



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

Paris - 10 septembre



**Ce compte rendu synthétique** se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés en distanciel **le 10 septembre 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. **38 participants** ont répondu présents. Chacun a contribué à toutes les thématiques. Au total, 25 temps d'intelligence collective se sont déroulés sur la journée.

L'enjeu du financement a constitué un fil rouge essentiel des échanges lors de la consultation régionale. Les participants ont exprimé un consensus fort sur le caractère structurellement fragilisé des financements des structures de l'ESS, dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, d'instabilité des dispositifs, et d'un biais croissant vers des logiques concurrentielles à court-terme. En Île-de-France, région pourtant dynamique, ces tensions sont particulièrement aiguës, notamment pour les structures de petite et moyenne taille, ou pour les têtes de réseaux comme les CRESS.

Les discussions ont permis de mettre en lumière à la fois les problèmes d'accès et de lisibilité des financements publics, européens et privés, mais aussi les dérives dans les modalités de contractualisation (notamment les risques de confusion entre subvention et marché public). À travers ce volet, les acteurs ont plaidé pour une reconfiguration ambitieuse et pérenne de l'architecture financière, valorisant pleinement l'impact de l'ESS et sécurisant ses modèles hybrides.

## 1.1 Financements publics : instabilité, déséquilibres et invisibilité

### Constats

Les structures de l'ESS subissent une déstabilisation croissante des financements publics, marquée par une réduction significative des subventions de fonctionnement au profit de logiques d'appels à projets. Ce glissement pénalise lourdement les structures implantées de longue date, pourtant innovantes, mais jugées insuffisamment « nouvelles » pour bénéficier de financements compétitifs. En Île-de-France, les associations et coopératives rencontrent une visibilité budgétaire très limitée, rendant difficile toute projection stratégique à moyen ou long terme. Par ailleurs, la confusion persistante entre subvention, commande publique et délégation de service public renforce l'insécurité juridique des structures et freine la co-construction. Malgré leur contribution à l'intérêt général, les structures ESS sont peu valorisées, et certains acteurs essentiels, comme les CRESS, souffrent d'un sous-financement chronique, disproportionné par rapport à leur rôle légal et leur champ d'action.

### Freins

La principale barrière réside dans la non-reconnaissance structurelle des missions d'intérêt général entreprises par les structures de l'ESS, perçues comme marginales ou substituables par des acteurs lucratifs. Cette perception renforce les logiques de mise en concurrence, parfois au détriment de la qualité des réponses apportées aux besoins sociaux. Les mécanismes de financement public demeurent volatils, fragmentés, peu

transparents, avec une programmation à court terme incompatible avec la conduite de projets d'impact.

À cela s'ajoute une asymétrie institutionnelle forte : les chambres consulaires perçoivent plus de financements que les CRESS, bien que leurs missions soient comparables. Cette inégalité réduit la capacité de structuration territoriale de l'écosystème ESS et limite la montée en compétence collective.

### Propositions

- Programmer les subventions sur une base pluriannuelle avec un fléchage explicite pour le fonctionnement.
- Revaloriser les subventions au détriment des appels à projets, et sécuriser leur cadre juridique.
- Instituer un quota minimal de 15 % d'achats publics réservés à l'ESS sur l'ensemble des politiques publiques.
- Réaffecter une part des taxes parafiscales vers les CRESS afin de les aligner avec les moyens des autres chambres consulaires.
- Valoriser l'ESS comme investissement public stratégique dans les domaines de l'éducation, la santé et la cohésion sociale.

## 1.2 Financements européens : complexité, décalage et sous-utilisation

### Constats

Les fonds européens représentent une opportunité majeure pour financer les projets ESS, notamment à travers le FSE+ et le FEDER. Toutefois, leur mobilisation reste faible en Île-de-France, en raison de la complexité administrative, des délais d'instruction importants et du manque d'ingénierie dédiée. La nécessité d'avancer la trésorerie sur plus d'un an constitue une barrière importante pour les petites structures, qui peinent à suivre les exigences de justification et les normes de reporting. En l'absence de structures d'appui fortes, beaucoup d'organisations ESS renoncent à candidater ou voient leurs projets refusés pour des motifs techniques.

