



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

Strasbourg – 27 JUIN



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **Strasbourg le 27 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. **42 participants** ont répondu présents. Chacun à contribué à toutes les thématiques. Au total, 25 temps d'intelligence collective se sont déroulés sur la journée.

Dans un contexte de mutation des modalités de soutien public, la question du financement des structures de l'ESS reste centrale. Les échanges ont mis en lumière une complexité croissante des circuits budgétaires, une instabilité des dispositifs de soutien, ainsi qu'une tension entre logique de subvention et logique de marché. Au-delà des montants mobilisables, les acteurs pointent des défis d'accessibilité, de temporalité et d'équité dans la distribution des ressources, en particulier pour les structures de petite taille ou innovantes. Cette thématique a permis de questionner à la fois la lisibilité du système, la stabilité pluriannuelle des aides, les outils d'hybridation financière, et les cadres fiscaux et réglementaires en vigueur.

1.1 Lisibilité, accès et coordination des financements

Constats

Les acteurs de l'ESS sont confrontés à une architecture de financement éclatée et difficilement lisible. La complexité des circuits, notamment européens (comme le FSE+), la fréquence des changements réglementaires et la lourdeur des contrôles administratifs freinent l'accès aux aides. L'absence de guichet unique et la multiplicité des financeurs, chacun avec ses calendriers et ses procédures spécifiques, rendent difficile la synchronisation des projets avec les opportunités de financement. De plus, les dispositifs existants restent inégalement connus ou compris, particulièrement pour les associations qui ressentent une pression croissante liée à leur redevabilité, sans pour autant bénéficier d'un accompagnement suffisant.

Freins

Cette fragmentation génère une insécurité budgétaire chronique, accentuée par des politiques publiques marquées par l'instabilité et les effets de « stop-and-go ». Les délais entre la décision d'octroi et le versement effectif des fonds mettent en péril la continuité de l'activité. Cela induit des tensions de trésorerie, des ruptures d'activité, voire une pression psychologique accrue sur les salarié-es et bénévoles. Par ailleurs, une asymétrie d'information persiste entre les structures de l'ESS et les financeurs publics ou bancaires, souvent peu acculturés aux spécificités du secteur. Enfin, certaines formes juridiques comme les coopératives bénéficient d'une meilleure reconnaissance et d'un meilleur accès que d'autres types d'organisations de l'ESS.

Propositions

- Créer une plateforme nationale de redirection unique par thématique, accessible à toutes les structures.

- Mettre en place des conférences territoriales des financeurs pour assurer cohérence et articulation des financements.
- Constituer des task-forces État/collectivités pour faciliter l'accès aux fonds européens.
- Publier un calendrier public partagé des AAP, AMI, AO pour anticiper les démarches.
- Développer des outils de préfinancement, des garanties et un fonds de trésorerie pour sécuriser les démarrages de projets.
- Flécher explicitement les lignes budgétaires publiques vers l'ESS ; maintenir une gestion locale des fonds européens.

1.2 Stabilité, pluriannualité et trésorerie

Constats

La majorité des financements octroyés aux structures de l'ESS demeure annuelle, conditionnelle et faiblement sécurisante. Cette logique empêche toute projection à moyen terme, fragilise l'emploi et compromet les capacités d'investissement. Les modalités de financement actuelles tendent à privilégier les moyens sans valoriser l'impact, notamment dans le cadre du FSE. Les mécanismes comme les SIEG ou DSP imposent des équilibres financiers rigides sans reconnaissance suffisante de la mission d'intérêt général.

Freins

Les retards de paiement, les baisses de dotations publiques et la dépendance à des décisions politiques conjoncturelles mettent en danger la pérennité de nombreuses structures. L'hétérogénéité territoriale dans l'accès et le volume de soutien aggrave les inégalités. Certaines organisations, faute de visibilité sur leur budget, renoncent à embaucher ou à développer de nouveaux services, ce qui constitue un frein majeur à leur développement stratégique.

Propositions

- Généraliser des conventions pluriannuelles glissantes avec des clauses d'adaptation.
- Assurer un versement des subventions en début d'exercice pour soulager la trésorerie.
- Instaurer des fonds publics de garantie dédiés aux acteurs de l'ESS.
- Inclure systématiquement des financements de fonctionnement (quote-part) dans les projets soutenus.
- Étendre l'usage des CPOM et renforcer les SIEG pour soutenir les missions non lucratives dans la durée.

