



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

Marseille - 12 JUIN



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **Marseille le 12 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. **54 participants** ont répondu présents. Chacun a contribué à toutes les thématiques. Au total, 25 temps d'intelligence collective se sont déroulés sur la journée.

Le financement constitue le socle de la pérennité et du développement des structures de l'Économie Sociale et Solidaire. Les échanges de l'atelier de Marseille ont mis en évidence des fragilités persistantes, à la fois structurelles et conjoncturelles, qui freinent la capacité des acteurs à mobiliser des ressources à la hauteur de leurs ambitions sociales et territoriales. Trois leviers principaux se dégagent : améliorer l'accès et la visibilité des financements publics, renforcer l'hybridation des ressources et inscrire la performance d'impact au cœur des critères de financement.

1.1 Accès et visibilité des financements publics

Constats

Les structures de l'ESS demeurent fortement dépendantes des financements publics, mais subissent une visibilité limitée et une complexité administrative qui entravent l'accès aux dispositifs existants. La sous-mobilisation des fonds européens et le manque de coordination entre financeurs accentuent les pertes d'opportunité, au détriment de projets pourtant porteurs d'innovation sociale et territoriale.

Freins

L'absence de guichet unique et la lourdeur des procédures induisent une compétition entre acteurs pour un volume de crédits souvent limité. La non-sanctuarisation des budgets et le décalage temporel entre la mise en œuvre des actions et le versement effectif des subventions génèrent des tensions de trésorerie récurrentes. À cela s'ajoutent des barrières techniques et administratives qui pénalisent particulièrement les petites structures.

Propositions

- Créer un **guichet unique territorial** regroupant l'ensemble des financeurs publics et facilitant l'accès aux informations.
- Mettre en place des **contrats pluriannuels d'objectifs** pour sécuriser les financements récurrents.
- Simplifier les appels à projets et optimiser les systèmes d'information pour alléger la charge administrative.
- Former les acteurs de l'ESS à la **mobilisation des fonds européens** (FSE, FEDER) et accompagner leur ingénierie.
- Instaurer une **conférence régionale des financeurs** pour harmoniser les stratégies publiques et mutualiser les financements.

1.2 Hybridation et diversification des ressources

Constats

L'hybridation des ressources, ancrée dans l'ADN de l'ESS, se traduit par un équilibre entre financements publics, partenariats privés, mécénat, épargne citoyenne et bénévolat. Toutefois, cette diversité reste sous-exploitée par manque d'outils adaptés et de dispositifs d'accompagnement permettant de stabiliser les modèles économiques sur le long terme.

Freins

La gestion de la multiplicité des sources de financement suppose des compétences financières et juridiques que toutes les structures ne maîtrisent pas. De plus, l'insuffisance de dispositifs pour mobiliser l'épargne locale, le faible recours à l'abondement participatif et les freins réglementaires ralentissent l'élargissement des partenariats privés.

Propositions

- Stimuler la **mobilisation de l'épargne solidaire** via des fonds dédiés et des incitations fiscales.
- Développer un **titre associatif démocratisé** pour encourager l'investissement citoyen.
- Renforcer l'**abondement du financement participatif** par les collectivités ou les fondations privées.
- Mutualiser les ressources grâce à la **création de structures de portage** ou de coopératives financières locales.

1.3 Mesure d'impact et financement à la performance

Constats

La reconnaissance de l'impact social et environnemental comme critère d'attribution de financements reste marginale, bien que l'ESS produise de nombreuses externalités positives pour les territoires. L'absence d'indicateurs partagés empêche une valorisation équitable de la contribution réelle des projets.

Freins

Les dispositifs d'évaluation existants sont perçus comme trop complexes ou trop standardisés, ne tenant pas compte de la diversité des activités et des modèles économiques. Sans outils harmonisés, les acteurs peinent à démontrer leur plus-value qualitative, ce qui freine la confiance des financeurs et limite la possibilité de contractualiser des financements à impact.

Propositions

- Mettre en place un **observatoire national de l'impact** pour partager des référentiels communs.
- Élaborer des **indicateurs de performance concertés** avec les acteurs de terrain.
- Conditionner une part des financements publics à des **résultats mesurables d'impact positif**.
- Développer des outils d'autodiagnostic pour permettre aux structures de suivre et valoriser leur impact.
- Soutenir la recherche pour affiner les **méthodologies de mesure de l'utilité sociale** et les rendre accessibles à tous.

L'Économie Sociale et Solidaire est historiquement pionnière dans la mise en œuvre de réponses innovantes face aux défis climatiques, sociaux et technologiques. Ces transitions, indispensables à la survie et au développement de l'ESS, engagent toutefois des transformations profondes des modèles, des compétences et des modes de coopération. L'atelier de Marseille a mis en lumière la nécessité d'une approche globale et collective, capable de renforcer la capacité de l'ESS à jouer pleinement son rôle de levier de transition.