### Freins

Les procédures excessivement lourdes, tant pour le dépôt que pour le suivi, couplées à une articulation faible avec les dispositifs nationaux, créent un véritable effet d'éviction pour les structures ESS. La méconnaissance des guichets, l'absence de référents dédiés et l'insuffisance des avances de trésorerie aggravent ces difficultés. En Île-de-France, les retards de lancement des programmes européens et le déficit de soutien méthodologique nuisent à la capacité de consommation effective des fonds, compromettant leur effet de levier.

## Propositions

- Créer un « point de contact national » dédié à l'ESS pour les fonds européens, sur le modèle d'EaSI.
- Simplifier les démarches et harmoniser les pratiques avec les autres pays européens.
- Mettre en place un système d'avances de trésorerie conséquentes pour les projets ESS.
- Financer des structures d'ingénierie publique/parapublique d'appui au montage et au suivi des projets FSE/FEDER.
- Prévoir une quote-part systématique de fonctionnement dans tout financement européen.

## 1.3 Finance privée, épargne solidaire et mécénat : potentiel sous-exploité

### Constats

Le financement privé de l'ESS, notamment via la finance solidaire et le mécénat, reste sous-dimensionné en Île-de-France. Si l'offre en produits solidaires à destination des particuliers s'est enrichie, leur visibilité demeure faible et leur accès peu intuitif. Le recours à l'actionnariat solidaire repose principalement sur des incitations fiscales, peu connues et insuffisantes pour capter des volumes significatifs. Par ailleurs, les liens entre les fondations privées, les financeurs classiques et les structures ESS sont limités, faute de médiation, de reconnaissance mutuelle et de mécanismes d'intermédiation efficaces.

### Freins

Le principal frein réside dans une méconnaissance réciproque entre les structures de l'ESS et les financeurs privés traditionnels. La faible rentabilité perçue, l'absence d'indicateurs financiers standardisés et la nature hybride des modèles ESS compliquent l'engagement des banques, des assureurs et des épargnants. De plus, les incertitudes sur les dispositifs fiscaux (ex. : LDDS, IR-PME) et l'absence d'un narratif unifié sur l'impact réel de l'ESS freinent l'orientation des flux financiers.

## Propositions

- Pérenniser et renforcer les dispositifs fiscaux incitatifs à l'investissement dans l'ESS (actionnariat solidaire, IR-PME, etc.).
- Promouvoir la création de fonds d'investissement à impact fléché exclusivement vers l'ESS.
- Développer des partenariats avec le secteur bancaire pour faciliter le fléchage de l'épargne populaire.
- Rendre obligatoire un pourcentage minimal de financement ESS dans les portefeuilles ISR.

- Créer un dispositif de communication public sur les produits d'épargne solidaire et leur impact.

## 1.4 Données, modèles économiques et reconnaissance de l'impact

### Constats

La faible disponibilité de données économiques consolidées sur l'ESS nuit à sa lisibilité et à sa reconnaissance. En l'absence de mesure systématique de l'impact économique, social et environnemental, les financeurs perçoivent l'ESS principalement comme un poste de dépense et non comme un facteur d'économies collectives. Les modèles économiques restent fragiles, notamment pour les structures à lucrativité limitée ou sans but lucratif, qui rencontrent des difficultés d'hybridation financière. Cette fragilité limite leur développement et accentue leur dépendance à quelques financeurs clés.

