



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

Lille – 9 juillet



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **Lille le 9 juillet 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. **41 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 échanges autour du financement de l'ESS lors de la consultation dans les Hauts-de-France ont mis en lumière les tensions structurelles qui freinent la pérennisation et le développement des structures. Malgré leur rôle croissant dans les politiques publiques, les acteurs de l'ESS font face à une instabilité des ressources, à une complexité d'accès aux dispositifs de soutien, et à une faible reconnaissance dans les outils classiques de financement. La nécessité d'un changement d'échelle des soutiens publics et privés est apparue comme centrale.

1.1 Visibilité, calendrier et sécurisation des financements

Constats

Le manque de visibilité sur les financements disponibles est un facteur de fragilisation chronique. La non-pluriannualité des aides, les retards de versement ou encore les logiques d'appels à projets exclusifs génèrent une insécurité financière permanente, notamment dans le secteur médico-social. Ce déficit de visibilité se double de disparités territoriales et de l'absence de prise en charge des temps de coordination. Le secteur pâtit également de l'insuffisance de dispositifs dédiés et d'un cadrage budgétaire insuffisant.

Freins

L'absence de financements pérennes empêche les structures d'anticiper, limite les prises d'initiatives et engendre un risque accru de rupture de trésorerie. Ce contexte contribue à la démobilisation des bénévoles et accentue les risques psychosociaux. Les structures sont en outre exposées à une pression fiscale incertaine (notamment sur les dons) et à une non-sanctuarisation budgétaire, ce qui rend le soutien public contingent.

Propositions

- Mettre en place des financements pluriannuels avec sanctuarisation budgétaire de l'ESS.
- Créer une ligne budgétaire ESS dans les fonds européens et des dispositifs dédiés via Bpifrance.
- Compenser les retards du Ségur et reconnaître les missions d'intérêt général assurées par l'ESS.
- Financer le fonctionnement au-delà des appels à projets ; déléguer l'allocation locale à des consortiums ESS.

1.2 Ingénierie financière et accès aux ressources

Constats

Les acteurs de l'ESS peinent à mobiliser les ressources disponibles, faute d'ingénierie suffisante et de lisibilité des dispositifs. L'accompagnement Bpifrance reste marginal pour ce secteur, et les fondations sont souvent méconnues ou peu accessibles. L'accès aux financements européens reste complexe, limitant les capacités de déploiement des structures.

Freins

La compétition entre structures sur les fonds privés ou le mécénat crée des tensions, exacerbées par la rareté des clubs ESS. La levée de fonds est entravée par les exigences de garanties et la complexité d'accès aux dispositifs européens. L'organisation des financeurs en silos empêche une approche cohérente.

Propositions

- Déployer une ingénierie financière mutualisée et former au pilotage des fonds européens.
- Créer une ligne Bpifrance dédiée ESS.
- Développer les PTCE pour mutualiser les moyens.
- Promouvoir des circuits de mécénat de proximité.
- Centraliser la coordination des financeurs publics.

1.3 Modèles économiques, coopération et structuration territoriale

Constats

La contraction des budgets publics conduit de nombreuses structures à développer des modèles coopératifs pour garantir leur mission. Certaines d'entre elles assurent des services publics dans des conditions budgétaires précaires. Le besoin de renouvellement des modèles économiques est criant, notamment par hybridation des ressources ou implication des collectivités dans les structures de type SCIC.

Freins

La compétition entre associations, l'absence de gouvernance partagée efficace, et l'absence de financement des fonctions transversales limitent les coopérations territoriales. De plus, l'innovation économique reste souvent cantonnée aux projets ponctuels, faute de soutien systémique.

Propositions

- Étendre les PTCE et renforcer les clauses sociales dans les marchés publics.
- Faciliter l'accès de l'ESS aux marchés publics.
- Promouvoir les SCIC et leur financement par les collectivités.
- Promouvoir l'hybridation des modèles économiques pour diversifier les sources de revenus.

