



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

ROUEN - 3 JUIN



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **Rouen le 3 juin 2025**, dans le cadre de l'élaboration 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 à horizon 10 ans.

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. **47 participants** ont répondu présents. Chacun a contribué à toutes les thématiques. Au total, 25 temps d'intelligence collective se sont déroulés sur la journée.

Les propositions convergent vers trois leviers essentiels : **simplifier, sécuriser, valoriser**.

- **Simplifier** les procédures et améliorer l'accès à l'information libèrent du temps pour l'action terrain.
- **Sécuriser** les financements sur la durée et diversifier les sources renforcent la pérennité des modèles économiques.
- **Valoriser** l'impact plutôt que le volume renforce la légitimité et l'attractivité de l'ESS.

En appliquant ces axes d'intervention, l'écosystème ESS pourra consacrer son énergie à son cœur de mission : générer une valeur sociale et environnementale durable au service des territoires et de leurs habitants.

1. Simplification des procédures

Face à la prolifération de guichets administratifs, aux dossiers FSE complexes et à des délais qui grèvent la trésorerie, les acteurs réclament un **"choc de simplification"**. Le temps perdu à candidater nuit directement à l'impact ; les structures doivent souvent mobiliser des compétences spécifiques juste pour décrypter les procédures.

Propositions structurantes

1. **Accès collectif aux fonds européens** : autoriser la réponse aux FSE en *groupements solidaires* afin de mutualiser l'ingénierie de montage et de suivi.
2. **Guichet unique & fusion des guichets** : rationaliser le nombre d'interlocuteurs (État, ARS, départements...) et créer un portail numérique unique, interfacé avec l'open data des financeurs.
3. **Instruction accélérée** : fixer un délai d'instruction maximum aligné sur les cycles budgétaires internes des associations (3 mois) et instaurer un **silence-vaut-accord** pour les petits montants.
4. **Formulaires allégés** : réduire les pièces justificatives aux seuls documents stratégiques (statuts, rapport d'activité, comptes) déjà disponibles via des bases publiques.
5. **Mécénat cohérent** : intégrer un filtre éthique afin d'éviter les financements incompatibles avec les valeurs de l'ESS.

2. Accès et diversification des financements

La baisse des subventions de fonctionnement au profit d'appels à projets fragilise les modèles économiques ; les avances FSE ou FEDER sont lentes, les fonds propres de certaines structures de l'ESS restent faibles et l'exigence de rentabilité sans considération de la phase de développement de la structure accroît la précarité salariale.

Propositions majeures

1. **Fonds de roulement de démarrage** : création d'un véhicule régional (dotation mixte public-privé) accordant des avances remboursables pour sécuriser les 18 premiers mois.
2. **Financements pluriannuels** : systématiser des conventions triennales renouvelables, indexées sur des indicateurs d'impact plutôt que sur des volumes d'activité.
3. **Dispositifs hybrides** : développer des *fonds de dotation public-privé* ou des *fonds patients* pour les projets socio-sanitaires, combinant subvention, prêt d'honneur et garantie bancaire.
4. **Préfinancement bancaire garanti** : instaurer un mécanisme national de garantie (type Bpifrance) couvrant 80 % des avances de trésorerie liées aux fonds européens.
5. **Candidatures groupées** : encourager les consortiums thématiques (insertion, circuits courts, silver économie) pour mutualiser frais et compétences.
6. **Guichet financier unique** : s'inspirer de la Nouvelle-Aquitaine pour agréger toutes les aides (État, Région, Europe, fondations) sur un même back-office et offrir un simulateur de parcours financier.
7. **Critères extra-financiers** : conditionner l'argent public (et les incitations fiscales privées) à des engagements mesurables en matière d'utilité sociale et environnementale.
8. **Renforcement des fonds propres** : favoriser l'épargne solidaire (livrets territoriaux, plateforme "Mon livret ESS"), réviser le plafond de la part sociale coopérative et encourager le *dividende sociétal* pour les entreprises à mission.
9. **Formation des dirigeants** : généraliser des parcours certifiants en ingénierie financière, comptabilité d'impact (CARE) et levée de fonds.

3. Mesure et valorisation de l'impact

La surabondance de reportings financiers et extra-financiers ainsi que l'efficacité des mesures d'impact pèsent sur les équipes et brouillent le débat sur l'utilité réelle questionnant même sur leur utilité sociétale.

