économique à part entière reste inaboutie à Mayotte ; aucun rétro-planning clair n'encadre les transitions, et les principes ESS demeurent méconnus des décideurs publics et privés.

Freins L'application locale des engagements climatiques et sociaux (Accord de Paris, clauses durables de la commande publique) tarde, faute d'outils réglementaires et de coordination entre administrations.

Propositions

- Instaurer une charte de transition (écologique, numérique, sociale) obligatoire pour chaque structure ESS.
- Intégrer l'ESS dans les plans climat, budgets verts et programmes nationaux/internationaux.
- Définir un calendrier de mise en conformité, assorti de moyens financiers et de mécanismes de suivi.

2.5 Financements, outils et mutualisation au service des transitions

Constats Les transitions supposent des investissements spécifiques (compensation carbone, équipements numériques, matériaux écologiques) que les structures ESS peinent à couvrir. Le fonds CRESS/ARS demeure modeste et l'investissement à impact social reste peu développé.

Freins Les dispositifs existants manquent de lisibilité et leur accès, conditionné à des indicateurs d'impact difficiles à quantifier, décourage les porteurs de projets. Les contraintes financières liées aux licences ou à la compensation carbone ralentissent la mise en œuvre des transitions.

Propositions

- Créer un fonds national dédié aux transitions (écologique, numérique, sociale) pour l'ESS.
- Simplifier et regrouper les dispositifs, avec un portail unique recensant appels à projets et financements.
- Accroître les crédits publics à l'achat responsable et généraliser les bons d'achat solidaires.
- Mutualiser l'ingénierie financière : pool d'experts, plateforme de ressources, banques de projets.

2.6 Services aux populations, insertion et lutte contre l'exclusion

Constats L'ESS constitue un acteur central de la cohésion sociale, de l'insertion professionnelle et de la prise en charge des publics vulnérables. Dans l'océan Indien, la faiblesse du revenu médian et le coût élevé de certains services (maisons de retraite, garde d'enfants) favorisent le développement de solutions informelles.

Freins Le poids de l'informel (jusqu'à trois quarts de l'activité à Mayotte) crée des situations de précarité et expose les usagers à des prestations non régulées.

Parallèlement, la fracture numérique menace d'exclure les plus fragiles d'un accès essentiel aux droits.

Propositions

- Confier la gestion de services essentiels (petite enfance, dépendance) à des structures ESS pour éviter la privatisation sauvage.
- Mettre en place des dispositifs d'accompagnement pour la formalisation progressive des activités informelles.
- Utiliser le numérique comme vecteur d'inclusion (formation, accès simplifié aux droits) avec maintien de guichets physiques.

3.1 Reconnaissance institutionnelle et positionnement stratégique de l'ESS

Constats Associations, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises sociales partagent une gouvernance interne démocratique, mais leur articulation avec la gouvernance territoriale reste fragmentée. L'ESS demeure sous-représentée dans les instances décisionnelles (chambres consulaires, pôles de compétitivité, comités de pilotage, politiques d'emploi) malgré la loi 2014 qui encadre sa gouvernance. Une reconnaissance pleine et entière renforcerait son attractivité auprès des talents et des investisseurs.

Freins Les politiques économiques dominantes privilégient la compétitivité des entreprises lucratives, compliquant l'intégration de l'ESS. Les acteurs de terrain sont rarement invités aux lieux de décision et se retrouvent cantonnés à une « petite case ». L'absence de stratégie ESS explicite dans les documents de planification (SRDEII, CRTE) et la faible considération de l'ESS par les chambres consulaires limitent visibilité et financements.

Propositions

- Intégrer systématiquement l'ESS dans les SRDEII, CRTE, PCAET, contrats de ville et de ruralité ;
- Assurer une représentation effective de l'ESS dans les chambres de commerce, conseils de développement et agences économiques locales ;
- Créer un compte satellite de l'INSEE pour mesurer le poids économique national et régional de l'ESS ;
- Élaborer une Charte de gouvernance ESS précisant bonnes pratiques et rôles de chaque acteur ;
- Maintenir une gouvernance tripartite (pouvoirs publics, entreprises ESS, têtes de réseau) profitable au territoire.