### Freins

Le manque d'outils de mesure d'impact harmonisés, couplé à l'absence de comptabilités alternatives (type CARE), empêche de valoriser pleinement les effets bénéfiques de l'ESS. En parallèle, la faiblesse des moyens alloués aux fonctions support empêche la structuration des modèles économiques dans la durée. Enfin, la fiscalité actuelle n'intègre que très partiellement les spécificités de l'ESS, ce qui crée un biais en défaveur des structures à impact par rapport aux entreprises conventionnelles.

### Propositions

- Créer un compte satellite INSEE dédié à l'ESS pour objectiver son poids économique.
- Déployer des outils de mesure d'impact sectoriels, adaptés à la diversité des modèles ESS.
- Favoriser la reconnaissance comptable des coûts évités générés par l'ESS.
- Mettre en place un Crédit d'Impôt Recherche (CIR) social accessible aux structures non lucratives.
- Développer la comptabilité extra-financière (CARE) et la faire reconnaître au niveau national.

Les échanges menés à Paris ont mis en évidence la capacité spécifique de l'ESS à incarner une approche systémique et inclusive des transitions. Par leur ancrage territorial, leur gouvernance démocratique et leur finalité d'utilité sociale, les structures de l'ESS proposent des réponses concrètes aux transformations écologiques, sociales et numériques à l'œuvre. En Île-de-France, cette dynamique est particulièrement visible dans des secteurs comme le réemploi, la mobilité partagée, l'accompagnement des publics vulnérables ou les usages numériques responsables. Toutefois, les acteurs déplorent une reconnaissance institutionnelle encore marginale, des soutiens insuffisants pour porter ces transitions à grande échelle, et une captation croissante de leurs innovations par des acteurs économiques classiques. Il s'agit dès lors de renforcer les leviers politiques, financiers et techniques permettant à l'ESS d'être pleinement acteur et accélérateur des transitions.

## 2.1 Transition écologique : contribution de l'ESS et défis structurels

### Constats

L'ESS joue un rôle central dans la transition écologique, en proposant des alternatives concrètes dans les domaines du réemploi, de la mobilité durable, de l'alimentation locale, de l'énergie citoyenne ou encore de l'économie circulaire. De nombreuses structures franciliennes se positionnent comme pionnières en matière de pratiques à faible empreinte environnementale et d'initiatives collectives ancrées dans les territoires.

Cette capacité d'expérimentation, d'agilité et de sobriété est reconnue localement, mais reste insuffisamment valorisée à l'échelle régionale et nationale. Les structures ESS contribuent à des objectifs environnementaux tout en associant des publics fragiles à ces démarches, dans une logique de transition juste.

### Freins

Malgré leur rôle, les structures de l'ESS ne bénéficient pas des financements proportionnés à leurs contributions écologiques. Le coût de transformation reste élevé pour les structures de petite taille, et les dispositifs d'aide sont souvent inadaptés ou inaccessibles.

Par ailleurs, leurs innovations sont régulièrement reprises par des acteurs classiques, sans reconnaissance ni protection. La montée en puissance de l'économie verte attire de nouveaux entrants, qui marginalisent les structures ESS historiques. Ce phénomène s'accompagne d'un effacement de la dimension sociale dans les politiques environnementales, au profit d'une approche strictement technico-économique.

## Propositions

- Créer un fonds dédié à la transformation écologique des structures ESS.
- Réserver certaines filières à forte utilité écologique (réemploi, recyclage, énergie citoyenne) aux acteurs ESS.
- Systématiser un volet ESS dans les documents territoriaux (PCAET, PAT, schémas régionaux).
- Financer des postes ou ressources internes dédiés à l'amélioration environnementale dans les structures ESS.
- Soutenir la reconnaissance juridique et financière des externalités positives générées par les projets ESS.