Propositions phares

1. **Passer du volume à l'impact** : adopter des référentiels communs (SDGs, Impact Management Project) et financer l'accompagnement au calcul d'impact.
2. **Contrats à impact social** : élargir le dispositif pilote, sécuriser le co-investissement public-privé et inscrire la rémunération au résultat sur plusieurs années.
3. **Formation des commissaires aux comptes** : ajouter un module "impact social" dans la certification, afin d'intégrer d'emblée l'utilité sociale dans l'attestation financière.
4. **Reporting extra-financier obligatoire** : généraliser la comptabilité d'engagements sociaux et environnementaux (CARE) pour toutes les structures recevant des fonds publics.
5. **Culture de confiance** : favoriser un environnement où les acteurs sont responsabilisés et engagés de façon autonome dans la production d'impact.

4. Accompagnement et compétences

L'amorçage d'un projet ESS nécessite plus qu'un contrôle de conformité, il faut un accompagnement humain et territorial.

Axes d'action

1. **Chaîne d'accompagnement fluide** : interconnecter incubateurs, DLA, réseaux consulaires et collectivités dans un *hub* territorial unique.
2. **Mécénat de compétences** : encourager les grandes entreprises à détacher des experts (juristes, contrôleurs de gestion, data analysts) pour des missions en cohérence avec les besoins des structures ayant recours à ce dispositif.

5. Relation financeurs et partenaires

La coopération entre l'écosystème ESS et les pouvoirs publics demeure paradoxale : on exige de l'ESS qu'elle pallie les défaillances du service public tout en la maintenant sous tutelle budgétaire.

Propositions clés

1. **Respect des achats responsables (SPASER)** : imposer des pénalités aux collectivités qui n'atteignent pas la part minimale d'achats socialement responsables.
2. **L'ESS comme levier de résilience** : inscrire un axe ESS dans chaque *Contrat de Plan État-Région* (CPER) avec des indicateurs reflétant les contributions économiques et sociales.
3. **Conférences régionales des financeurs** : réunir annuellement collectivités, banques, fondations et entreprises pour aligner les stratégies et publier une cartographie des besoins et prévenir un effet ciseau (baisse des moyens vs hausse des besoins).

6. Enjeux transversaux et propositions complémentaires

- **Renforcement de la gouvernance** : accompagner les fusions ou mutualisations là où cela est nécessaire pour atteindre une masse critique financière.
- **Joint-ventures sociales & ESUS** : encourager la création d'alliance entre structures de l'ESS et entreprises classiques, grâce à un cadre juridique simplifié et des dispositifs de reconnaissance de l'impact.
- **Livrets d'épargne citoyen** : inspirés du système des CIGALES, proposer des livrets territoriaux orientant l'épargne privée vers les projets locaux à impact.
- **Dispositif de chômage adapté** : tenir compte des spécificités de gouvernance (salariés-associés) et de saisonnalité dans le calcul des droits.
- **Décloisonnement ministériel** : placer un bureau ESS dans chaque ministère sectoriel (santé, culture, transition écologique) pour fluidifier les interactions.
- **Harmonisation inter-régionale** : réduire les disparités entre territoires dans la manière dont les dispositifs, aides, appels à projets ou règles sont appliqués aux structures de l'ESS.

Les trois transitions – écologique, numérique, sociale – ne peuvent réussir qu'en **alignant diagnostic, financement et compétences** :

1. **Diagnostic partagé** pour chaque territoire, évitant d'empiler les chantiers sans priorité et adaptant les réponses ESS aux réalités locales.
2. **Financements dédiés, stables et mutualisés** afin d'absorber les surcoûts initiaux et de sécuriser la montée en charge.
3. **Structuration des parcours de formation** autour de compétences évolutives et transférables afin d'accompagner les transitions professionnelles tout en encourageant la transmission intergénérationnelle.
4. **Gouvernance protégée et partenariat hybridé** : préserver l'âme démocratique de l'ESS via de nouveaux statuts et développer des joint-ventures sociales pour passer à l'échelle sans perdre le sens.

En appliquant ces leviers, l'ESS pourra jouer pleinement son rôle de **courroie de transitions justes** : décarboner l'économie sans sacrifier l'inclusion, mettre l'IA au service de l'humain, et inventer des modèles de travail attractifs porteurs de sens et de résilience.

1. Transition écologique : devenir exemplaire malgré le coût

Constats & Enjeux

La mutation vers des pratiques environnementalement responsables interroge sur l'équité sociale (qui paie ?), la santé et la cohérence des normes. Il existe, néanmoins, des réseaux nationaux soutenant les acteurs locaux dans la mutualisation des moyens pour baisser les coûts de transitions. Or, les organisations ESS, souvent petites et faiblement capitalisées, manquent *in fine* de marge financière pour financer les outils nécessaires permettant de s'adapter aux exigences de la transition écologique.