Les transitions, qu'elles soient écologique, numérique ou sociale, redessinent profondément les besoins, les pratiques et les équilibres sociaux. L'Économie Sociale et Solidaire, par ses valeurs fondatrices et ses modes opératoires, se positionne comme un vecteur d'innovation, de résilience et de transformation territoriale. Pour autant, cette contribution reste peu reconnue, mal financée et insuffisamment outillée. Une structuration par type de transition permet de mieux analyser les apports de l'ESS et les freins spécifiques à surmonter.

2.1 Transition écologique

Constats

L'ESS est au cœur des dynamiques de mutation écologique : circuits courts, économie circulaire, transition énergétique ou accompagnement du bien vieillir. Les structures ESS portent déjà des réponses concrètes et territorialisées, incarnant une alternative crédible à des modèles économiques intensifs en ressources. Toutefois, leur capacité à transformer structurellement leurs modèles reste limitée faute de moyens financiers adaptés.

Freins

Les structures de l'ESS ne disposent pas des moyens financiers nécessaires pour décarboner leurs activités. Le recours exclusif aux appels à projets ponctuels engendre une fragmentation des financements et empêche toute planification à long terme. Les cadres politiques et financiers instables alimentent une forme d'urgence permanente, qui pousse les structures à agir sans visibilité, au détriment de la qualité et de l'efficacité des actions engagées.

Propositions

- Financer les actions de transition sur le temps long, au-delà des logiques d'urgence.
- Cesser de demander aux structures ESS de se justifier davantage que d'autres acteurs économiques.
- Promouvoir les aides et dispositifs existants pour favoriser leur appropriation par les structures.
- Renforcer la capacité d'argumentation des acteurs ESS auprès des financeurs.
- Soutenir la recherche, la mesure d'impact et la valorisation des actions remarquables.

2.2 Transition sociale

Constats

L'ESS est reconnue pour sa contribution historique à la cohésion sociale, en agissant notamment dans les champs du vieillissement, de l'accès aux soins, de l'alimentation durable ou de l'insertion. Elle constitue un laboratoire d'innovation sociale et un espace d'expérimentation des politiques publiques. Cette capacité d'ancrage dans les territoires et de réponse aux besoins sociaux non satisfaits fait de l'ESS un acteur structurant de la transition sociale.

Freins

Malgré ce rôle, les structures ESS sont confrontées à une faible reconnaissance institutionnelle. Le manque de sanctuarisation de l'ESS dans les politiques publiques, la logique exclusive d'appels à projets, et la disparition progressive de la pluriannualité contribuent à une fragilisation continue des initiatives. L'incohérence des choix politiques et la défiance à l'égard des institutions renforcent le risque d'immobilisme. De plus, la valorisation de l'impact social reste insuffisamment financée.

Propositions

- Valoriser et reconnaître l'expertise de l'ESS en matière de transition sociale à travers une véritable opération vitrine.
- Sanctuariser l'ESS dans certains secteurs d'intérêt général (bien vieillir, médico-social...).
- Réaffirmer la dimension « transitions » dans l'agrément ESUS.
- Flécher les financements publics vers les structures contribuant à ces mutations sociales.
- Financer la recherche-action via des partenariats entre collectivités et universités, et par des dispositifs tels que les thèses CIFRE.
- Aider les structures à mesurer leur impact social et environnemental.

2.3 Transition numérique

Constats

La transition numérique est inséparable de la transition sociale, tant les inégalités d'accès aux outils numériques reproduisent et amplifient les fractures existantes. L'illectronisme concerne environ 18 % de la population, et les structures ESS sont souvent en première ligne pour accompagner ces publics vers leurs droits. Dans le même temps, l'essor de l'intelligence artificielle soulève des enjeux d'éthique, d'automatisation et de standardisation qui interrogent profondément les principes de l'ESS.