## 2.2 Transition sociale : ancrage local, inclusion et vulnérabilités

### Constats

La transition sociale est un champ d'action historique pour l'ESS. En Île-de-France, les structures de l'ESS interviennent massivement auprès des publics les plus vulnérables, en matière de logement, d'insertion, de santé, d'accompagnement social ou d'éducation populaire. Face à une démographie marquée par le vieillissement, à des tensions sociales accrues et à la montée des inégalités territoriales, les structures ESS apportent des réponses de proximité, coconstruites avec les habitants, dans des logiques de coopération et de solidarité.

### Freins

Les structures ESS font face à une fragilisation de leurs modèles, en raison d'un sous-financement structurel des missions sociales, et d'une reconnaissance limitée dans les politiques publiques de transition. La logique actuelle de performance et de compétitivité tend à invisibiliser l'approche collective et inclusive portée par l'ESS. En parallèle, la pression à la rentabilité dans les secteurs médico-sociaux, couplée à des difficultés de recrutement, menace la pérennité des structures.

## Propositions

- Intégrer systématiquement les enjeux de justice sociale dans les politiques de transition écologique.
- Financer les dispositifs favorisant l'inclusion sociale par l'emploi (IAE, PTCE à visée sociale).
- Appuyer les coopérations entre acteurs de la transition environnementale et du champ social.
- Soutenir des démarches participatives associant les publics concernés aux projets de transition.
- Mettre en œuvre une planification sociale dans les territoires, avec des objectifs chiffrés.

## 2.3 Transition numérique : outils, souveraineté et éthique

### Constats

La transition numérique constitue à la fois un défi et une opportunité pour l'ESS. Les structures expriment une volonté forte de se saisir des outils numériques pour renforcer leurs capacités d'action, mutualiser leurs ressources, améliorer leur gestion et leur impact. Certaines initiatives portent des alternatives numériques éthiques et souveraines, valorisant l'open source, la protection des données ou la sobriété numérique. L'IA peut également constituer un levier d'appui à la gestion des structures (réponse aux appels d'offres, production de bilans, communication).

### Freins

Malgré leur intérêt pour ces technologies, les structures de l'ESS sont confrontées à un manque de moyens humains et financiers pour s'approprier les outils numériques. Elles disposent rarement de ressources internes dédiées, et sont peu accompagnées dans leur montée en compétence. La dépendance aux outils des GAFAM pose des questions de souveraineté, d'éthique et de cohérence avec les valeurs portées par l'ESS. Les aides disponibles pour la transition numérique restent difficiles d'accès, et peu adaptées aux besoins des structures de petite taille ou à faible intensité technologique.

### Propositions

- Créer un fonds d'accompagnement à la transition numérique des structures ESS.
- Financer l'équipement et la formation aux outils numériques éthiques et souverains.
- Promouvoir le recours aux logiciels libres dans les politiques publiques.
- Développer des formations à l'IA responsable à destination des acteurs ESS.
- Intégrer des critères de sobriété, d'éthique et d'utilité sociale dans les financements liés au numérique.

La gouvernance a été identifiée par les participants comme un levier essentiel mais encore sous-exploité pour structurer et renforcer l'ESS en Île-de-France. Si les principes de coopération, de démocratie économique et de gestion désintéressée irriguent les pratiques des structures ESS, ces logiques ne se retrouvent pas systématiquement dans la manière dont les politiques publiques sont pensées, financées et mises en œuvre à l'échelle territoriale et nationale. Les discussions ont révélé un besoin fort de clarification du rôle des différentes institutions, de reconnaissance du rôle des CRESS, de consolidation des outils de dialogue entre l'État, les collectivités et les acteurs ESS, ainsi que de coordination accrue entre échelons. Dans un contexte marqué par la fragmentation des initiatives, le déficit de pilotage et les risques de marchandisation, la gouvernance apparaît comme un terrain stratégique pour faire évoluer la place de l'ESS dans l'action publique.

