



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

Dijon - 11 JUIN



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **Dijon le 11 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. **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.

À l'occasion de l'atelier organisé à Dijon, les acteurs de terrain ont rappelé avec force que le financement reste une question centrale, non résolue depuis plus de vingt ans, malgré la richesse et la diversité des solutions portées localement. Les constats partagés montrent que l'ESS souffre d'un système de financement fragmenté, instable et souvent inadapté aux réalités associatives. Cette partie synthétise les enseignements de la consultation en Bourgogne-Franche-Comté sur les déséquilibres structurels, les freins récurrents et les propositions concrètes pour stabiliser, diversifier et rendre plus lisibles les ressources de l'ESS.

1.1 Instabilité et complexité du financement public

Constats

Depuis plus de deux décennies, les structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) constatent une stagnation préoccupante de leurs modes de financement. Le secteur repose encore majoritairement sur des subventions publiques, souvent fragmentées, instables et à court terme. Cette instabilité engendre une fragilisation des projets, qui peinent à s'inscrire dans la durée malgré leur utilité sociale reconnue. La multiplication des appels à projets, couplée à des enveloppes souvent limitées, implique une mise en concurrence permanente qui détourne les acteurs de leur mission première. La phase d'ingénierie, indispensable à la structuration des projets, reste trop rarement couverte par les financements actuels, laissant les associations seules face à des besoins de trésorerie importants et à une gestion administrative lourde.

Freins

Le recours massif aux appels à projets contribue à une course aux financements chronophage et énergivore pour des structures aux moyens humains et financiers limités. Les délais de versement des aides, trop longs, mettent à mal les trésoreries déjà tendues. De plus, le morcellement des guichets de financement — entre État, collectivités, fonds européens ou privés — entraîne une perte de lisibilité et complexifie les démarches. Les exigences administratives élevées, souvent disproportionnées par rapport aux montants alloués, amplifient ce fardeau. Enfin, la fiscalité, inégalement appliquée entre acteurs associatifs et entreprises classiques, introduit une distorsion de concurrence.

Propositions

- Créer un guichet unique pour clarifier l'accès aux aides et mutualiser les démarches.

- Mettre en place des financements pluriannuels, inspirés des contrats de service public, pour garantir la stabilité.
- Réduire les délais entre engagement et versement effectif des fonds.
- Maintenir les dispositifs éprouvés, sans systématiser l'innovation au détriment des actions récurrentes.
- Renforcer le soutien aux phases d'ingénierie et d'amorçage de projets.
- Clarifier et valoriser le rôle de la subvention comme levier de l'intérêt général.
- Assurer une planification concertée entre État, collectivités et financeurs européens.

1.2 Diversification des sources et recours au financement privé

Constats

Le financement privé reste marginal pour l'ESS malgré un potentiel important, notamment via la finance solidaire, le mécénat ou les fonds d'investissement à impact. Certaines initiatives, comme les commissions internes dans des mutuelles, montrent la voie pour sensibiliser les sociétaires à un fléchage de leur épargne. Néanmoins, la démarche reste peu structurée, peu connue et inégalement répartie entre les territoires et les secteurs.

Freins

Les acteurs ESS manquent souvent des codes et des outils nécessaires pour mobiliser des fonds privés. La recherche de mécènes et sponsors se heurte à une concurrence accrue avec le secteur lucratif et à des contraintes fiscales mal adaptées. De plus, le financement privé, lorsqu'il est dominant, peut introduire des logiques de rentabilité incompatibles avec la finalité sociale et démocratique du secteur, au risque de le dénaturer.

Propositions

- Encourager les réseaux bancaires coopératifs à doubler leur part dédiée à l'ESS.
- Intégrer le financement privé ESS dans une démarche RSE explicite et mesurable.
- Faciliter l'accès au rescrit fiscal pour élargir le mécénat et la défiscalisation.
- Flécher une partie de l'épargne réglementée (LDDS, assurance-vie) vers l'ESS.
- Développer des dispositifs de crédit d'impôt pour l'innovation sociale, à l'image du CIR.
- Promouvoir des modèles hybrides associant financement public, privé et solidaire.