1.3 Diversification, hybridation, fiscalité et leviers réglementaires

Constats

Face au recul des subventions traditionnelles, les structures de l'ESS sont incitées à diversifier leurs ressources et à expérimenter de nouveaux modèles hybrides combinant financement public, mécénat, partenariats privés ou financement participatif. Toutefois, cette hybridation s'opère dans un environnement fiscal et réglementaire peu favorable. La taxe sur les salaires, les plafonds de mécénat, l'inaccessibilité du rescrit fiscal et l'inéligibilité de certaines structures aux avantages fiscaux limitent les marges de manœuvre. Par ailleurs, les marchés publics, bien que représentant un levier financier majeur, restent globalement peu accessibles aux structures de l'ESS, du fait d'un manque de reconnaissance et d'un usage encore marginal des clauses sociales et environnementales. Enfin, l'innovation sociale reste sous-financée par rapport à l'innovation technologique, et les dispositifs incitatifs (type CIR) ne lui sont pas ouverts.

Freins

L'hybridation, lorsqu'elle n'est pas accompagnée, peut se révéler contre-productive : les structures ESS s'exposent au risque de dilution de leurs valeurs ou à des formes de dépendance vis-à-vis de financeurs privés dont les objectifs sont peu alignés avec l'intérêt général. L'inadéquation du cadre fiscal accentue les inégalités d'accès au financement : les grandes structures, mieux équipées pour mobiliser le mécénat ou répondre aux marchés publics, sont favorisées au détriment des plus petites. L'absence d'obligation claire d'intégrer des critères ESS dans les achats publics freine également l'accès à ces marchés, souvent captés par des opérateurs classiques. En outre, la fiscalité appliquée aux structures de l'ESS (taxe sur les salaires notamment) crée un biais défavorable par rapport à d'autres acteurs économiques, sans contrepartie en matière de reconnaissance de leurs spécificités.

Propositions

- Supprimer la taxe sur les salaires pour les structures relevant de l'ESS, notamment les mutuelles et SCIC.
- Étendre le crédit d'impôt recherche (CIR) à l'innovation sociale, en intégrant des critères adaptés.
- Faciliter l'obtention du rescrit fiscal pour les associations et SCIC ; simplifier les démarches déclaratives.
- Réserver une part significative (15 %) de la commande publique à l'ESS ; généraliser les clauses sociales et environnementales dans les marchés.
- Former les acheteurs publics et les collectivités aux outils juridiques favorables à l'ESS (SCIC, PTCE, appels à communs).
- Créer un fonds national d'investissement solidaire avec des déclinaisons territoriales, incluant un volet dédié à l'accès aux marchés publics pour les structures de l'ESS.
- Favoriser la création de fondations territoriales et de clubs d'entrepreneurs solidaires pour ancrer les financements privés localement.

1.4 Mesure d'impact, externalités et plaidoyer financier

Constats

La légitimation de l'action publique et la reconnaissance de l'ESS passent aujourd'hui par la capacité à mesurer l'impact et les externalités positives des projets. Or, les outils de mesure sont encore peu généralisés, mal adaptés à la diversité des modèles et souvent trop coûteux. Par ailleurs, la lecture financière dominante sous-estime le rôle du bénévolat et des fonds propres non capitalistiques dans la solidité des structures.

Freins

Le manque de culture commune entre financeurs, banquiers, collectivités et acteurs de l'ESS entrave la reconnaissance de leurs spécificités. Les contrôles administratifs croissants ne sont pas toujours accompagnés d'une logique d'amélioration continue ou d'accompagnement. Enfin, les outils de valorisation de l'impact restent peu accessibles, notamment pour les petites structures.

Propositions

- Étendre l'accompagnement à la mesure d'impact (par exemple via VALORESS) dès la phase de conception des projets.
- Valoriser financièrement le bénévolat dans les modèles économiques (équivalent monétaire, indicateurs).
- Acculturer les financeurs publics et privés à la logique de l'ESS et à ses outils de pilotage spécifiques.
- Former les dirigeant·es, bénévoles et salarié·es à l'ingénierie financière et à la mesure d'impact.
- Renforcer la communication institutionnelle sur l'utilité sociale pour asseoir la légitimité de l'ESS dans les choix budgétaires publics.