## 3.1 Pilotage national, doctrine et vision stratégique

### Constats

Plus de dix ans après la loi de 2014, les acteurs soulignent l'absence d'une véritable doctrine de l'État sur l'ESS. Malgré l'existence d'un cadre légal reconnu, la stratégie nationale reste parcellaire, et ne bénéficie pas d'un pilotage clair ni d'objectifs partagés à l'échelle nationale. L'ESS reste perçue comme un segment à part, souvent marginalisé dans les choix socio-économiques, et rarement considérée comme une composante à part entière du développement économique. Cette absence de cap partagé nuit à la lisibilité des politiques publiques et complique les coopérations entre les niveaux institutionnels.

### Freins

L'absence de portage politique au plus haut niveau limite la capacité de transformation des politiques publiques en faveur de l'ESS. Les arbitrages budgétaires et les choix de structuration se font sans intégrer les spécificités de l'économie sociale, ce qui entraîne une invisibilisation de ses modèles. La fragmentation sectorielle des politiques publiques (emploi, santé, environnement...) rend difficile une approche transversale de l'ESS. De plus, la faiblesse des moyens affectés au pilotage national ne permet pas d'assurer un suivi stratégique ni une animation des dispositifs à l'échelle nationale.

### Propositions

- Définir une feuille de route nationale claire et partagée pour l'ESS.
- Créer une instance interministérielle de pilotage stratégique de la SNESS.

- Doter le ministère de l'Économie sociale d'un portefeuille politique transversal et renforcé.
- Assurer la représentation de l'ESS dans toutes les grandes politiques publiques (emploi, transitions, industrie...).
- Mettre en place des indicateurs nationaux de suivi et de mesure d'impact de l'ESS.

## 3.2 Rôle des collectivités et gouvernance territoriale

### Constats

Les collectivités territoriales jouent un rôle de plus en plus important dans le soutien à l'ESS, notamment à travers le financement, l'animation de l'écosystème local ou la commande publique responsable. En Île-de-France, certaines collectivités (départements, communes, intercommunalités) sont engagées dans des démarches de coopération structurantes avec les acteurs ESS. Cependant, les approches sont très inégales selon les territoires, et la gouvernance territoriale reste largement perfectible. Les conférences régionales ESS, pourtant prévues par la loi, sont peu mises en œuvre, et les collectivités manquent souvent de lisibilité sur les leviers à leur disposition pour structurer une politique ESS cohérente.

### Freins

Le manque de formation des élus et agents territoriaux sur les leviers d'action pour l'ESS constitue un obstacle majeur. La répartition des compétences entre collectivités, combinée à l'instabilité des priorités politiques, génère des incohérences dans le déploiement des stratégies. Par ailleurs, les collectivités craignent parfois de dépasser le cadre juridique européen en soutenant directement des structures non lucratives, ce qui renforce l'inaction. L'absence de dialogue régulier et structuré entre échelons (État, région, EPCI) empêche une gouvernance intégrée et stable.

### Propositions

- Remettre les conférences régionales de l'ESS au cœur du dialogue territorial.
- Créer ou renforcer des schémas régionaux de développement de l'ESS coconstruits avec les acteurs.
- Former les élus et techniciens locaux aux spécificités de l'ESS et aux outils de soutien disponibles.
- Clarifier juridiquement les possibilités d'intervention des collectivités (circulaires, guides pratiques...).
- Appuyer la création d'espaces transversaux internes aux collectivités pour piloter les politiques ESS.

### 3.3 CRESS, réseaux et articulation institutionnelle

#### Constats

Les Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) jouent un rôle clé dans la structuration, l'animation et la représentation des acteurs ESS dans les territoires. En Île-de-France, la CRESS assure des missions d'intérêt général en matière d'observation, d'appui au développement et de plaidoyer. Cependant, leur position institutionnelle reste fragile, notamment en comparaison avec d'autres chambres consulaires, dont les moyens sont sans commune mesure. Ce déséquilibre affaiblit la capacité de la CRESS à fédérer et accompagner les acteurs dans la durée, alors même que son rôle est central pour structurer un dialogue constructif avec les pouvoirs publics.