Freins principaux

- Manque de formations professionnalisantes sur les sujets de transition environnementale
- Des ambitions qui ne coïncident pas toujours entre transitions écologique et numérique.
- Surcoût des matériaux durables et des bilans carbone.
- Marchés publics inaccessibles : demander un bilan carbone à une association de quartier revient à l'exclure de facto.
- Faible accompagnement technique (ingénierie, formations, veille réglementaire).
- SPASER encore trop peu appliqués au niveau des collectivités.

Propositions clés

1. **Label ESUS “transition écologique”** : élargir l’agrément ESUS aux structures de l’ESS engagées dans la transition environnementale.
2. **Mutualisation des ressources** : créer des groupements d’employeurs verts (partage d’acheteurs, d’experts énergie, de flotte logistique à faibles émissions) afin d’abaisser les coûts unitaires.
3. **Cadre réglementaire pour l’IAE** : relever les durées de parcours et les niveaux de rémunération dans l’insertion pour que les publics précaires bénéficient du “boom” des métiers verts.

2. Transition numérique : réduire la fracture tout en se protégeant des dérives de l’IA

Constats & Enjeux

Le numérique, s’il est mal maîtrisé, aggrave la fracture sociale : manque de connexion, innumérisme, barrière linguistique. Or, l’ESS est, par essence, fondée sur des métiers à forte dimension humaine. Pour rester inclusive, elle doit décider où l’IA remplace l’humain et où elle le renforce (allègement administratif, assistance linguistique, relation usager).

Freins & Risques

- Acceptation sociale : peur de la disparition du bénévolat ou de métiers manuels (guides touristiques, médiateurs).
- IA énergivore et peu régulée ; incertitude sur l’impact à moyen et long terme.
- Multiplicité des chantiers simultanés : impossible de prioriser le numérique quand l’urgence budgétaire domine.

Propositions structurantes

1. **Diagnostic obligatoire** : avant tout investissement, un audit partagé liste les besoins, les formations existantes, les externalités énergétiques et les opportunités d’IA.
2. **Programme “GPEC numérique solidaire”** : financer la reconversion des salariés vers des missions à plus forte valeur (animation, médiation) lorsque l’IA prend en charge des tâches administratives.
3. **Prime transition numérique** : subvention bonus pour les structures qui atteignent des objectifs d’inclusion (pôle de formation, médialab, etc.).
4. **Formation des publics fragiles** : soutien renforcé aux acteurs de l’ESS pour couvrir alphabétisation numérique, IA responsable, et protection des données.

3. Transition sociale & sociétale : un amortisseur à valoriser

Constats & enjeux

Face à la précarité croissante, l’ESS reste l’amortisseur — habitats inclusifs, tiers-lieux, circuits de seconde main. Pourtant, la question centrale devient : comment créer et maintenir **des emplois “inclusifs” liés aux transitions ?**

Propositions

1. **Nouvelle organisation du travail** : S'appuyer sur l'ESS pour développer des formes d'emploi et de travail en rupture avec les modèles classiques, en réponse aux mutations sociales et sociétales.
2. **"Prime transition" indexée sur l'impact social** : un bonus financier pour les structures qui couplent montée en compétences, réduction d'empreinte et inclusion des publics éloignés.
3. **Valorisation des actions de l'ESS à l'égard du "bien vieillir"** : soutenir davantage les innovations ESS (colocations intergénérationnelles, services mobiles de santé).

4. Passage à l'échelle & gouvernance : protéger l'ADN tout en grandissant

Enjeux & constat

L'ESS excelle sur les micro-territoires ; le défi est de répliquer cela à une échelle plus large sans perdre la créativité. Les conseils d'administration vieillissants peinent à intégrer les compétences numériques/écologiques.

Propositions

1. **Protection des gouvernances** : favoriser l'intégration des jeunes administrateurs formés aux transitions sans risquer l'éviction d'anciens.
2. **Observatoire national de la créativité ESS** : base de projets pionniers (ex. consigne verre, ressourceries numériques) pour faciliter diffusion dans l'économie conventionnelle.

5. Dispositifs transversaux : sécuriser, simplifier, coopérer

Constat & enjeux

L'ESS, défricheur et courroie des transitions, offre des réponses porteuses de sens mais reste économiquement fragile. Faute de moyens, les bénévoles remplacent de plus en plus les salariés sans vouloir endosser des responsabilités de gestion. Préserver sa capacité d'innovation et sa robustesse face à ces défis est un enjeu majeur.