Freins

Le risque de non-recours aux droits s'intensifie à mesure que les services publics deviennent exclusivement numériques. Cette évolution génère une perte de chances pour les personnes éloignées des outils numériques. L'intelligence artificielle, lorsqu'elle est déployée sans cadre éthique, peut renforcer la standardisation des dossiers, voire créer des formes de harcèlement administratif. Les structures ESS, déjà confrontées à des tensions organisationnelles, manquent de moyens pour encadrer ces transitions.

Propositions

- Encadrer l'usage de l'intelligence artificielle par une éthique propre à l'ESS.
- Former les structures ESS aux algorithmes et aux outils numériques.
- Accompagner les personnes éloignées du numérique dans une logique de proximité.
- Mettre en place un observatoire précis de l'illectronisme pour objectiver les besoins.
- Inclure les citoyens dans la co-construction des politiques publiques liées au numérique.
- Lancer des campagnes locales pour favoriser l'inclusion numérique.

La gouvernance constitue un enjeu central pour la consolidation et le développement de l'ESS. Elle recouvre à la fois la structuration interne des organisations, la coordination entre acteurs institutionnels et territoriaux, et les modalités de pilotage des politiques publiques. Lors des échanges à Lille, les participants ont souligné la nécessité d'instaurer des formes de gouvernance plus partagées, mieux coordonnées, et ancrées territorialement. Cette transformation suppose de clarifier les responsabilités, de sécuriser les fonctions de direction, et d'améliorer l'accès aux données pour une prise de décision éclairée.

3.1 Clarté du cadre politique et juridique de l'ESS

Constats

Le cadre politique et juridique de l'ESS demeure insuffisamment lisible et peu structurant pour les acteurs de terrain. L'absence d'un environnement législatif clair empêche de définir précisément les contours des structures relevant de l'ESS. La loi NOTRe a contribué à une dilution des compétences, laissant les acteurs dans une incertitude sur l'échelle politique de référence : État, Région, Département, EPCI, Europe. Par ailleurs, la multiplicité d'instances (ESS France, CRESS, préfectures, intercommunalités) complique encore davantage la compréhension du paysage institutionnel.

Freins

L'instabilité politique à l'échelle européenne et la volatilité des financements entretiennent une incertitude préjudiciable à la projection stratégique des structures. Le cadre juridique est perçu comme trop rigide et inadapté à la diversité des formes de l'ESS. Il freine les initiatives de long terme, notamment en rendant plus complexe l'accès aux financements. Enfin, la montée des discours d'extrême droite est identifiée comme un facteur de risque pour la pérennité du secteur et ses valeurs fondatrices.

Propositions

- Créer un ministère de plein exercice dédié à l'ESS et à la vie associative.
- Construire un organe de pilotage coconstruit, renforcer les CRESS, et casser les logiques sectorielles en silo.
- Rendre obligatoires les délégations ESS dans les collectivités ; désigner un-e haut-e fonctionnaire ESS auprès des préfets.
- Élaborer un environnement légal clair, stable et adapté aux spécificités locales.
- Développer des stratégies de lobbying et de représentation d'intérêts au niveau européen.

3.2 Structuration territoriale et gouvernance locale

Constats

Les échanges ont mis en lumière le besoin d'une structuration claire et identifiable de l'ESS à l'échelle locale. De nombreuses petites collectivités ne disposent pas de la connaissance ni de l'ingénierie nécessaires pour intégrer l'ESS dans leurs stratégies. Le manque de documents-cadres et de feuilles de route territoriales limite la cohérence des interventions et fragilise les dynamiques d'ancrage local.

Freins

La dépendance à la volonté politique locale crée une inégalité d'accès aux politiques publiques de soutien à l'ESS. L'absence de coordination entre les structures d'accompagnement et la diversité des formes de gouvernance locales génèrent des disparités importantes. Ces hétérogénéités freinent la mise en œuvre de stratégies communes et reproductibles.

Propositions

- Territorialiser les actions et contextualiser les cadres réglementaires et de gouvernance.
- Désigner les Régions comme acteurs principaux tout en assurant une articulation avec les EPCI et les communes.
- Créer un guichet unique numérique et simplifier les démarches administratives pour les structures ESS.
- Systématiser les délégations ESS et inciter les grandes villes à soutenir davantage les initiatives locales.