3.2 Clarification des rôles, articulation territoriale et feuille de route

Constats La répartition des responsabilités entre Département, intercommunalités, communes et opérateurs reste floue. Malgré le cadre théorique des « conférences régionales », aucun chef de file ne fixe d'objectifs ni ne coordonne leur atteinte, laissant les acteurs dans l'incertitude lorsqu'ils changent d'échelle institutionnelle.

Freins Collectivités et intercommunalités ignorent souvent leurs marges d'action en matière d'ESS ; la perte de certaines compétences par le Département accroît la

confusion. Cette complexité génère des tensions et influe directement sur l'accès aux financements.

Propositions

- Publier une circulaire autorisant explicitement les intercommunalités à agir pour l'ESS ;
- Nommer un référent ESS dans chaque collectivité et former les élus aux leviers offerts par la loi ;
- Réunir régulièrement toutes les intercommunalités et tenir, au niveau départemental, des rencontres élargies à l'ensemble des acteurs ;
- Cartographier les partenariats entre entreprises classiques et ESS afin de créer des instances adaptées et opérationnelles.

3.3 Coordination, transversalité et concertation multi-acteurs

Constats Les projets ESS naissent souvent d'une interconnaissance locale, mais la transversalité entre réseaux ESS, institutions publiques, entreprises classiques, syndicats et citoyens demeure limitée. Les CRESS jouent un rôle structurant, toutefois leurs moyens restreints brident l'animation territoriale.

Freins La disponibilité des acteurs de terrain pour les tâches administratives est faible ; les projets « one shot » prolifèrent sans cadre de pérennisation. Le désengagement citoyen s'installe lorsque les ambitions ne sont pas accompagnées de moyens financiers.

Propositions

- Créer ou dynamiser des conseils territoriaux de l'ESS pour une concertation régulière et équilibrée ;
- Organiser des rencontres collectives plutôt que bilatérales afin de partager difficultés et solutions ;
- Mettre en relation les mondes de l'économie classique et de l'ESS pour rompre les idées reçues ;
- Renforcer les pôles territoriaux de compétences économiques et les passerelles avec l'IAE ;
- Associer systématiquement la CRESS aux réunions de développement économique.

3.4 Capacités, ressources et professionnalisation

Constats Nombre de structures ESS sont sous-dotées en ingénierie juridique, financière et numérique. Elles nécessitent des dirigeants aptes à concilier performance économique et valeurs sociales, et à anticiper les évolutions réglementaires.

Freins La dépendance aux subventions rend les organisations vulnérables aux baisses de financements. Leur faible connaissance des mécanismes de gouvernance territoriale limite leur participation active, tandis que les budgets de formation et de plaidoyer restent restreints.

Propositions

- Renforcer les capacités d'ingénierie (technique, juridique, financière) via des formations adaptées ;
- Professionnaliser les structures pour faciliter l'accès aux financements et améliorer la gestion ;
- Soutenir la mesure conjointe des performances sociales et économiques ;
- Positionner la CRESS comme chambre consulaire à part entière et sensibiliser les acteurs à son rôle.

3.5 Gouvernance européenne, internationale et représentation des outre-mer

Constats L'ONU reconnaît l'importance de l'ESS pour les ODD, mais l'Union européenne peine à relayer cette ambition ; la lisibilité des dispositifs reste limitée. Les territoires ultramarins demeurent insuffisamment représentés dans les statistiques et politiques européennes.

Freins La compréhension des politiques européennes par les acteurs locaux est faible, tout comme leur représentation dans les instances. Le décalage entre discours internationaux et réalité opérationnelle complique la mise en œuvre de coopérations régionales.

Propositions

- Renforcer la représentation des outre-mer dans les instances européennes et programmes ESS ;
- Développer la coopération régionale (partenariat CRESS Mayotte-Réunion, échanges de bonnes pratiques) ;
- Créer des pôles régionaux de compétences économiques (DPRCE) en complément des PTCE ;
- Encourager les synergies entre pays de l'océan Indien sur la gestion des structures ESS ;

- Acculturer les collectivités aux cadres européens et aux possibilités de financement.