Freins et risques

Ce constat expose l'ESS à des risques majeurs : la reprise de ses activités par des structures non ESS, motivées avant tout par l'intérêt économique au détriment des finalités sociales, et une mise en concurrence directe avec des démarches plus capitalistes. À cela s'ajoutent des freins structurels : une dissonance entre les valeurs des financeurs et celles des acteurs de l'ESS, des agréments difficiles à obtenir avec un investissement promis souvent décevant, ainsi qu'une instabilité des réglementations qui limite la capacité d'agir dans la durée. Ces obstacles renforcent la tension entre rentabilité et lucrativité, et freinent la capacité de l'ESS à poursuivre des objectifs d'intérêt général tout en pérennisant son modèle

Propositions structurantes :

- **Création d'une loi de programmation ESS pluriannuelle** : garantir un cadre financier stable même à subvention constante via des autorisations d'engagement pluriannuelles.
- **Protection des acteurs et des secteurs de l'ESS** : engager une réflexion de l'État et des collectivités sur les moyens de sécuriser les acteurs de l'ESS, notamment par des évolutions du code du travail ou des dispositifs permettant de préserver certains secteurs d'un basculement vers l'économie traditionnelle
- **PTCE** : renforcer le financement des pôles territoriaux de coopération économique en leur permettant de collaborer avec le secteur privé et améliorer leur animation sur le territoire.

Cette feuille de route consolide quatre leviers de gouvernance :

1. **Leadership institutionnel clair** – un ministère dédié et des chefs de file territoriaux garantissent cohérence et visibilité.
2. **Outillage financier et informatique** – guichets uniques, garanties de trésorerie, open data et tableau de bord partagé sécurisent les ressources et la transparence.
3. **Ingénierie mutualisée** – contrôle de gestion, accompagnement itinérant, facilitation européenne et plateforme open source libèrent du temps pour l'action.
4. **Culture d'impact proportionnée** – indicateurs harmonisés, audits adaptés et reporting automatisé réconcilient efficacité et légèreté administrative.

En combinant ces mesures, l'écosystème ESS pourra passer de la **cacophonie** actuelle à une **symphonie** territoriale, reconnue comme moteur de développement économique, d'innovation sociale et de résilience démocratique

1. Cohérence et coordination des politiques publiques

Constats & enjeux

La politique ESS est par nature transversale : elle irrigue l'IAE, la formation, l'aménagement du territoire, la transition écologique... Pourtant, chaque dossier reste traité dans son silo administratif. Ce manque de lisibilité affaiblit la capacité de l'ESS à devenir la « locomotive des aspirations démocratiques ».

Freins majeurs

- Multiplication des interlocuteurs : EPCI, Régions, services déconcentrés, chacun avec ses calendriers.
- Ressources humaines limitées (ETP) pour une animation territoriale réellement transversale.
- Risque d'uniformisation si la coordination nationale balaye les spécificités territoriales.

- Refus de certains élus d'intégrer l'ESS à leur stratégie de développement économique.

Propositions structurantes

1. **Portage ministériel dédié** : création d'un ministère ou d'un secrétariat d'État à part entière, doté d'une Délégation interministérielle pour piloter le « désilotage ».
2. **Chef de file ESS par territoire** : désigner un acteur pivot au sein de la collectivité responsable de la cohérence locale, avec obligation de concertation.
3. **Cartographie publique des dispositifs** : plateforme nationale actualisée qui affiche l'ensemble des aides et points de contact, évitant la « course au bon guichet ».

2. Représentation et instances multi-niveaux

Constats & enjeux

La lisibilité de l'ESS doit désormais dépasser le périmètre hexagonal : fonds européens, réseaux internationaux (GSEF), influence au sein des grands programmes sociaux européens. Au plan interne, l'écart de maturité entre territoires impose des dispositifs différenciés.

Freins & risques

- un partage des compétences éclaté qui rend difficile la lisibilité des responsabilités, aggravé par des instances de représentation peu renouvelées et insuffisamment adaptables.
- Effet-seuil des subventions européennes : trésorerie insuffisante pour préfinancer les projets.
- Complexification française des règles européennes : le filtre national rebureaucratiser l'accès aux financements.