3.3 Formation, renouvellement et protection des dirigeants

Constats

Le renouvellement générationnel et le renforcement des compétences des dirigeants de l'ESS apparaissent comme des priorités majeures. Le manque d'expérience des jeunes dirigeant.e-s, la diversité des responsabilités assumées, ainsi que l'insuffisance des parcours de formation adaptés rendent difficile la continuité des projets et la sécurisation des fonctions stratégiques. L'ouverture des gouvernances aux usagers et la promotion de la diversité (notamment l'égalité femmes-hommes) sont encore insuffisamment intégrées.

Freins

La diversité des formes de gouvernance, bien que richesse en soi, peut générer une instabilité de fonctionnement et fragiliser la pérennité des structures. Dans certains cas, une gestion familiale ou informelle persiste. Les dirigeants ne bénéficient pas de

statut stable, les exposant à des risques juridiques importants sans cadre de protection. Ce manque de reconnaissance formelle décourage l'engagement.

Propositions

- Mettre en place des parcours de formation encadrés pour les dirigeants et futurs dirigeants de l'ESS.
- Favoriser la montée en compétences des jeunes et leur accès aux responsabilités dans les structures.
- Accompagner la transmission des structures en assurant la continuité entre les directions sortantes et entrantes.
- Créer un statut spécifique pour les dirigeant-e-s de l'ESS afin de sécuriser leurs responsabilités.
- Encourager les entreprises à valoriser le militantisme et le bénévolat de leurs salarié-e-s.

L'attractivité de l'Économie Sociale et Solidaire repose sur sa capacité à fédérer autour de valeurs fortes, à proposer des métiers porteurs de sens, et à incarner une alternative crédible face aux inégalités sociales et à la crise environnementale. Toutefois, cette attractivité reste largement freinée par un déficit de notoriété, une faible reconnaissance des parcours professionnels et une image brouillée dans l'opinion publique. Les échanges ont mis en lumière des leviers essentiels pour renforcer la visibilité de l'ESS, améliorer l'attractivité des métiers, et soutenir l'innovation sociale dans des conditions durables.

4.1 Reconnaissance, notoriété et image de l'ESS

Constats

L'ESS souffre d'un déficit structurel de reconnaissance, tant du point de vue du grand public que des institutions. Bien qu'elle soit un espace d'expérimentation pour les politiques publiques, ses réussites demeurent peu visibles. Elle reste peu représentée dans les médias, et ses bénéficiaires ne s'identifient pas toujours à son univers. Chez les jeunes, seuls deux sur dix la perçoivent comme attractive, malgré son ancrage territorial fort et son rôle grandissant dans la lutte contre la pauvreté.

Freins

L'ESS pâtit d'un déficit d'image employeur : ses métiers sont souvent perçus comme précaires ou peu qualifiés. Le manque de récits pluriels et positifs appauvrit la représentation du secteur. Par ailleurs, une marchandisation croissante du secteur et la menace de récupération par l'économie classique fragilisent son identité. Cette perte de sens alimente une spirale de désengagement.

Propositions

- Lancer des campagnes de communication collectives et positives, notamment via les médias nationaux et l'ARCOM.
- Créer une marque employeur ESS affirmée, appuyée sur une stratégie identitaire de long terme.
- Mettre en valeur des réussites inspirantes (ex. : équipe de foot reprise en coopérative).
- Utiliser l'entrée RSE pour faire pénétrer les principes de l'ESS dans l'économie conventionnelle.
- Renforcer la présence de l'ESS dans les programmes scolaires : orientation, stages de 3^e, services civiques.

4.2 Attractivité des métiers, formation et parcours professionnels

Constats

Les valeurs portées par l'ESS rencontrent un fort écho auprès des jeunes générations : 59 % d'entre eux souhaitent exercer des fonctions dirigeantes, et l'ESS constitue un espace potentiel d'engagement. Pourtant, les parcours professionnels y sont peu visibles, et les dirigeants témoignent d'une grande solitude dans l'exercice de leurs responsabilités. Les formations spécifiques restent rares et souvent concentrées à certains niveaux.