3.6 Communication, promotion et sensibilisation

Constats Une stratégie régionale existe mais reste méconnue ; de nombreux acteurs « font de l’ESS sans le savoir ». Une communication pédagogique et continue est nécessaire pour positionner l’ESS comme acteur économique majeur.

Freins La faible communication institutionnelle entraîne l’abandon de projets par manque de visibilité et de continuité.

Propositions

- Mettre en lumière la stratégie régionale et les projets ESS via une communication orchestrée par le Département ;
- Créer des dispositifs de sensibilisation (forums, campagnes médias) pour déconstruire les stéréotypes ;
- Développer des conventions et passerelles pour renforcer les partenariats et la reconnaissance de l’ESS ;
- Promouvoir la gouvernance ESS afin d’attirer de nouveaux talents et investisseurs.

4.1 Connaissance, visibilité et image de l'ESS

Constats La méconnaissance de l'économie sociale et solidaire demeure tenace ; pour beaucoup, le secteur relève encore d'un simple « effet de mode ». Or la lisibilité et le rayonnement de l'ESS constituent le premier axe du Schéma régional ESS de Mayotte : en clarifiant son périmètre et ses réalisations, les acteurs peuvent susciter la curiosité du grand public, attirer de nouveaux talents et mettre en avant un modèle conciliant engagement citoyen et emploi stable, notamment dans les quartiers prioritaires.

Freins La faible visibilité, les rémunérations jugées modestes et une image considérée moins innovante ou moins lucrative que celle des entreprises classiques limitent l'attrait du secteur. À cela s'ajoute un risque de dilution des valeurs fondamentales (solidarité, démocratie, responsabilité sociale) lorsque certains opérateurs recherchent prioritairement la notoriété ou le profit. Enfin, les changements politiques successifs brouillent le cap et fragilisent les soutiens nationaux.

Propositions

- Amplifier les campagnes grand public : diffusions radio-TV-presse, panoramas CRESS, organisation d'un Salon de l'ESS ;
- Mettre en récit la diversité des structures et leurs impacts mesurables, en valorisant des parcours inspirants ;
- Incarner l'ESS à travers des figures reconnues et faciliter la participation des acteurs locaux aux conférences internationales.

4.2 Formation, orientation et ressources humaines

Constats L'ESS offre peu de filières métiers clairement identifiées ; il est perçu qu'« on n'y fait pas carrière ». Croiser les métiers en tension avec les aspirations des jeunes démontre pourtant que l'ESS peut combler un chaînon manquant. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) solide est indispensable pour éviter un pilotage à vue.

Freins Les structures peinent à proposer des salaires compétitifs, en concurrence directe avec la fonction publique (indexation outre-mer) ou le secteur privé. Les

perspectives de progression restent limitées et les dispositifs d'incitation financière insuffisants.

Propositions

- Introduire l'ESS dans les programmes scolaires : ateliers de coopératives, modules d'économie sociale et solidaire ;
- Renforcer la sensibilisation de France Travail, des Missions locales et des organismes de formation ;
- Développer stages, volontariats, alternances et premiers emplois ESS pour assurer la relève ;
- Créer ou consolider des cursus universitaires en gestion de projet, finance et RH ESS ;
- Élaborer des politiques RH attractives (mobilité interne, organisation du travail, sens, qualité de vie).

4.3 Conditions financières, salaires et compétitivité sociale

Constats Les rémunérations dépendent fortement des subventions, ce qui complique leur pérennisation ; la situation est particulièrement tendue dans les écoles associatives de Mayotte, où l'absence de convention avec l'Éducation nationale transfère l'intégralité de la masse salariale aux associations.

Freins Les structures disposent d'une marge limitée pour offrir des salaires concurrentiels, au risque de perdre en attractivité face aux secteurs public et privé.