Les transitions écologique, sociale et numérique constituent à la fois un horizon d'action et un levier d'innovation pour l'ESS. Pourtant, les discussions ont révélé un décalage croissant entre les ambitions portées par les structures et les moyens qui leur sont alloués pour en assumer le rôle de pionnier. L'ESS est souvent en avance sur ces enjeux mais souffre d'un manque de reconnaissance institutionnelle et d'un déficit de ressources adaptées. Les transitions induisent par ailleurs de nouveaux besoins en termes de formation, d'ingénierie et d'accompagnement au changement, dans un contexte de tension sur les ressources humaines et financières. Les échanges ont mis en évidence des pistes structurantes pour repositionner l'ESS comme acteur pivot de ces transformations, tout en sécurisant ses capacités d'action.

2.1 Transition écologique : actrice engagée mais invisibilisée

Constats

L'ESS est historiquement en avance sur les enjeux environnementaux, qu'il s'agisse de circuits courts, de recyclage, de mobilité durable ou de relocalisation de l'économie. Elle combine réponse aux besoins locaux et faible empreinte écologique, en valorisant des modèles sobres et ancrés dans les territoires. Pourtant, cette contribution reste peu visible dans les stratégies publiques de transition. L'ESS est attendue sur des fonctions de réparation des effets de la crise écologique, mais insuffisamment considérée comme actrice à part entière de la transition économique.

Freins

L'innovation portée par l'ESS est souvent captée ou diluée par des entreprises classiques, qui reprennent des modèles sans en assumer les valeurs. Faute d'un véritable portage politique, l'ESS se retrouve en position périphérique dans les politiques climatiques. La faiblesse des moyens alloués, les exigences disproportionnées des labels environnementaux et l'absence de reconnaissance des externalités positives réduisent son influence. En outre, la fragmentation des politiques (sociales d'un côté, environnementales de l'autre) empêche de penser la transition de manière systémique.

Propositions

- Créer un fonds national d'investissement ESS spécifiquement dédié aux projets de transition écologique.
- Réserver des marchés publics à visée environnementale aux structures ESS ; y intégrer des clauses sociales et écologiques combinées.

- Valoriser les impacts environnementaux positifs dans les critères d'attribution des financements publics.
- Développer un système de contribution écologique sur les produits à fort impact pour financer les actions des structures ESS.
- Mieux intégrer l'ESS dans les feuilles de route territoriales de transition (SRADDET, PCAET, etc.).

2.2 Transition numérique : levier d'inclusion ou facteur de précarisation ?

Constats

Le numérique est à la fois un outil stratégique pour les structures de l'ESS et un domaine d'action prioritaire. Il permet d'améliorer les conditions de travail, d'optimiser les services et de renforcer les liens entre acteurs. L'ESS intervient de plus en plus sur la fracture numérique, en développant des dispositifs d'accompagnement des publics, de réemploi informatique et de médiation. Cependant, les contours de ce champ restent flous, et les usages numériques induisent aussi des risques sociaux et organisationnels si mal encadrés.

Freins

L'usage du numérique, s'il n'est pas accompagné, peut engendrer une dégradation des conditions de travail : surcharge mentale, intensification des tâches, isolement. Le cadre réglementaire, en particulier lié au RGPD, impose des exigences croissantes difficiles à assumer sans mutualisation. Par ailleurs, le manque de recherche sur la spécificité de l'ESS dans le numérique et l'absence de reconnaissance des initiatives locales freinent la structuration du secteur. Les données demandées par les financeurs ne tiennent pas toujours compte des enjeux de transparence et de protection.

Propositions

- Soutenir l'ESS comme actrice d'un numérique responsable : inclusion, sobriété, transparence.
- Mettre en place des groupes de mutualisation sectoriels pour la conformité au RGPD (outils, référents, coûts).
- Développer des labels publics fondés sur des critères vérifiables d'éthique numérique.
- Insérer des clauses de numérique responsable dans les marchés publics.
- Intégrer l'ESS dans les stratégies régionales d'inclusion numérique et dans les feuilles de route « Tech for Good ».