#### Freins

Le sous-financement chronique des CRESS les empêche de remplir pleinement leurs missions légales. Elles restent trop souvent perçues comme des acteurs secondaires, sans reconnaissance équivalente aux autres corps intermédiaires. Cette situation affaiblit aussi leur rôle dans la représentation de l'ESS dans les instances régionales ou nationales.

Par ailleurs, les réseaux thématiques (fédérations, unions, têtes de réseaux) manquent de soutien pour structurer une gouvernance partagée à l'échelle régionale. Les liens entre CRESS, collectivités, État et autres chambres consulaires sont trop faibles pour assurer une cohérence d'action.

#### Propositions

- Flécher une part des ressources fiscales (parafiscalité) vers les CRESS pour assurer leur fonctionnement.
- Reconnaître les CRESS comme acteurs de référence dans les politiques territoriales ESS.
- Soutenir financièrement les têtes de réseaux pour renforcer leur rôle d'intermédiation.
- Créer des espaces de dialogue permanents entre CRESS, chambres consulaires et collectivités.
- Nommer des référents ESS dans les grandes institutions régionales et nationales.

L'attractivité de l'ESS a été au cœur des discussions franciliennes, tant du point de vue de son image dans l'espace public que de sa capacité à attirer des financements, des talents, des partenariats et à se positionner comme levier de développement économique.

Malgré un ancrage fort sur le territoire, une contribution notable à l'emploi et à l'innovation sociale, et une réponse concrète à des besoins collectifs, l'ESS souffre d'un déficit de reconnaissance institutionnelle, médiatique et économique. Les récits dominants sur la performance, la compétitivité ou la croissance demeurent largement centrés sur les modèles lucratifs, reléguant l'ESS à une économie de niche ou à vocation strictement sociale.

## 4.1 Reconnaissance de l'innovation sociale

### Constats

Les structures de l'ESS, et en particulier les plus innovantes d'entre elles, développent des solutions sociales originales à fort impact, souvent en réponse à des besoins peu ou mal couverts par les dispositifs classiques. Elles agissent comme des laboratoires de transformation sociale, écologique ou territoriale. Pourtant, l'innovation sociale est rarement valorisée à la hauteur de son utilité. Les financements, les dispositifs de soutien à l'innovation ou les incitations fiscales restent centrés sur l'innovation technologique ou industrielle. La reconnaissance institutionnelle de l'innovation sociale reste faible, y compris dans les politiques publiques d'aménagement, d'éducation ou d'économie.

### Freins

L'absence de définition claire et partagée de l'innovation sociale contribue à son invisibilité dans les politiques de soutien. Les dispositifs comme le Crédit Impôt Recherche sont inaccessibles aux structures non lucratives ou peu compatibles avec les formes d'innovation collective. L'écosystème de l'innovation reste largement dominé par des logiques de rentabilité financière ou de retour sur investissement rapide, ce qui marginalise les projets de transformation sociale à moyen ou long terme. L'innovation sociale est aussi souvent perçue comme moins sérieuse, moins mesurable, ou trop qualitative.

### Propositions

- Intégrer une définition claire de l'innovation sociale dans les politiques publiques et programmes d'innovation.

- Créer un fonds dédié à l'innovation sociale à destination des structures de l'ESS.
- Rendre le Crédit Impôt Recherche accessible aux acteurs non lucratifs (via un « CIR social »).
- Valoriser l'innovation sociale dans les critères d'attribution des financements publics et européens.
- Aligner le taux de réduction d'impôt pour les investisseurs dans l'ESS avec celui des jeunes entreprises innovantes.