2.1 Transition écologique : engagement et cohérence

Constats

Les acteurs de l'ESS sont en première ligne pour expérimenter et diffuser des pratiques de production et de consommation responsables (réemploi, low tech, économie circulaire). Leur rôle de pionnier se heurte toutefois à une captation croissante de ces marchés par des grands groupes, souvent au détriment de l'inclusion sociale et de l'ancrage territorial. En parallèle, la fierté et la reconnaissance du rôle écologique de l'ESS restent à consolider pour dépasser une logique purement réparatrice et assumer une fonction de moteur de la transition.

Freins

Les financements sont encore trop morcelés et conditionnés par des cadres administratifs lourds. La concurrence avec des acteurs privés, non soumis aux mêmes obligations d'inclusion, fragilise la structuration de filières réellement durables. Enfin, la faiblesse de l'évaluation de l'impact environnemental réel et des externalités positives limite la capacité de l'ESS à revendiquer son apport dans la transition écologique.

Propositions

- Flécher explicitement **les certificats d'économie d'énergie** vers des structures ESS locales.
- Introduire des **critères environnementaux renforcés** dans les marchés publics pour privilégier l'ESS.
- Créer des **programmes dédiés au réemploi**, intégrant un volet financement pour l'innovation environnementale.
- Développer des **outils de mesure d'impact écologique** pour justifier les financements et pérenniser les actions.

- Promouvoir le **low tech et la relocalisation** (ex. data centers) comme leviers d'exemplarité au sein de l'ESS.

2.2 Transition numérique : équipement et sécurisation

Constats

La digitalisation est un passage obligé pour l'efficacité et la visibilité des structures ESS. Qu'il s'agisse de mutualiser des ressources, gérer des données ou répondre à des appels d'offres dématérialisés, le numérique doit devenir un levier plutôt qu'un frein. L'atelier a souligné un besoin fort d'accompagnement, notamment pour sécuriser les infrastructures (cybersécurité) et former les équipes.

Freins

Le coût d'investissement dans des outils adaptés, la méconnaissance des enjeux techniques et la difficulté d'accès à des expertises numériques restent des obstacles majeurs. La taille souvent modeste des structures les prive d'économies d'échelle et les expose à des vulnérabilités accrues, notamment face aux exigences administratives de la commande publique dématérialisée.

Propositions

- Mettre en place des **DLA spécifiques** sur la cybersécurité, l'intelligence artificielle et les progiciels pour les structures ESS.
- Soutenir la **relocalisation de data centers** pour renforcer la souveraineté numérique de l'ESS.
- Former les équipes aux usages avancés du numérique et à la protection des données.

2.3 Transition sociale : inclusion et vulnérabilités

Constats

Face à l'aggravation des inégalités et à l'augmentation de la pauvreté, l'ESS s'affirme comme un acteur de l'inclusion et de la résilience sociale. Sa capacité à traduire concrètement les enjeux de vulnérabilité, à accompagner les publics fragiles et à créer des passerelles vers l'emploi reste un pilier stratégique de sa contribution aux transitions.

Freins

Le manque de reconnaissance institutionnelle et le morcellement des financements limitent la portée de cette mission sociale. Par ailleurs, la charge administrative liée aux appels à projets spécifiques détourne du temps d'accompagnement direct. Enfin,

la précarité des emplois et des fonctions support fragilise la capacité des structures à maintenir des équipes expérimentées sur ces enjeux.

Propositions

- Développer le **financement de l'accompagnement spécifique** pour renforcer les missions d'inclusion.
- Former les acteurs de l'accompagnement à **l'analyse des vulnérabilités**, y compris sur les nouveaux enjeux (ex. précarité énergétique).
- Expérimenter des **droits à l'erreur et à l'expérimentation sociale**, encadrés mais souples.
- Promouvoir une **chaîne de valeur sociale**, intégrant la mesure de l'utilité au-delà du seul résultat économique.

La gouvernance est un levier essentiel pour renforcer la structuration de l'Économie Sociale et Solidaire à toutes les échelles. Les échanges à Marseille ont souligné l'importance de mieux articuler la représentation territoriale, de clarifier les rôles des acteurs et d'assurer une gouvernance démocratique et inclusive. Face à la dispersion des initiatives et au manque de moyens, la gouvernance de l'ESS doit évoluer vers plus de lisibilité, de coopération et de légitimité pour soutenir une stratégie nationale ambitieuse.

3.1 Représentation institutionnelle et rôle des CRESS

Constats

Les Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) jouent un rôle pivot pour fédérer les acteurs et porter leur voix à l'échelle territoriale. Leur reconnaissance formelle reste néanmoins incomplète et les moyens dont elles disposent sont jugés insuffisants pour assumer pleinement des missions étendues, notamment dans l'accompagnement aux financements européens ou la mise en réseau local.