2.3 Transition sociale : réparatrice mais sous-dotée

Constats

L'ESS constitue un vecteur central de transition sociale, en agissant dans les domaines de l'emploi local, du handicap, du réemploi, de la santé ou de l'éducation populaire. Elle propose des solutions durables, non délocalisables, adaptées aux besoins des territoires. Elle accompagne aussi les publics les plus éloignés des droits fondamentaux, participant ainsi à la cohésion sociale. Dans un contexte de tensions démographiques, de transformation du travail et de crise des services publics, elle est de plus en plus sollicitée pour combler les manques.

Freins

La transition sociale repose souvent sur des structures de petite taille, aux ressources limitées et dont les modèles économiques sont fragilisés par la commande publique. L'avancée vers la prestation au détriment de la subvention limite la capacité d'agir de manière préventive et structurelle. Le manque de reconnaissance institutionnelle, les difficultés d'accès aux financements et la sous-valorisation du bénévolat accentuent les tensions. De plus, la transition sociale n'est pas toujours articulée aux enjeux écologiques ou économiques dans les politiques publiques.

Propositions

- Consolider le financement structurel des initiatives de transition sociale : subventions pluriannuelles, fonds d'urgence territoriaux.
- Valoriser les coûts évités et les impacts sociaux dans les grilles d'évaluation des projets.
- Soutenir la mutualisation entre structures de petite taille pour atteindre la taille critique nécessaire à leur pérennité.
- Développer la formation aux métiers émergents des transitions sociales : accompagnement, médiation, coordination territoriale.
- Intégrer les dimensions sociales dans les outils territoriaux de planification (CRTE, Contrats de ville, politiques jeunesse).

La gouvernance, à la fois interne aux structures de l'ESS et dans son articulation avec les pouvoirs publics, constitue un levier fondamental mais encore fragile. Les participants ont souligné la dispersion des représentations, la faiblesse des instances de coordination, et la difficulté à porter une voix unifiée face à des interlocuteurs institutionnels multiples. La gouvernance territoriale souffre également d'un manque de lisibilité et de moyens d'action. Sur le plan interne, le partage du pouvoir de décision dans les structures, pourtant fondement de l'ESS, se heurte à des tensions organisationnelles et des divergences de temporalité. Des propositions ont émergé pour renforcer la cohérence, la légitimité et la capacité d'influence de l'ESS à toutes les échelles de décision.

3.1 Gouvernance multi-niveaux : un pilotage éclaté à clarifier

Constats

La gouvernance de l'ESS repose sur une multiplicité d'acteurs publics et privés, opérant à des échelles différentes (État, collectivités, intercommunalités, régions, réseaux ESS). Cette diversité reflète la richesse du secteur, mais engendre également une dilution des responsabilités. Les décisions nationales ne sont pas toujours cohérentes avec les dynamiques territoriales, et l'absence de cadre de coordination renforcé limite la lisibilité des orientations. L'instabilité des politiques publiques, liée aux alternances électorales, rend difficile l'inscription de l'ESS dans une stratégie de long terme.

Freins

L'absence de chef de file clairement identifié, la faiblesse des mécanismes de coordination et la concurrence entre niveaux d'intervention créent une gouvernance fragmentée. Les stratégies locales ou nationales manquent d'ancrage partagé, et les instances comme les CRESS peinent à imposer une vision commune, en raison de moyens limités et d'une légitimité parfois contestée. L'éclatement des interlocuteurs institutionnels (DG GROW, ministères, collectivités) nuit à la cohérence des politiques de soutien à l'ESS.

Propositions

- Créer un ministère de plein exercice pour l'ESS, rattaché au Premier ministre, avec des correspondants dans chaque ministère.
- Instaurer des conférences régionales de l'ESS comme espaces stratégiques de co-orientation, incluant la création de « CLESS » à l'échelle des bassins de vie.

- Mettre en œuvre une politique interministérielle intégrée de l'ESS, centrée sur la transition écolo-sociale.
- Adopter une circulaire permettant à toutes les collectivités de s'impliquer dans le champ de l'ESS (levée des freins de compétence).
- Garantir une coordination entre ESS France, l'État et les échelons régionaux dans le pilotage de la stratégie.

3.2 Représentation, légitimité et influence du secteur

Constats

Le secteur de l'ESS est traversé par une grande hétérogénéité de structures et de statuts, ce qui complique l'émergence d'une représentation unifiée. Les têtes de réseau sont nombreuses mais pas toujours perçues comme représentatives. La place des CRESS, bien que reconnue, reste floue dans certains territoires. En parallèle, la porosité entre l'économie classique et l'ESS (notamment à travers les chambres consulaires ou les coopérations post-Covid) complexifie l'identification d'un acteur de référence.