1.3 Soutenabilité économique et équité territoriale

Constats

La diversité des statuts juridiques et des champs d'intervention entraîne de fortes disparités d'accès aux financements. Certaines activités — notamment dans le médico-social — souffrent d'inégalités structurelles selon qu'elles relèvent du secteur associatif, public ou privé lucratif. Les acteurs locaux pointent également la déconnexion entre directives nationales et réalités de terrain, aggravée par l'éloignement administratif ou géographique de certains financeurs.

Freins

L'absence de coordination entre financeurs et la superposition de réglementations freinent la cohérence et l'efficacité des soutiens. Les coûts cachés liés à la réponse aux appels d'offres (temps, expertise) pèsent sur des équipes déjà sous tension. La trésorerie reste un problème majeur pour avancer des fonds sans garantie immédiate. Enfin, l'absence de reconnaissance des coûts évités par l'action de l'ESS limite encore sa valorisation économique réelle.

Propositions

- Renforcer la coordination entre État, collectivités et Europe par des conférences des financeurs régulières.
- Mettre en place des fonds d'avance pour pallier les décalages de trésorerie.
- Accroître le financement des CRESS pour soutenir l'ingénierie régionale.
- Reconnaître et intégrer les coûts évités par l'ESS dans les grilles budgétaires.
- Clarifier la fiscalité applicable au secteur pour éviter toute distorsion concurrentielle.
- Harmoniser et simplifier les indicateurs d'évaluation de l'impact ESS.

Les débats tenus à Dijon ont mis en lumière l'ambition de l'ESS d'être un acteur majeur des transitions écologique, numérique et sociale, tout en soulignant les limites d'une approche qui reste encore trop sectorisée ou inégalement soutenue. Dans un contexte territorial précis, les participants ont insisté sur l'urgence d'accompagner l'adaptation des structures, de mutualiser les outils et de faire reconnaître l'ESS comme laboratoire d'innovation sociale et environnementale. Cette partie présente les constats partagés, les obstacles identifiés et les leviers d'action pour accélérer les transitions, depuis Dijon jusqu'au national.

2.1 Transition écologique : adaptation et exemplarité

Constats

La transition écologique est désormais un impératif incontournable pour l'ESS, qui se positionne historiquement comme un acteur pionnier sur de nombreux volets environnementaux : agriculture biologique, circuits courts, économie circulaire, mobilité durable. Pourtant, cette dimension structurante est encore trop peu reconnue et soutenue. Les initiatives de terrain, souvent modestes, témoignent d'une capacité d'expérimentation et d'innovation forte, mais leur diffusion reste limitée. La mise en réseau et le partage des outils ou méthodes ne sont pas systématisés, réduisant la portée des expérimentations locales.

Freins

L'accès aux financements spécifiques pour la transition écologique reste complexe et morcelé, souvent conditionné à des critères techniques éloignés des réalités locales. La lourdeur administrative, le manque d'ingénierie et la faible lisibilité des dispositifs découragent les porteurs de projets. La prise de risque environnementale pèse presque exclusivement sur les structures, sans soutien suffisant pour la phase d'adaptation. Par ailleurs, l'articulation entre niveaux national, régional et local souffre d'un déficit de coordination, entraînant des inégalités d'accès aux opportunités.

Propositions

- Créer un fonds dédié à la transition écologique spécifiquement pour l'ESS.
- Intégrer systématiquement l'ESS dans la planification des politiques publiques environnementales.
- Soutenir les filières où l'ESS est déjà prépondérante (ex. agriculture biologique, gestion des déchets).
- Développer un accompagnement spécifique à l'ingénierie de transition.
- Mettre en réseau les initiatives pour essaimer à plus grande échelle.

- Valoriser les impacts environnementaux de l'ESS au travers d'indicateurs partagés.

2.2 Transition numérique : appropriation et maîtrise

Constats

La transformation numérique constitue un levier mais aussi un risque pour l'ESS. Si le numérique peut renforcer l'efficacité, la gestion et la communication, il soulève également des enjeux éthiques et sociaux. De nombreuses structures, notamment les plus petites, peinent à suivre l'évolution technologique. L'âge des bénévoles et salariés, souvent élevé, accentue la fracture numérique. Par ailleurs, l'appropriation de technologies complexes, comme l'intelligence artificielle, suscite des questionnements sur l'adéquation entre outils et finalité sociale.