Propositions clés

1. **Représentation ESS coordonnée** : structurer une représentation de l'ESS à travers des instances plus ciblées, agiles et en phase avec les dynamiques de projet, favorisant la porosité entre échelons et l'inclusion de la participation citoyenne.
2. **"Facilitateur Europe"** : accompagner les petites structures dans le montage de leurs projets financés par des fonds européens (anticipation, co-financement, avance de trésorerie).
3. **Animation régionale thématique** : tables rondes par thématique pour prioriser l'action publique.
4. **Plateformes d'échange internationales** : programme « Erasmus ESS » pour que dirigeants et porteurs de projet effectuent des immersions dans d'autres pays et rapatrient les bonnes pratiques.
5. **Reconnaissance européenne sectorielle** : faire labelliser l'ESS française sur des thématiques fortes (insertion, économie verte) afin de simplifier l'éligibilité aux programmes Horizon Europe ou FSE+.

3. Synergies et coopération territoriales

Constats & enjeux

Les articulations entre échelons de compétence restent incomplètes : doublons, vide ou concurrence dans certains domaines. Or la coopération conditionne l'accès aux ressources et à la visibilité.

Propositions principales

1. **Conditionner les financements publics à la coopération** : faciliter les consortiums tout en leur donnant de la visibilité.
2. **Binôme Région/EPCI** pour chaque projet local, garantissant à la fois vision stratégique et connaissance de terrain.
3. **Programmes inter-régionaux** : renforcer la coopération horizontale autour de projets communs tout en créant des effets de levier grâce à une mutualisation des compétences.
4. **Accompagnement itinérant** : équipes mobiles (DLA, PTCE) qui se déplacent dans les zones rurales et périurbaines pour diagnostiquer besoins et solutions.

4. Financement et ressources

Problématiques

Les circuits de financement de l'ESS, distincts de ceux de l'économie conventionnelle, manquent de lisibilité et de transparence notamment concernant les éléments d'évaluations de dossier. L'accès aux dispositifs européens, bien que porteurs d'opportunités, reste complexe et peu connu, ce qui décourage de nombreux acteurs.

Propositions structurantes

1. **Publication consolidée et traçable des financements** : communication permettant de valoriser l'utilité sociale de l'ESS et de renforcer la transparence et la lisibilité des soutiens.

5. Gouvernance de terrain, innovation et transmission

Constats

La coexistence de nombreux acteurs, aux moyens et rôles hétérogènes, fait peser un risque de cacophonie dans le pilotage de l'ESS. Le clivage entre CCI-CMA et CRESS illustre ces tensions de représentativité et de légitimité. Pour renforcer l'efficacité collective, la gouvernance devrait être repensée à l'échelle la plus pertinente — souvent territoriale — tout en préservant une cohérence et une vision partagée à l'échelle nationale.

Propositions transversales

1. **Comités thématiques et territoriaux** : espaces de dialogue réunissant élus, CRESS, réseaux, entreprises classiques intéressées, afin d'ajuster les actions aux réalités locales.
2. **Institutionnalisation raisonnée des CRESS** : ressources consolidées mais souples préservées pour jouer un rôle de contre-pouvoir et d'animateur.

3. **Convention CRESS-CCI-CMA** : partage de données entreprises, co-animation d'ateliers pour aligner discours et éviter la concurrence institutionnelle.
4. **Cartographie des portes d'entrée** : référencement national des chargés de mission ESS et des dispositifs d'accompagnement, avec un moteur de recherche par besoin.
5. **L'ESS comme compétence des départements** : garantir un budget minimum et des référents dédiés sur chaque territoire.
6. **Guichet unique gouvernance** : fusion progressive des labels, commissions et observatoires pour réduire la comitologie et clarifier les circuits de décision.
7. **Renouveler les gouvernances** : limiter la durée excessive des mandats des responsables, afin de favoriser le renouvellement et la dynamique collective au sein des structures.
8. **Erasmus ESS international** (voir supra) pour ouvrir la gouvernance à l'innovation externe et mutualiser les retours d'expérience.

L'attractivité de l'ESS repose sur un **trptyque** :

1. **Visibilité & récit positif** – raconter l'impact, normaliser l'ESS dans l'orientation scolaire et la communication institutionnelle.
2. **Conditions d'emploi solides** – mutualiser les fonctions supports, revoir les grilles salariales, offrir des carrières claires et mobiles.
3. **Écosystème de coopération & financement** – simplifier l'accès aux marchés, encourager l'innovation sociale, financer la montée en charge et reconnaître la valeur non marchande.

En appliquant ces propositions, le secteur renforcera son image, attirera de nouveaux talents, consolidera ses modèles économiques et confirmera son rôle moteur dans la transition vers une économie à la fois solidaire, durable et innovante

1. Visibilité, image et communication

Constats & freins

L'ESS souffre d'une **visibilité insuffisante** : image floue, parfois négative, peu valorisée auprès des jeunes et du grand public. Les organigrammes évoluent peu, car les financements manquent de visibilité, ce qui renforce la perception d'un secteur instable.