Freins

Le manque d'unité fragilise la capacité d'influence du secteur. Les prises de parole restent dispersées, avec peu de lisibilité pour les pouvoirs publics ou les partenaires économiques. Le déficit de lobbying structuré empêche l'ESS de peser pleinement dans les choix politiques ou budgétaires. La faiblesse des relais parlementaires, l'absence dans les grandes instances économiques ou sociales (comme les syndicats interprofessionnels) accentue cette marginalisation. Par ailleurs, certaines composantes comme la mutualité font l'objet de gouvernances spécifiques qui peinent à s'articuler avec le reste du secteur.

Propositions

- Renforcer le rôle d'ESS France comme instance unique de représentation nationale : lobbying, plaidoyer, communication externe.
- Intégrer l'ESS dans toutes les instances économiques territoriales (comités emploi, conseils de développement, comités d'innovation).
- Imposer une obligation légale de consultation des acteurs de l'ESS dans tous les documents de planification stratégique.
- Créer un classement officiel ou label d'impact ESS dans les publications économiques (ex. classement Choiseul).
- Appuyer la structuration de réseaux par famille (associatif, coopératif, mutualiste) pour une meilleure articulation sectorielle.

3.3 Gouvernance interne des structures : entre principes et contraintes

Constats

L'ESS fonde son identité sur des principes de démocratie, de participation et de partage du pouvoir. Cette gouvernance spécifique, souvent collégiale, renforce le lien entre projet et territoire, tout en impliquant l'ensemble des parties prenantes. Elle constitue un levier d'ancrage citoyen et d'innovation démocratique. Toutefois, dans la pratique, cette gouvernance demande du temps, des compétences et une ingénierie spécifique rarement financée.

Freins

La gouvernance démocratique est chronophage et parfois source de tensions entre bénévoles et salarié-es, dont les attentes et temporalités diffèrent. Le manque de formation à la gestion participative, l'absence de reconnaissance du temps bénévole et l'éloignement de certains salarié-es des processus de décision fragilisent la cohésion interne. De plus, la capitalisation des compétences de gouvernance reste difficile, notamment lors des transmissions ou des renouvellements d'équipe.

Propositions

- Intégrer des modules de formation à la gouvernance participative dans les dispositifs de formation initiale et continue.
- Reconnaître et valoriser l'engagement bénévole comme ressource stratégique (ex. via VAE, défiscalisation, temps reconnu).
- Développer des outils d'accompagnement à la gestion collégiale (diagnostics, guides, tutorat).
- Soutenir la capitalisation des pratiques et l'archivage des expériences de gouvernance dans les structures.
- Appuyer la montée en compétence des petites structures en facilitant l'accès à des fonctions mutualisées (direction partagée, animation stratégique).

L'ESS attire par ses valeurs et son impact, mais peine à fidéliser et à se rendre pleinement visible comme secteur porteur d'avenir. Les discussions ont mis en lumière un paradoxe : une forte capacité d'innovation sociale et de réponse aux besoins sociétaux, mais une reconnaissance économique et institutionnelle encore marginale. La complexité des modèles économiques, la faiblesse des rémunérations, et le déficit d'image freinent l'attractivité du secteur, en particulier auprès des jeunes générations et des talents qualifiés. La valorisation des métiers, la communication auprès du grand public, le développement de parcours professionnels et la reconnaissance de l'impact territorial figurent parmi les priorités identifiées.

4.1 Conditions d'emploi et attractivité des métiers

Constats

L'ESS représente un gisement d'emplois porteurs de sens, souvent ancrés localement et non délocalisables. Pourtant, de nombreuses structures peinent à recruter ou à fidéliser leurs salarié-es. Les métiers de l'ESS sont confrontés à une faible attractivité salariale, à des contrats précaires ou à temps partiel, et à un manque de reconnaissance institutionnelle. Si le secteur attire les jeunes pour une première expérience professionnelle, il ne parvient pas à offrir des perspectives de carrière suffisamment stables à long terme. Les tensions en ressources humaines sont particulièrement vives dans les secteurs de l'accompagnement, du médico-social ou de l'économie circulaire.