Freins

Le manque de formation et d'accompagnement technique freine l'intégration des outils numériques. La fracture numérique territoriale (zones blanches, infrastructures insuffisantes) aggrave l'inégalité d'accès. Les incompatibilités entre applications, la multiplication des plateformes et la surcharge informationnelle sont également relevées comme obstacles. Enfin, la domination de logiques marchandes dans le développement des technologies pose un risque de perte de maîtrise et de cohérence avec les valeurs de l'ESS.

Propositions

- Développer un plan national de formation numérique pour les acteurs de l'ESS.
- Soutenir l'équipement et l'accès aux infrastructures dans les zones mal desservies.
- Promouvoir le développement d'outils numériques éthiques, adaptés aux besoins spécifiques de l'ESS.
- Encourager la mutualisation de solutions numériques entre structures.
- Veiller à la sobriété numérique et à l'impact environnemental des outils.
- Définir une charte éthique pour l'usage de l'intelligence artificielle dans l'ESS.

2.3 Transition sociale : cohésion et adaptation

Constats

Au-delà de l'écologique et du numérique, la transition sociale est le cœur historique de l'ESS, qui vise la cohésion, la solidarité et l'inclusion. Cependant, l'évolution rapide des besoins sociaux, la complexité accrue des publics accompagnés et les mutations économiques génèrent une pression constante pour s'adapter. L'ESS fait face à un

double impératif : répondre à de nouveaux besoins tout en consolidant ses fondamentaux.

Freins

Les transitions sociales s'inscrivent dans un temps long, difficilement compatible avec le temps court des cycles politiques. L'insuffisance de reconnaissance des externalités sociales positives limite la prise en compte de ces dimensions dans les politiques publiques. La charge de travail invisible (accompagnement, médiation, lien social) est rarement financée. La précarité structurelle des emplois et le risque de fracture intergénérationnelle menacent la pérennité des missions sociales de l'ESS.

Propositions

- Élaborer un contrat social national et territorial intégrant pleinement la transition sociale.
- Pérenniser les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et renforcer leur rôle d'ingénierie sociale.
- Valoriser l'impact social dans les indicateurs publics et les financements.
- Soutenir la mutualisation et la coopération inter-associative pour renforcer la cohésion.
- Développer des expérimentations sociales encadrées, avec un droit à l'erreur.
- Mettre en place des clauses sociales renforcées dans les marchés publics.

À Dijon, les échanges ont souligné combien la gouvernance est au cœur de la vitalité de l'ESS, mais aussi l'un de ses points de fragilité lorsque les rôles et les responsabilités manquent de clarté et de structuration. Les acteurs locaux ont pointé la difficulté de faire converger les échelons, de relier efficacement le national et le local, et de renforcer la lisibilité des missions pour chacun. Cette partie expose les enseignements de la consultation sur la gouvernance interne, territoriale et politique, et trace des perspectives pour affermir le pilotage collectif de l'ESS.

3.1 Gouvernance interne : structuration, cohérence et renouvellement

Constats

L'ESS repose sur une gouvernance démocratique, horizontale et inclusive, qui fait sa spécificité. Toutefois, cette gouvernance est mise à l'épreuve par la multiplicité des acteurs et des échelons. Beaucoup de structures souffrent d'un manque de lisibilité et de clarté dans la répartition des rôles entre administrateurs, salariés et bénévoles. Par ailleurs, le temps consacré à la gouvernance est souvent limité car absorbé par la gestion budgétaire et administrative, au détriment du pilotage stratégique. Dans les territoires, l'absence de référents clairement identifiés et la faible reconnaissance institutionnelle fragilisent la cohérence d'ensemble.

Freins

L'atomisation des réseaux, la fragmentation sectorielle et le cloisonnement en silos renforcent la dispersion des initiatives. Ce morcellement est accentué par un fonctionnement clientéliste de certaines politiques publiques et un déficit de coordination entre niveaux local, régional et national. De plus, le vieillissement des instances de gouvernance sans renouvellement suffisant compromet le transfert de savoirs et l'adaptation des modes de pilotage aux défis contemporains. Enfin, la complexité réglementaire pèse sur la gouvernance interne, qui manque de moyens humains et financiers pour fonctionner efficacement.

Propositions

- Créer une gouvernance partagée associant élus, salariés et bénévoles.
- Instaurer un ministère de plein exercice dédié à l'ESS et aux associations.
- Renforcer les CRESS comme véritables chambres consulaires avec plus de moyens et de prérogatives ou en les intégrant dans les CCI.
- Définir des référents ESS à chaque échelle territoriale (département, communauté de communes).