Propositions mises en avant

1. **Plan de communication national** : identité visuelle, campagnes grand public, influenceurs et ambassadeurs pour mettre en récit l'impact social et environnemental.
2. **Valorisation systématique de l'impact** : chiffres-clés, récits de réussite, cartographie des projets emblématiques.
3. **Éducation & sensibilisation** : modules ESS dans les journées citoyennes, partenariats médias..

2. Formation et sensibilisation des publics

Constats & freins

L'ESS reste **peu présente** dans les cursus scolaires, universitaires et les événements économiques. Les jeunes, les consulaires et les organisations patronales connaissent mal ses métiers et ses modèles.

Propositions

1. **Intégration dans les cursus** : stages de 3e et de seconde en structures ESS, service civique systématiquement connecté à la découverte de l'écosystème.
2. **Contenus pédagogiques adaptés** : mise en place d'outils permettant de sensibiliser à l'ESS dans les écoles et universités (kits enseignants, MOOC...).

3. Conditions de travail, rémunération et carrière

Constats & freins

Dans les petites structures de l'ESS, les rémunérations modestes, les conditions de travail parfois difficiles et l'absence de perspectives de carrière structurées limitent l'attractivité du secteur. Le dialogue social reste souvent complexe à mettre en place, faute de moyens adaptés.

Propositions

1. **Mutualisation des fonctions supports** : fonctions supports (RH, paie) partagées entre structures de l'ESS pour sécuriser les postes et négocier des avantages collectifs.
2. **Conditionnalité des aides** : subventions et marchés attribués en priorité aux structures démontrant des progrès en qualité de vie au travail (QVCT) et en salaires.
3. **Révision des conventions collectives** : aligner les grilles sur les tensions métiers afin d'améliorer les salaires et la QVCT.
4. **Travail sur le déroulé de carrière** : passerelles vers la fonction publique, VAE accélérée, bourses de mobilité inter-structures.

4. Développement économique et innovation

Constats & freins

L'ESS regroupe une grande diversité de modèles, allant de l'économie non marchande au bénévolat, ce qui rend nécessaire une redéfinition plus lisible de son périmètre. Cette diversité, parfois floue, nuit à sa reconnaissance et à sa valorisation, d'autant que les tensions sur les métiers y sont similaires à celles de l'économie classique. Si l'ESS se distingue par sa forte capacité d'innovation – notamment sociale, à travers des initiatives citoyennes ou des logiques de réemploi – ces apports restent insuffisamment reconnus, au profit d'innovations trop exclusivement technologiques. Pour soutenir durablement ces structures, il est essentiel de renforcer leur pérennisation via des financements de fonctionnement et un accompagnement au développement économique. Difficultés concrètes :

- Complexité des marchés publics, culture SPASER encore rare.
- Manque de moyens pour candidater aux appels à projet, surtout en innovation.
- Faible financement de la coopération ESS–entreprises classiques.

Propositions

1. **Coopération avec l'économie « traditionnelle »** : intégrer l'ESS dans les chaînes de valeur locales, encourager les joint-ventures d'impact.

2. **Indicateurs pertinents** : utiliser des métriques sociales/environnementales plutôt que les seuls KPI marchands que l'on retrouve dans l'économie conventionnelle.
3. **Incubateurs & fonds d'expérimentation** : droit à l'erreur ESS équivalent à celui des start-ups classiques.
4. **Encadrement des services civiques** : partenariats gagnant-gagnant évitant de remplacer des ETP.

5. Engagement citoyen et bénévolat

Constats & freins

Les jeunes s'engagent volontiers, mais de façon ponctuelle. Les structures peinent à recruter des bénévoles qualifiés (administrateurs, trésoriers) à cause de contraintes réglementaires (RGPD, délégation de pouvoir).

Propositions

1. **Valorisation du bénévolat** : reconnaissance officielle sur le CV.
2. **Facilitation du recrutement** : rendre l'accès à des postes de bénévoles, administrateurs et trésorier plus simple.
3. **Allègement réglementaire proportionné** : exigences simplifiées pour les structures de petite taille.