Freins

La faiblesse des rémunérations et la pression sur les modèles économiques rendent difficile toute revalorisation. Les logiques de financement par projet ne permettent pas de construire des parcours de carrière ou de sécuriser les postes. Par ailleurs, l'ESS est absente des grands classements d'attractivité, ce qui renforce sa marginalisation auprès des publics qualifiés. Le déficit d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), combiné à la surcharge de travail des encadrants, contribue à un risque d'épuisement professionnel. Enfin, le management, souvent aligné sur des principes éthiques, manque parfois d'outillage et de structuration pour garantir la qualité de vie au travail.

Propositions

- Revaloriser les rémunérations via des mesures politiques (exonérations fiscales ciblées, suppression de la taxe sur les salaires ESS).

- Développer des parcours professionnels dans le cadre de GPEC sectorielles : reconnaissance des compétences, VAE pour bénévoles.
- Créer une marque employeur nationale ESS, valorisant autonomie, utilité sociale et qualité du travail.
- Mettre en place un service citoyen ESS de 3 mois pour les 15–25 ans, incluant stages et engagements concrets.
- Soutenir la création de nouveaux métiers hybrides et décroisonnés, en phase avec les besoins des transitions.

4.2 Valorisation de l'image et reconnaissance publique de l'ESS

Constats

L'image publique de l'ESS reste marquée par des représentations réductrices : « économie des pauvres », secteur complexe ou amateur, cantonné aux marges de l'économie classique. Le grand public méconnaît encore largement la diversité des structures ESS et leurs impacts réels. Cette faible visibilité s'explique en partie par un déficit chronique de communication, par une absence de récit commun et par un manque d'investissement dans des campagnes d'intérêt général. L'ESS reste peu présente dans les médias généralistes, les cursus scolaires ou les représentations économiques dominantes.

Freins

Le vocabulaire utilisé par les structures (subvention, gouvernance, solidarité) n'est pas toujours en phase avec les attentes contemporaines. La diversité des statuts et l'absence d'un récit fédérateur nuisent à la lisibilité globale du secteur. L'ESS peine également à s'imposer comme sujet dans le débat public, notamment en période électorale. Enfin, le cloisonnement entre l'ESS et les sphères économiques ou politiques empêche la construction de partenariats structurants.

Propositions

- Construire un récit national fédérateur autour d'une ESS « économie de la transition », systémique et humaniste.
- Lancer une campagne nationale ambitieuse : slogan, plateforme emploi, logo commun, storytelling.
- Organiser chaque année un « Mois de l'ESS » assorti d'événements publics, de journées portes ouvertes et de visites terrain.
- Intégrer l'ESS dans les programmes scolaires et les formations initiales dès le secondaire.
- Mettre en place des formats innovants de sensibilisation : escape games, forums métiers, ambassadeurs territoriaux.

4.3 Développement économique et innovation sociale

Constats

L'ESS est une force d'innovation sociale majeure, capable de répondre à des besoins non couverts par l'économie conventionnelle : inclusion, lutte contre l'isolement, mutualisation, sobriété, relocalisation. De nombreuses initiatives émergent localement dans des secteurs stratégiques : réemploi, mobilités douces, circuits courts, tiers-lieux, numérique éthique. Ces innovations restent toutefois peu capitalisées, faiblement financées, et souvent cantonnées à l'expérimentation sans passage à l'échelle. Par ailleurs, le passage progressif des financements publics aux logiques de commande affaiblit la capacité d'anticipation et de structuration des modèles économiques.

Freins

Le financement de l'innovation sociale est bien moins développé que celui de l'innovation technologique. L'absence de dispositifs spécifiques (CIR, fonds dédiés, incubateurs ESS) empêche l'amorçage de projets structurants. De plus, la multiplication des petites structures, souvent concurrentes sur les appels à projets, limite les coopérations et la mutualisation des ressources. Les collectivités peinent encore à utiliser pleinement les outils juridiques disponibles (SCIC, PTCE, marchés réservés) pour soutenir les initiatives économiques d'intérêt général.

Propositions

- Créer un fonds d'innovation sociale, à déclinaison territoriale, en substitution ou en complément du crédit impôt recherche.
- Instaurer des tours de table financeurs territoriaux pour sécuriser le passage à l'échelle des innovations ESS.
- Soutenir les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) et les fondations locales comme leviers de développement.
- Favoriser les regroupements sectoriels ou territoriaux pour renforcer les effets de taille et la mutualisation.
- Intégrer les structures ESS dans les stratégies régionales de développement économique, comme actrices à part entière.