Freins

Les écarts de rémunération avec le secteur privé classique, les difficultés de recrutement et la forte charge de travail alimentent un risque de burn-out et de perte d'attractivité. Sur certains territoires, des pertes d'emploi massives ont été enregistrées (jusqu'à -225 postes). Les modalités de représentation salariale (CSE, syndicats) ne sont pas toujours adaptées, et les conditions de travail fragilisent la fidélisation.

Propositions

- Créer des trajectoires professionnelles spécifiques à l'ESS, avec des passerelles intersectorielles (ex. : liens entre santé et transition écologique).
- Valoriser l'engagement bénévole : open badges, passeport de compétences, conversion en heures CPF.
- Développer des formations de cadres dédiées à l'ESS (ex. : master 2 Sciences Po), et favoriser l'immersion via France Travail et la CRESS.
- Mettre en place des dispositifs d'intéressement adaptés aux structures ESS.
- Promouvoir des modèles de gouvernance innovants, associant les jeunes et soutenus par une marque employeur partagée.

4.3 Financement, ressources et soutien à l'innovation sociale

Constats

Les structures ESS manquent de moyens pour engager des démarches d'innovation sociale à la hauteur des besoins. Leur accès au financement est fortement contraint : les cotations bancaires sont souvent défavorables, les fonds propres insuffisants, et les dispositifs d'accompagnement (ex. Bpifrance) restent marginalement orientés vers l'ESS (0,9 % des accompagnements). Par ailleurs, le flou juridique autour de l'agrément ESUS freine les financements privés.

Freins

La baisse continue des financements publics, leur caractère non pérenne, et les effets dominos qu'elle génère sur l'emploi et la structuration limitent la capacité d'innovation des structures. Les conditions salariales inférieures et les exigences de garanties découragent l'investissement. L'accès au FSE+ pour l'innovation sociale reste difficile, notamment du fait de freins fiscaux et de l'absence d'ingénierie.

Propositions

- Réviser les systèmes de cotation bancaire ; instaurer un quota Bpifrance aligné sur le poids économique de l'ESS (12 %).
- Créer un fonds dédié à l'innovation sociale ; consacrer le FSE+ Innovation spécifiquement à l'ESS.
- Clarifier le cadre fiscal de l'agrément ESUS pour permettre son déploiement, en confiant l'instruction à une co-gestion CRESS-État.
- Encourager la mutualisation via des groupements d'employeurs pour les fonctions support et des fondations apportant de l'ingénierie, au-delà du simple financement.

4.4 Évaluation, impact et utilité sociale

Constats

Les acteurs de l'ESS expriment un besoin croissant de valorisation de l'impact social, environnemental et économique de leurs actions. Cette mesure est perçue non seulement comme un outil de reconnaissance, mais aussi comme un levier de progression interne. Malgré cela, l'évaluation reste peu financée, peu reconnue et rarement intégrée dans les démarches stratégiques. La recherche-action, qui permettrait d'analyser et d'objectiver les effets de terrain, demeure marginale et insuffisamment soutenue par les politiques publiques.

Freins

Les financeurs publics sont encore majoritairement focalisés sur des indicateurs de production, au détriment de la qualité ou de l'impact réel des actions. Le manque de temps, d'outils et de moyens humains empêche les structures d'intégrer pleinement l'évaluation dans leur fonctionnement. Il existe également un risque de standardisation : des formats imposés peuvent appauvrir la diversité des pratiques. L'uniformisation des critères, notamment via les outils numériques ou l'intelligence artificielle, est vécue comme une menace par certains acteurs, en particulier lorsqu'elle compromet la qualité du lien humain.

Propositions

- Accompagner les structures dans la mesure de leur impact social et environnemental.
- Confier à l'INSEE des études d'impact économique et financier portant sur l'ESS.