Propositions

- Mettre en place des fonds d'expérimentation et d'amorçage destinés à l'innovation salariale ;
- Travailler les leviers non financiers de l'attractivité : conditions de travail flexibles, télétravail, sens donné aux missions ;
- Étudier des dispositifs d'incitation complémentaires (avantages sociaux, reconnaissance de l'engagement).

4.4 Innovation territoriale, filières et développement économique durable

Constats Dans les quartiers prioritaires, l'ESS se révèle un moteur d'innovation et un vecteur de résilience post-crise. Le développement d'un tourisme vert, local et durable constitue un levier majeur pour renforcer l'attractivité territoriale.

Freins À Mayotte, la forme coopérative (SCIC) reste peu répandue et l'accompagnement dédié à l'innovation entrepreneuriale ESS demeure rare, freinant l'essor de filières spécialisées.

Propositions

- Renforcer l'accompagnement des acteurs du tourisme pour structurer une offre durable ancrée localement ;
- Valoriser les coopérations régionales et sécuriser les financements correspondants ;
- Aligner les besoins économiques et les parcours de formation afin de soutenir les filières porteuses.

4.5 Résilience, gestion de crise et indépendance des structures

Constats Les structures ESS démontrent une réelle capacité de résilience, mais nécessitent des outils adaptés pour relancer rapidement leurs missions après chaque crise. Le Schéma régional ESS fixe quatre objectifs : lisibilité, indépendance, confiance, efficacité et cohérence.

Freins L'accompagnement est encore insuffisant ; aucun processus prédéfini ne cadre la gestion des crises futures.

Propositions

- Concevoir un guide opérationnel de gestion de crise (étapes, ressources, bonnes pratiques) ;
- Créer des temps d'échange informels (jeunes, préfet, référents culturels) pour faire émerger des projets post-crise ;
- Renforcer le Mois de l'ESS comme rendez-vous central de la stratégie et de la relance sectorielle.

4.6 Gouvernance, partenariats et écosystème d'accompagnement

Constats Bien que la CRESS assure le rôle de chef de file régional, sa reconnaissance reste à consolider. Une stratégie lisible et cohérente exige des synergies solides entre Département, État et acteurs territoriaux.

Freins Le manque d'accompagnement adapté et le faible développement des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SIC) limitent la montée en puissance du secteur. Un désengagement de l'État ferait courir un risque de décrochage.

Propositions

- Outiller et professionnaliser les équipes dirigeantes grâce à des formations ciblées ;
- Consolider les synergies Département-État et décliner localement les dispositifs nationaux (Avisé, etc.) ;
- Clarifier les spécificités juridiques de l'ESS pour faciliter leur compréhension et leur appropriation ;
- Encourager la participation des acteurs ESS aux forums économiques et soutenir la tenue d'événements (Mois de l'ESS).

Échelle régionale

1 Gouvernance, pilotage et responsabilité

Constats : Les participants insistent sur la nécessité d'une **équipe dédiée** agissant en continu et sur une répartition claire des responsabilités : le département est pressenti comme pilote-coordonateur, les EPCI comme relais opérationnels. Un **comité local de pilotage** doit reprendre le modèle éprouvé dans d'autres politiques (plan de lutte contre l'illettrisme) pour garantir la faisabilité financière et matérielle de chaque action.

Propositions :

- Nommer un **chef de file** disposant du temps et des moyens pour coconstruire et suivre la feuille de route.
- Installer un **comité local de pilotage** chargé du déploiement et du suivi, en lien avec la gouvernance régionale.
- Définir, pour chaque échelon, un **axe précis** de responsabilité afin de prévenir les chevauchements.

2 Coordination, mutualisation et échanges

Constats : Les acteurs pointent la confusion institutionnelle ; ils réclament une clarification des rôles (« qui fait quoi et avec qui ») et un investissement dans la coordination, avec des référents identifiés. Les **PTCE ou clusters ESS** sont cités comme leviers de mutualisation et de lisibilité.

Propositions :

- Créer ou renforcer des **PTCE/clusters ESS** pour mutualiser compétences et ressources et servir de relais identifiés.
- Prévoir une **clause RSE-ESS** obligatoire dans les partenariats pour rapprocher démarches environnementales et sociales.
- Porter un **plaidoyer commun** auprès des agences nationales (ANCT, ADEME, ANRU) pour intégrer l'ESS dans leurs actions.