## 4.2 Notoriété, image et récit collectif

### Constats

L'ESS reste encore méconnue du grand public, malgré une amélioration progressive de sa visibilité. Son image reste souvent cantonnée à celle d'un secteur associatif de proximité, ou d'un levier d'insertion, sans reconnaissance de son rôle économique, d'innovation et de transformation sociétale. Ce déficit de notoriété nuit à son attractivité auprès des jeunes, des cadres, des partenaires économiques et des décideurs politiques. Le manque de récits inspirants, la sous-représentation dans les médias généralistes, et l'absence de campagnes de communication coordonnées contribuent à cette situation.

### Freins

La diversité des structures de l'ESS, la pluralité des statuts et des modèles économiques rendent difficile la construction d'un récit unifié. Par ailleurs, les moyens de communication des acteurs de l'ESS sont souvent limités, et les initiatives de valorisation restent ponctuelles ou dispersées. La confusion entre ESS, secteur social et bénévolat entretient également des représentations erronées. Enfin, l'idée dominante selon laquelle l'innovation serait portée exclusivement par le marché fragilise la légitimité de l'ESS.

### Propositions

- Lancer une campagne de communication nationale sur l'ESS et ses métiers.
- Développer des récits collectifs valorisant les réussites économiques, sociales et environnementales de l'ESS.
- Impliquer les médias généralistes dans la diffusion d'initiatives issues de l'ESS.
- Créer un label ou un programme de valorisation de projets exemplaires dans l'ESS.
- Intégrer la communication institutionnelle sur l'ESS dans les politiques publiques locales et nationales.

## 4.3 Formation, éducation et attractivité des métiers

### Constats

L'attractivité des métiers de l'ESS est un enjeu majeur, particulièrement en Île-de-France, où les difficultés de recrutement dans le secteur associatif, médico-social ou coopératif sont très marquées. Les conditions d'emploi (salaire, précarité, reconnaissance) peinent à concurrencer celles du secteur privé classique, malgré l'engagement fort des salariés et la richesse des missions. Par ailleurs, l'ESS est très peu présente dans les parcours d'orientation, les programmes scolaires ou les formations universitaires, ce qui limite sa capacité à susciter des vocations.

### Freins

Le manque de visibilité des métiers de l'ESS contribue à un déficit d'attractivité, en particulier auprès des jeunes et des profils qualifiés. Le sous-financement des structures fragilise les politiques RH, entraîne un turnover élevé, et freine la capacité à proposer des parcours professionnels durables. L'absence d'une politique nationale d'éducation à l'ESS empêche sa diffusion dans le système éducatif, tandis que les CRESS et les réseaux disposent de moyens trop limités pour intervenir à grande échelle dans les lycées, les universités ou les espaces emploi.

### Propositions

- Intégrer l'ESS dans les programmes scolaires dès le collège, via un module dédié.
- Créer un plan national de sensibilisation des jeunes à l'ESS et à ses métiers.
- Financer des aides au poste pluriannuelles pour renforcer l'attractivité salariale.
- Renforcer la présence de l'ESS dans les forums d'orientation et les salons de l'emploi.
- Valoriser les modèles coopératifs et associatifs dans les parcours universitaires, y compris hors filières sociales.

La réussite de la Stratégie nationale pour l'ESS à horizon 2025 repose sur sa capacité à passer du constat à l'action, en engageant une mise en œuvre concrète, planifiée et coopérative à tous les niveaux de décision. Lors de la consultation francilienne, les participants ont exprimé un besoin fort de cohérence, de continuité et de moyens dans l'exécution des orientations stratégiques.

## 5.1 À l'échelle nationale : pilotage stratégique, reconnaissance et cadre d'action

### Analyse

Au niveau national, la mise en œuvre de la stratégie suppose un pilotage fort, transversal et incarné, qui dépasse la logique de secteur pour inscrire l'ESS dans toutes les grandes politiques publiques (transition écologique, emploi, santé, éducation, industrie...). Actuellement, le manque de doctrine claire, de coordination interministérielle et de moyens dédiés empêche un déploiement efficace. De nombreuses propositions issues des ateliers nécessitent une révision ou une clarification du cadre législatif, réglementaire et budgétaire, ainsi qu'une reconnaissance politique explicite de la place de l'ESS comme levier de transformation économique et sociale.