6. Constat global et réponses transversales

Constats

L'ESS reste encore peu connue du grand public et souffre d'une image de faible viabilité, souvent réduite à sa dépendance aux subventions. Ce déficit de reconnaissance est accentué par un manque de soutien institutionnel et une lisibilité imparfaite des statuts, notamment celui d'ESUS. Par ailleurs, un écart peut exister entre les valeurs affichées par certaines structures et leurs pratiques managériales réelles, laissant place à des logiques de reproduction sociale ou de népotisme. Enfin, les inégalités territoriales persistent : dans les zones rurales, le retrait des services et les coûts de mobilité élevés limitent fortement l'accès aux dynamiques de l'ESS.

Propositions transversales

1. **Campagnes grand public & label ESUS** : rendre l'ESS reconnaissable (logo, charte), définition simple accessible à tous.
2. **Dialogue ruralité/urbain** : programmes croisés, forums itinérants.
3. **Accompagnement & professionnalisation** : DLA collectif pour appels d'offres, clubs d'affaires ESS avec cotisation indexée sur chiffre d'affaires.
4. **Filières transition** : pondération favorable dans les marchés aux circuits courts et solutions bas carbone.

5. **Crédit d'impact social** : mécanisme valorisant l'ESS dans le reporting extra-financier des partenaires.
6. **Indicateurs alternatifs au PIB** : bien-être, cohésion, empreinte carbone pour refléter la valeur réelle.
7. **Management responsable** : formations à la gouvernance participative, prévention des risques psychosociaux (RPS).
8. **Groupements d'employeurs** : mutualisation pour offrir CDI, progression salariale et impact accru.
9. **Ouverture du crédit d'impôt recherche** aux innovations sociales.
10. **Acculturation des acheteurs publics** : formation des élus et agents à l'ESS, clauses d'insertion simplifiées.
11. **Service civique & service public de la transition** : dispositifs dédiés à l'ESS pour fidéliser la jeune génération.
12. **Mobilité et attractivité des territoires** : partenariats collectivités-ESS pour logements, transports, services facilitant l'installation des salariés.

Les propositions des cinq groupes dessinent une mise en œuvre en **cascade concertée** :

1. **Impulsion nationale** : cadre budgétaire stable, récit commun, feuille de route dotée d'indicateurs.
2. **Déclinaison régionale** : budgets harmonisés, cellule de coordination, indicateurs locaux et médiation.
3. **Activation locale** : innovation, coopération privé-public-ESS, partage des bonnes pratiques et implication des jeunes.

En articulant ces trois niveaux, la stratégie ESS pourra passer d'un document au **changement concret** : des financements lisibles, des indicateurs utiles, une communication ambitieuse et des acteurs outillés pour transformer leur territoire.

1. Objectif commun : décliner une stratégie unifiée du national au terrain

Les cinq groupes de travail convergent vers une logique « tripartite » : **national – régional – acteur de terrain**. À chaque étage, ils listent des points d'appui et des besoins précis pour passer d'une feuille de route à des réalisations tangibles.

A l'échelle nationale – l'action peut se résumer suivant trois leviers – impulser, financer et raconter :

- **Impulser la dynamique** : Portée par une gouvernance interministérielle forte, cette stratégie s'appuierait sur un narratif structurant, une feuille de route assortie d'indicateurs harmonisés et un tableau de bord public pour comparer les dynamiques régionales. Un comité de relecture garantirait sa lisibilité et son réalisme. Des correspondants ESS, installés dans chaque préfecture, joueraient un rôle de facilitateurs et de relais. Un événement national de lancement permettrait de mobiliser l'ensemble des acteurs, avec une attention particulière à l'implication des jeunes (hackathons, ambassadeurs, service civique)
- **Financer au travers d'un cadre législatif adapté** : Mettre en place une loi de programmation budgétaire pluriannuelle (3 à 5 ans), révisable en fonction du contexte, afin de garantir visibilité et cohérence dans l'attribution des subventions. Un budget sanctuarisé à la hauteur des enjeux sur 5 à 10 ans serait adossé à cette programmation, avec Bpifrance mobilisée comme opérateur de référence pour le financement des acteurs de l'ESS.
- **Raconter** : Lancer une campagne « choc » de type « Une journée sans l'ESS » pour rendre visible son impact concret dans la vie quotidienne (petite enfance, aide à domicile, alimentation, culture...). S'inspirer des codes des grandes campagnes d'intérêt général : messages percutants, formats courts et visuels forts, en mobilisant influenceurs et storytelling engageant. En parallèle, construire un récit commun sur 12 à 18 mois, à travers un guide des actifs et acteurs de l'ESS décliné en supports pédagogiques et attractifs.