- Faire de l'évaluation un outil de progrès, non une contrainte administrative.
- Financer la recherche-action via des partenariats collectivités–universités et des thèses CIFRE.
- Permettre des budgets avec résultats nets positifs, intégrant une capacité à absorber les aléas.
- Développer des outils d'évaluation qualitative : open badges, indicateurs co-construits.
- Promouvoir des indicateurs transparents, partagés entre financeurs et acteurs, pour éviter les formats imposés.

Analyse

La mise en œuvre de la stratégie nationale ESS appelle un changement de posture et de méthode à tous les niveaux de l'écosystème. Les participants de l'atelier de Lille ont mis en évidence la nécessité d'un cadre stratégique stable, lisible, et adapté aux spécificités territoriales. L'absence actuelle de coordination entre acteurs, la fragmentation institutionnelle, ainsi que la faiblesse des ressources humaines et financières dédiées nuisent à l'efficacité des actions menées.

Le diagnostic partagé révèle une forte attente de transversalité, de co-construction et de reconnaissance institutionnelle. La démultiplication des expérimentations sans consolidation empêche un changement d'échelle. La stratégie ne peut donc réussir sans des engagements réciproques : un pilotage politique clair, des mécanismes de suivi structurants, et une mobilisation pérenne des moyens.

La mise en œuvre nécessite également de clarifier les rôles de chaque niveau d'action — national, régional, local — tout en garantissant une remontée fluide des initiatives de terrain. Pour être efficace, la stratégie devra articuler vision de long terme, indicateurs mesurables, et accompagnement renforcé des structures.

Leviers d'action

À l'échelle nationale

- Consolider l'orange budgétaire ESS et garantir des financements socles pérennes, identifiés et révisés à chaque point de revoyure.
- Publier une programmation claire et stable, indépendante des remaniements ministériels, pour donner de la visibilité aux acteurs.
- Adopter une nouvelle loi ESS, incluant : (i) l'inscription de la stratégie dans la loi, et (ii) la reconnaissance des CRESS comme chambres consulaires.
- Stabiliser les services de l'administration en sécurisant les missions au-delà des mandatures.
- Renforcer le lobbying français à Bruxelles pour défendre les intérêts de l'ESS dans les négociations européennes.
- Décliner la stratégie en plans d'action dotés d'outils de pilotage financier, avec clause de revoyure tous les trois ans.

À l'échelle régionale

- Transformer les CRESS en SCIC régionales (ex. Hauts-de-France), associant Région, État, Départements et agglomérations, avec une mission de service public via délégation (DSP).
- Mettre en place une instance politique permanente au-delà du COTECH, et un comité de pilotage de la feuille de route ESS.
- Élaborer ou actualiser un Schéma régional de développement de l'ESS (pilote par État-Région-CRESS) incluant : (i) diagnostic, (ii) objectifs partagés, et (iii) modalités d'évaluation.
- Nommer un référent ESS dans chaque administration territoriale (DREETS, SGAR, etc.).
- Identifier les élus ESS à tous les niveaux (municipal, intercommunal, régional).
- Soutenir des PTCE durables, et favoriser la pollinisation interrégionale, même en présence de rigidités juridiques.

À l'échelle individuelle / terrain

- Veiller à ce que la parole des territoires soit réellement prise en compte dans la stratégie.
- Assumer un rôle de veille sociale et de lanceur d'alerte face aux dérives ou aux reculs.
- S'inspirer d'outils de citoyenneté économique : partage de la valeur, révision coopérative, gouvernance ouverte.
- Partager les bonnes pratiques et les compétences entre acteurs, sans imposer de modèle unique.
- Se former ou former les équipes aux enjeux de gouvernance, à la mesure d'impact, à l'analyse territoriale.
- Utiliser les espaces de coopération existants (clubs ESS, PTCE...) en toute liberté, comme leviers d'alliances locales.
- Se tenir prêt à décliner la stratégie nationale dès les arbitrages rendus, pour y participer activement.