Analyse

Les échanges autour de la mise en œuvre de la future stratégie nationale ESS 2025 ont révélé une attente forte de clarification, de continuité et d'efficacité dans la conduite des politiques publiques. Si les constats sur les enjeux sont largement partagés entre acteurs de terrain et institutions, les modalités de déploiement souffrent d'un manque de structuration et de coordination. Le risque est grand de voir une stratégie ambitieuse rester lettre morte faute d'outils de pilotage adaptés, d'instances pérennes de concertation ou de dispositifs d'évaluation partagés.

La multiplicité des acteurs impliqués — ministères, collectivités, réseaux, têtes de ponts régionales, chambres économiques — et l'absence d'un cadre commun d'action, ralentissent l'alignement stratégique nécessaire. Cette fragmentation produit des injonctions contradictoires, renforce les inégalités territoriales et génère une perte de lisibilité pour les structures. Par ailleurs, le manque de continuité politique — à la fois dans les orientations et dans les financements — fragilise la projection à moyen terme des structures ESS.

Les participant-es ont appelé à un recentrage sur une vision nationale claire, intégrée et contractualisée, portée par une gouvernance stabilisée, interministérielle, et déclinée territorialement. Cela suppose de mieux articuler les niveaux d'intervention, de capitaliser les retours d'expérience, de renforcer la capacité d'ingénierie des structures, et de mettre à disposition des outils de pilotage simples, lisibles et partagés. Enfin, les dynamiques de terrain doivent être soutenues sans être corsetées, en laissant aux acteurs locaux une latitude réelle d'expérimentation et d'adaptation.

Leviers d'action

À l'échelle nationale

- Instaurer une doctrine claire de l'État vis-à-vis de l'ESS : reconnaissance politique, place dans l'économie, principes d'action.
- Créer un ministère de plein exercice dédié à l'ESS, rattaché au Premier ministre, avec des déclinaisons dans chaque ministère concerné.
- Mettre en place une politique budgétaire interministérielle fléchée vers les enjeux de transition écolo-sociale portée par l'ESS.
- Déployer un plan d'action national structuré : objectifs, calendrier, indicateurs de résultats et évaluation participative.

- Stabiliser les financements : sanctuarisation des conventions pluriannuelles, arrêt des appels à projets systématiques.
- Créer un compte satellite INSEE dédié à l'ESS pour en objectiver le poids économique, social et environnemental.
- Structurer une instance nationale de pilotage partagée (État – ESS France – représentants territoriaux) assurant la coordination et la cohérence globale.

À l'échelle territoriale

- Renforcer le rôle des CRESS comme chambres consulaires de l'ESS, avec des compétences étendues et des moyens renforcés.
- Créer des CLESS (Conférences Locales de l'ESS) à l'échelle des bassins de vie, intégrant collectivités, réseaux et structures.
- Organiser des conférences régionales des financeurs pour harmoniser et coordonner les dispositifs de soutien.
- Outiller les collectivités (guides, formations, fiches pratiques) sur les leviers ESS : foncier, commande publique, PTCE, appels à communs.
- Intégrer les acteurs de l'ESS dans toutes les instances de planification territoriale (CRTE, SCoT, PCAET, etc.).
- Renforcer le rôle de l'Observatoire régional de l'ESS : collecte de données, recherche-action, mise en débat des résultats.
- Favoriser les expérimentations locales, avec un droit à l'adaptation encadré mais souple.

À l'échelle individuelle / locale

- Valoriser les réseaux de proximité et d'interconnaissance : rencontres professionnelles, plateformes de médiation, lieux hybrides.
- Accompagner les porteurs de projets dans leurs démarches : financement, structuration, mise en réseau.
- Relayer les ressources et outils communs (plateformes, guides, cartographies) via les structures intermédiaires.
- Inciter chaque acteur local à communiquer et rendre visible l'ESS à son échelle (associations, collectivités, citoyens).
- Stimuler la coopération entre structures ESS et hors ESS dans une logique de transformation partagée et durable.
- Encourager les engagements citoyens dans l'ESS : bénévolat, expérimentation, service civique, gouvernance partagée.
- Soutenir les dynamiques de mutualisation et de solidarité inter-structures (fonctions supports, mécénat de compétences, garanties croisées).