- Favoriser l'échange inter-pairs et la capitalisation des pratiques de gouvernance.
- Mettre en place des conférences régionales régulières pour ajuster les dynamiques de gouvernance.

3.2 Gouvernance territoriale : articulation et animation

Constats

L'organisation territoriale de l'ESS souffre d'un pilotage inégal selon les échelons. Si le niveau régional joue un rôle moteur via les CRESS et certains réseaux, le maillage local reste trop souvent lacunaire, notamment dans les zones rurales. Le lien entre collectivités, acteurs associatifs et citoyens est encore fragile. La gouvernance territoriale est pourtant cruciale pour assurer l'adaptation des actions aux besoins concrets et pour garantir l'équité d'accès aux services sur tous les territoires.

Freins

Le manque d'espaces de mise en commun et de dialogue de gestion empêche une vision systémique. La circulation de l'information se réduit en descendant les échelons administratifs. L'absence de pilotage transversal (notamment pour dépasser les logiques de silos entre filières) freine l'émergence de synergies et de coopérations concrètes. L'insuffisance de moyens dédiés à l'animation territoriale et le déficit de reconnaissance de l'ESS par certains élus locaux limitent sa portée opérationnelle.

Propositions

- Organiser chaque année une conférence régionale de l'ESS pour coordonner acteurs et élus.
- Nommer des référents ESS par bassin de vie ou intercommunalité.
- Mieux synchroniser les politiques publiques locales avec les dynamiques ESS.
- Doter les territoires locaux de véritables leviers de financement dédiés.
- Renforcer les liens entre Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) et collectivités.
- Promouvoir la démocratie participative via les réseaux citoyens et les instances locales.

3.3 Gouvernance politique et reconnaissance institutionnelle

Constats

L'ESS peine encore à trouver une place politique à la hauteur de son poids économique et social. Elle reste souvent perçue comme un complément du secteur marchand ou un simple opérateur social. Son influence au niveau national et européen reste fragmentaire. Les textes fondateurs comme la loi ESS de 2014 sont trop

méconnus, tant par les élus que par les acteurs eux-mêmes. Le manque de formation des décideurs publics sur les spécificités du modèle freine sa pleine reconnaissance.

Freins

L'absence de vision stratégique partagée entre l'État, les collectivités et l'ESS entretient une gouvernance verticale, parfois rigide, qui ne laisse que peu de place à la co-construction et à la subsidiarité. La rareté des espaces de concertation permanente empêche de faire émerger une parole collective forte. À l'échelle européenne, l'absence d'un interlocuteur dédié limite la capacité de l'ESS française à défendre ses intérêts et à peser sur les orientations communes.

Propositions

- Créer un référent ESS au niveau européen pour porter une voix politique claire.
- Faire évoluer la conférence nationale de l'ESS en instance permanente, déclinée régionalement.
- Définir un périmètre européen harmonisé pour renforcer la cohérence des actions transnationales.
- Inscrire l'ESS dans un compte satellite de l'INSEE pour rendre son impact visible.
- Former les élus et hauts fonctionnaires aux spécificités de l'ESS.
- Encourager le lobbying et la concertation pour peser sur les décisions nationales et européennes.

La consultation à Dijon a mis en avant un paradoxe : l'ESS attire par ses valeurs, mais peine encore à se rendre visible et lisible auprès de la jeunesse, des citoyens et des décideurs économiques. La question de l'attractivité a été abordée sous plusieurs angles : reconnaissance publique, valorisation des métiers, renouvellement de l'engagement bénévole. Cette partie restitue les attentes exprimées à Dijon pour renforcer la notoriété du secteur, mieux valoriser ses emplois et stimuler de nouvelles formes d'engagement, notamment intergénérationnelles.

4.1 Visibilité et reconnaissance de l'ESS

Constats

L'Économie Sociale et Solidaire souffre encore d'un déficit de notoriété auprès du grand public, des décideurs économiques et des plus jeunes générations. Sa contribution réelle au tissu économique local, à la cohésion sociale et au développement territorial reste souvent méconnue. Bien qu'elle touche de multiples secteurs stratégiques (médico-social, services de proximité, filières durables), elle est trop souvent cantonnée à une image d'acteur social ou bénévole, déconnectée de sa capacité à créer de la valeur et de l'emploi durable. De plus, la diversité de ses structures, statuts et activités complexifie sa lisibilité extérieure.