### Actions à mettre en œuvre

- Élaborer une feuille de route nationale partagée, avec des indicateurs de suivi et des objectifs chiffrés.
- Instaurer un pilotage interministériel de la stratégie, incluant un ministère transversal ESS-transition.
- Consolider la place de l'ESS dans les arbitrages budgétaires et dans les lois de finances.
- Créer des dispositifs pérennes de financement pour l'innovation sociale et les transitions portées par l'ESS.
- Nommer un référent ESS auprès de la Représentation permanente de la France à l'UE pour garantir la prise en compte de l'ESS dans les politiques européennes.
- Soutenir le développement d'un compte satellite INSEE spécifique pour objectiver l'impact économique et social de l'ESS.

## 5.2 À l'échelle territoriale : coopération, animation et ingénierie

### Analyse

Les collectivités territoriales sont au cœur de la mise en œuvre de la stratégie ESS, en tant que financeurs, animateurs de politiques locales, et prescripteurs dans la commande publique. Toutefois, les pratiques sont encore hétérogènes, et la coordination entre niveaux territoriaux (région, départements, EPCI, communes) demeure insuffisante. Il existe un besoin urgent d'outiller, former et accompagner les collectivités pour qu'elles

puissent soutenir l'ESS de manière cohérente, notamment via des documents stratégiques (PCAET, PAT, schémas ESS) et des espaces de dialogue réguliers (conférences régionales, COPIL, conventions). Les CRESS apparaissent ici comme des acteurs essentiels pour faciliter les coopérations et assurer une animation durable des écosystèmes.

#### Actions à mettre en œuvre

- Réactiver les conférences régionales ESS et les inscrire dans une logique de suivi politique des actions territoriales.
- Former les agents et élus locaux aux leviers juridiques et financiers favorables à l'ESS (commande publique, foncier, aides d'État).
- Soutenir les CRESS comme opérateurs territoriaux d'animation, d'observation et de représentation.
- Encourager les collectivités à inscrire l'ESS dans leurs documents de planification et à contractualiser avec les acteurs ESS (PTCE, SCIC...).
- Mettre en place des conventions tripartites (État – Région – ESS) pour structurer les stratégies locales et assurer la continuité politique.
- Favoriser la coopération inter-collectivités pour assurer la cohérence des actions (rural/urbain, petite couronne/Paris).

### 5.3 À l'échelle individuelle et organisationnelle : engagement, transformation et exemplarité

#### Analyse

Les structures de l'ESS elles-mêmes, ainsi que les réseaux qui les fédèrent, ont un rôle crucial à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie. La transition ne peut s'imposer uniquement par le haut ; elle suppose un engagement actif des acteurs de terrain, dans une logique d'exemplarité, de coopération et de plaidoyer. Il s'agit pour les structures d'initier des démarches de transformation interne (RSO, transition numérique, ancrage local), de s'inscrire dans des dynamiques collectives (groupements, PTCE), de développer leur capacité d'action (montée en compétence, évaluation d'impact), et de faire entendre leur voix dans les espaces de décision.

#### Actions à mettre en œuvre

- Encourager les structures à engager des démarches de transformation interne (RSO, transition environnementale, numérique...).
- Renforcer les coopérations entre structures ESS et avec les acteurs publics (partenariats, mutualisations...).
- Développer la montée en compétence en plaidoyer, ingénierie financière, évaluation d'impact.
- S'engager activement dans les réseaux et instances de représentation (CRESS, PTCE, têtes de réseau).
- Outiller les structures pour valoriser leurs actions et leurs résultats (bilans, communication, indicateurs).
- Poursuivre la sensibilisation des parties prenantes (usagers, partenaires, collectivités) aux spécificités et valeurs de l'ESS.