A l'échelle régional – le levier d'action principal identifier a été l'animation, un enjeu clé dans les territoires pour faire vivre l'ESS. Cet axe pourra se décliner suivant plusieurs points :

- **Clarifier la mission de suivi préfectoral** : garantir cohérence, mobiliser financements, publier un bilan tous les trois ans.
- **Réseau d'ambassadeurs régionaux** (modèle parcs nationaux) : plaider, portes ouvertes, démonstrateurs de bonnes pratiques jusqu'au "dernier km".
- **Cellule synergie** réunissant SGAR, DREETS, CRESS, CCI, collectivités... pour partager récits, données locales et résoudre les divergences d'interprétation réglementaire (médiateur ESS).
- **Outils financiers spécifiques** (ex. fonds d'hybridation) pour accompagner les modèles mixtes et traduire la loi de programmation en **budgets régionaux pluriannuels**, évitant les écarts de traitement entre territoires.
- Transformer la **conférence régionale ESS** (ou le Mois de l'ESS) en moment annuel de co-construction, d'évaluation et d'ajustement de la stratégie ("loi vivante").

A l'échelle citoyenne – les actions sont multiples et peuvent se regrouper sous trois axes prioritaires :

- **Agir** : - Pour renforcer la diffusion de la culture ESS et accélérer la mise en œuvre des transitions, il est essentiel d'organiser des visites apprenantes, retours d'expérience et ateliers inter-structures. La diffusion d'une « boîte à outils » conçue au niveau régional ou national permettrait d'unifier les pratiques. L'implication des 15-25 ans via le service civique, les stages en lycée ou les programmes d'entrepreneuriat social renforcerait cette dynamique. Dans les territoires, certains acteurs peuvent jouer un rôle de co-construction stratégique, en accueillant des ambassadeurs, en formant les élus et en expérimentant de nouveaux modèles.
- **Coopérer** : Pour anticiper la baisse des subventions, les structures doivent être accompagnées dans la diversification de leurs ressources, le développement de partenariats économiques et la mutualisation. Il est également essentiel de renforcer les coopérations entre acteurs privés, publics et de l'ESS, en diffusant des outils adaptés comme les critères extra-financiers ou les clauses sociales, tout en valorisant les retombées concrètes sur les territoires.
- **Témoigner** : L'ESS doit rester fidèle à son ADN en osant innover et expérimenter, y compris en dehors des cadres établis, pour répondre aux urgences sociales.

2. Idées d'outils transversaux pour assurer le suivi, le financement et la médiation

1. **Tableaux de bord pluri-niveaux** : une architecture commune (indicateurs nationaux + modules locaux) pour suivre l'avancée des actions, publier des points d'étape réguliers et comparer les régions.
2. **Guides pratiques** : fiches-actions et boîtes à outils (marchés publics, financement hybride, communication) mises à disposition sur un portail partagé État-Régions-CRESS.
3. **Guichets uniques/facilitateurs** : correspondants ESS (État) et CRESS pour simplifier l'accès aux dispositifs, résoudre les blocages administratifs et orienter vers les bons financements.
4. **Médiateur ESS régional** : interlocuteur indépendant chargé de trancher les divergences d'interprétation et de fluidifier la coopération inter-services.
5. **Cellules de financement** : fonds de soutien Bpifrance, outils d'hybridation régionaux, budgets sanctuarisés issus de la programmation nationale ; possibilité d'intégrer la transition ESS aux lignes d'investissement classiques.

3. Gouvernance & évaluation : principes communs

- **Co-construction** : chaque niveau (national, régional, local) doit disposer d'espaces de dialogue et de feedback.
- **Temporalité claire** : feuille de route sur la durée, points d'étape intermédiaires (12–18 mois) et bilan trisannuel.
- **Indicateurs adaptés** : combinaison de KPI quantitatifs (emplois, bénéficiaires, montants mobilisés) et qualitatifs (innovation sociale, satisfaction usagers).
- **Agilité** : stratégie révisable pour intégrer les chocs économiques ou sociétaux, sans remettre en cause la visibilité budgétaire de base.

4. Communication & mobilisation : rendre la stratégie désirable

- **Campagne nationale** immersive : contraste avant/après sans ESS, formats vidéo courts, relais sur les réseaux sociaux, partenariats médias.
- **Influenceurs & porte-parole** : figures inspirantes issues du sport, de la culture, de l'entrepreneuriat pour amplifier le message.
- **Ambassadeurs locaux** : maillage fin jusqu'aux zones rurales pour faire remonter les besoins, témoigner de la valeur créée et mobiliser de nouveaux publics.
- **Événements** : lancement national, conférences régionales, mois de l'ESS, visites de terrain, journées portes ouvertes dans les structures.