Freins

Ce manque de visibilité renforce la difficulté à mobiliser de nouveaux talents, à susciter des vocations et à renouveler le bénévolat. Les jeunes générations, en quête de sens et d'engagement, connaissent mal l'ESS, qui peine à se faire une place dans l'éducation et l'orientation professionnelle. La communication sur l'ESS reste morcelée et peu outillée pour valoriser ses réussites et ses spécificités. L'absence de récits communs et de références partagées limite l'appropriation de ses valeurs par les citoyens et les décideurs.

Propositions

- Intégrer des modules sur l'ESS dans l'enseignement secondaire et supérieur, notamment dans les filières économiques, technologiques et d'ingénierie.
- Développer des campagnes de sensibilisation auprès du grand public et des élus.
- Inscrire l'ESS dans les modules de formation des enseignants et conseillers d'orientation.
- Créer un récit commun valorisant l'impact sociétal de l'ESS.

- Mettre en place une école de la coopération pour former et diffuser la culture ESS.
- Renforcer la visibilité de l'ESS dans les médias et dans les événements économiques régionaux et nationaux.

4.2 Attractivité des emplois et des parcours

Constats

Le secteur ESS propose une grande variété de métiers ancrés dans l'utilité sociale et l'innovation. Cependant, il reste confronté à plusieurs défis structurels : salaires souvent en deçà de la médiane nationale, précarité de certains contrats (courts, à temps partiel) et difficultés de financement durable des postes. Ces éléments freinent l'attractivité, notamment pour les jeunes diplômés. Pourtant, les enjeux démographiques liés au vieillissement et aux besoins croissants de services de proximité soulignent le potentiel d'emploi durable et non délocalisable de l'ESS.

Freins

Le secteur peine à offrir des perspectives d'évolution et de mobilité professionnelle suffisantes. La charge administrative et la multiplication des exigences de *reporting* contribuent à une perte de sens pour les salariés. Par ailleurs, le fossé intergénérationnel complique le renouvellement des dirigeants et freine la transmission des savoirs. Dans certains territoires, le manque de reconnaissance des compétences spécifiques de l'ESS par les financeurs et les employeurs classiques limite les passerelles entre secteurs.

Propositions

- Reconnaître la spécificité des emplois ESS par un statut adapté et des niveaux de rémunération revalorisés.
- Promouvoir des conventions collectives harmonisées prenant en compte l'utilité sociale.
- Développer des parcours de carrière attractifs et structurés, y compris pour les jeunes et les néo-salariés.
- Encourager la cooptation et le tutorat intergénérationnel pour faciliter la transmission des compétences.
- Soutenir la création de groupements d'employeurs pour mutualiser les ressources humaines.
- Mettre en place un label employeur ESS pour valoriser l'engagement et les conditions de travail.

4.3 Renouvellement de l'engagement et dynamisation du bénévolat

Constats

Le bénévolat reste une ressource centrale de l'ESS, moteur de son action et ciment de son ancrage citoyen. Or, ce bénévolat se fragilise sous l'effet du vieillissement des bénévoles historiques, de l'évolution des formes d'engagement et de la volatilité des nouveaux volontaires, plus enclins à un engagement ponctuel qu'à une implication durable. Pourtant, la jeunesse manifeste un intérêt croissant pour des causes sociétales fortes, notamment autour des transitions écologique et sociale.

Freins

Le cadre légal et les conditions matérielles actuelles n'encouragent pas suffisamment l'engagement bénévole. Le manque de reconnaissance officielle, l'absence de valorisation concrète (certification des heures, reconnaissance des compétences) et la faible articulation avec les parcours professionnels expliquent une moindre attractivité. Par ailleurs, les structures manquent d'outils pour accompagner et fidéliser ces nouveaux bénévoles aux attentes différentes.

Propositions

- Intégrer la valorisation du bénévolat dans les politiques publiques (certification, reconnaissance des heures).
- Développer des outils numériques pour mettre en relation structures et bénévoles.
- Encourager l'engagement dès le plus jeune âge via des stages, unités d'enseignement et parrainage.
- Favoriser la baisse du temps de travail pour libérer du temps pour le bénévolat.
- Assouplir les conditions de cumul entre bénévolat et emploi salarié.
- Créer une base de données partagée pour mieux organiser le vivier bénévole.