3 Moyens humains, financiers et matériels

Constats : Sans ressources dédiées, les ambitions restent théoriques. Les participants demandent une **cellule référente** dotée de moyens suffisants et de pilotes identifiés, ainsi qu'un alignement public sur financement et accompagnement.

Propositions :

- Financer une **cellule régionale ESS** assurant accompagnement, formation et suivi.
- Organiser des **consultations régulières** avec les pouvoirs publics pour ajuster financements et réglementation.

4 Formation et montée en compétences

Constat : L'opérationnalisation de la stratégie suppose un **effort de formation** pour tous les acteurs.

Propositions :

- Mettre en place un **plan de formation régional** couvrant élus, agents et dirigeants ESS sur les spécificités du secteur.

5 Cadre réglementaire, feuille de route et suivi

Constats : La feuille de route doit être **co-construite** avec les territoires, déclinée annuellement, assortie d'indicateurs et suivie lors de **conférences régionales obligatoires**.

Propositions :

- Publier une **circulaire régionale** précisant le rôle des collectivités.
- Organiser des **conférences régionales ESS** pour hiérarchiser les priorités et dresser le bilan d'avancement.

Échelle nationale

1 Cadre stratégique et politiques publiques

Constats : Les politiques publiques doivent être à la **hauteur de la mobilisation** ; il faut un cadre indiquant clairement rôles et responsabilités, et une convergence ESS-vie associative.

Propositions :

- Poursuivre l'**animation nationale et régionale** (DG Trésor, CRESS) pour appuyer les services déconcentrés.
- Clarifier le **cadre de rôles** (contributeur, pilote, etc.) pour chaque acteur étatique.

2 Gouvernance, cohérence et représentation

Constats : La représentation des territoires ultramarins est jugée insuffisante ; les dispositifs nationaux sont parfois mal adaptés.

Propositions :

- Créer une **représentation Outre-mer** (ESS France Outre-mer, CRESS Outre-mer) pour participer aux instances, remonter les besoins et ajuster les dispositifs.
- Mobiliser l'ensemble des **services de l'État** autour d'une gouvernance renforcée.

3 Financement et ressources

Constats : Un besoin clair de ressources pour soutenir la croissance du secteur.

Propositions :

- Mettre en place une « **orange** » **budgétaire** identifiant les financements ESS.
- Doter les feuilles de route des **moyens correspondants**.

4 Innovation, mutualisation, coopération et valorisation

Propositions :

- Promouvoir l'**innovation et la mutualisation** via des programmes nationaux.
- Sensibiliser largement le grand public et les décideurs pour renforcer la **crédibilité** du secteur.

5 Suivi, outils et veille

Propositions :

- Déployer des **outils de suivi** et une **cellule de veille** pour mesurer la réalité du secteur et ajuster les politiques.

6 Éducation, emploi et ressources humaines

Propositions :

- Intégrer l'ESS dans les **programmes scolaires** et développer l'alternance.
- Créer une **plateforme nationale de l'emploi ESS** et un **label marque employeur** valorisant les métiers.

À mon échelle d'acteur local

1 Diagnostic et planification

Actions : Réaliser un **diagnostic interne** et organiser des points réguliers (trimestriels ou semestriels) pour suivre les avancées et ajuster les actions.

2 Partage et appropriation de la stratégie

Actions : Participer aux **ateliers de présentation** et aux temps d'échange pour une appropriation réelle de la feuille de route.

3 Contribution et accompagnement

Actions : Poursuivre le rôle de **promoteur et accompagnateur** auprès des petites structures, notamment sur le réemploi numérique.

4 Valorisation et inspiration

Actions : Mettre en lumière des **parcours inspirants** d'entrepreneurs, salariés et coopérateurs.

5 Coordination territoriale et suivi collectif

Actions : Bénéficier d'une **coordination territoriale** avec des temps annuels collectifs pour faire le point sur les objectifs atteints et les freins rencontrés.