La réussite de la Stratégie nationale pour l'Économie Sociale et Solidaire repose sur une traduction concrète et cohérente des orientations en actions coordonnées. Les échanges de Dijon ont mis en exergue une attente forte : rompre avec la discontinuité des dispositifs et inscrire la mise en œuvre dans une dynamique de co-construction à toutes les échelles. La pluralité des acteurs, des territoires et des enjeux impose une articulation claire entre interventions nationales, accompagnements territoriaux et engagements individuels. La stratégie ne pourra produire d'effets sans une gouvernance partagée, des moyens pérennes et une animation collective adaptée aux spécificités locales.

5.1 Actions à l'échelle nationale

Analyse

Au niveau national, il s'agit d'établir un cadre structurant, doté de ressources et d'une vision de long terme. Le rôle de l'État doit être triple: garantir la cohérence, sécuriser les financements et affirmer politiquement la place de l'ESS comme pilier des politiques publiques. Une planification nationale forte, intégrant la transition écologique, numérique et sociale, est indispensable pour donner aux acteurs des repères clairs et une visibilité sur plusieurs années.

Actions à mettre en œuvre

- Adopter une loi de programmation ESS pour fixer des objectifs clairs et des engagements financiers pluriannuels.
- Renforcer le portage politique avec la création d'un ministère dédié à l'ESS et aux associations.
- Actualiser et promouvoir la loi ESS de 2014 pour la rendre plus lisible et intégrée aux autres cadres réglementaires.
- Mettre en place un corps de fonctionnaires spécialisés dans le financement et l'accompagnement de l'ESS.
- Instaurer des critères de soutien et de mesure d'impact harmonisés à l'échelle nationale.
- Flécher une partie des fonds européens (FEDER, FSE+) pour alimenter durablement les outils financiers ESS.

5.2 Actions à l'échelle territoriale

Analyse

Les territoires sont au cœur de la mise en œuvre. Les collectivités et réseaux locaux disposent d'une connaissance fine des besoins et des spécificités, mais manquent souvent de coordination et de moyens. Il est essentiel de décliner la stratégie nationale en plans régionaux et locaux, fondés sur des diagnostics partagés, des priorités adaptées et des outils de pilotage communs. La co-construction entre têtes de réseau, financeurs et collectivités locales doit être systématisée.

Actions à mettre en œuvre

- Organiser des conférences régionales et départementales annuelles pour ajuster les priorités.
- Nommer des référents ESS à l'échelle départementale et intercommunale.
- Mettre en réseau les acteurs via des instances de concertation (conférences de financeurs, comités de suivi).
- Soutenir les CRESS comme leviers d'animation territoriale, avec des moyens renforcés.
- Expérimenter des projets pilotes sur des territoires spécifiques avant généralisation.
- Mettre à disposition des financements d'amorçage et des fonds d'avance pour sécuriser la trésorerie des structures.
- Renforcer le lien avec les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) pour ancrer l'ESS localement.

5.3 Actions à l'échelle individuelle

Analyse

La mise en œuvre dépend enfin de l'engagement quotidien des dirigeants associatifs, des bénévoles, des salariés et des citoyens. Chacun doit pouvoir s'approprier la stratégie et trouver sa place dans sa déclinaison. Cet engagement requiert une meilleure reconnaissance des rôles, des espaces de formation et de transmission intergénérationnelle, ainsi qu'une valorisation concrète du bénévolat et des initiatives individuelles.

Actions à mettre en œuvre

- Développer des parcours de formation continue pour dirigeants et bénévoles.
- Valoriser l'engagement bénévole par la certification des heures et la reconnaissance officielle.

- Encourager la cooptation et le tutorat pour assurer le renouvellement des générations.
- Renforcer l'acculturation citoyenne à l'ESS via des stages scolaires, modules éducatifs et événements de sensibilisation.
- Créer des outils collaboratifs pour partager les expériences locales et les bonnes pratiques.
- Promouvoir un récit collectif de l'ESS pour mobiliser et fédérer autour de ses valeurs.
- Faciliter la mobilisation individuelle par des plateformes numériques de mise en relation entre bénévoles et structures.