Freins

Une méconnaissance de l'existence et du rôle des CRESS persiste, tant auprès des acteurs publics que des structures elles-mêmes. Les dispositifs européens restent peu sollicités faute d'ingénierie dédiée, et la gouvernance actuelle souffre d'un déficit de lisibilité pour les porteurs de projet. L'absence d'un statut clair de chambre consulaire limite leur influence et leur capacité à mobiliser des ressources.

Propositions

- Reconnaître officiellement les **CRESS comme chambres consulaires** avec un financement pérenne.
- Créer des **maisons de l'ESS** départementales comme lieux d'accueil et de ressources.
- Organiser chaque année des **assises territoriales** de la représentation ESS.
- Doter les CRESS d'un **centre de ressources et de formation** pour l'accès aux fonds européens.
- Affecter une part des **contributions obligatoires consulaires** au financement des missions de gouvernance ESS.

3.2 Dialogue État - collectivités - acteurs locaux

Constats

La gouvernance de l'ESS repose sur un équilibre entre niveau national, collectivités et acteurs de terrain. Cependant, le manque d'articulation entre les différentes échelles fragilise la cohérence des stratégies, génère des doublons et dilue les moyens. Le besoin d'une concertation structurée et régulière entre État, Régions et porteurs de projet ressort comme une priorité pour asseoir une vision partagée.

Freins

Les chevauchements de compétences, la fragmentation des dispositifs et la méconnaissance mutuelle des acteurs limitent la lisibilité de l'action publique. Par ailleurs, le manque de formation spécifique des élus et techniciens aux enjeux de l'ESS réduit l'efficacité des coopérations locales. La dissociation entre financement et gouvernance affaiblit la capacité à piloter les politiques publiques de manière concertée.

Propositions

- Instituer un **espace de concertation État-Région-acteurs locaux** pour clarifier la stratégie ESS.
- Former élus et techniciens à l'ESS pour assurer une **prise en compte effective** dans les compétences territoriales.
- Développer une **typologie des structures** pour adapter les accompagnements selon leurs spécificités.
- Encourager les **avances de trésorerie par les conseils régionaux** pour faciliter le recours aux fonds européens.
- Repenser la **gouvernance des financements** pour mieux relier contractualisation et pilotage stratégique.

3.3 Gouvernance interne et démocratie participative

Constats

Au sein même des structures de l'ESS, la gouvernance démocratique est un principe fondateur, mais sa mise en œuvre concrète reste inégale. Le renouvellement des instances, la place des jeunes, la formation des dirigeants bénévoles et salariés, ainsi que la capacité à associer toutes les parties prenantes sont des enjeux centraux pour assurer la vitalité démocratique de l'écosystème.

Freins

Les contraintes financières, la lourdeur administrative et la précarité de certaines structures limitent la capacité à investir du temps et des ressources dans une

gouvernance réellement partagée. L'absence d'outils méthodologiques et de formations dédiées freine la diffusion de bonnes pratiques, tandis que la méconnaissance des droits et devoirs en matière de démocratie interne affaiblit l'appropriation par les acteurs.

Propositions

- Intégrer des **quotas pour les jeunes** dans les instances de gouvernance.
- Former les dirigeants et salariés à la **gouvernance partagée** et à la démocratie interne.
- Mettre en place des **programmes de tutorat intergénérationnel** pour renouveler les équipes.
- Encourager la **participation effective** des salariés par la modification des statuts et conventions.
- Organiser des **forums locaux de gouvernance** pour diffuser les bonnes pratiques et favoriser l'échange d'expériences.

Renforcer l'attractivité de l'Économie Sociale et Solidaire est un enjeu transversal pour garantir son renouvellement, sa visibilité et sa capacité à attirer de nouveaux talents. Les discussions de l'atelier de Marseille ont mis en lumière la nécessité de dépasser les stéréotypes associés au secteur, de revaloriser ses métiers, d'adapter l'organisation du travail aux attentes actuelles et de promouvoir ses valeurs distinctives. L'attractivité de l'ESS s'appuie à la fois sur l'image qu'elle renvoie, la qualité des emplois proposés et sa capacité à s'ouvrir à toutes les générations.

4.1 Image et visibilité de l'ESS

Constats

L'ESS souffre encore d'une image trop souvent cantonnée au champ social ou à une économie réparatrice, alors qu'elle constitue une véritable économie de solutions et d'innovation. La méconnaissance de ses secteurs d'activité, de ses métiers et de ses opportunités freine sa capacité à recruter, notamment auprès des jeunes générations et du grand public.

Freins

Les structures ne sont pas toujours outillées pour faire connaître leur action. La communication reste trop dispersée et les messages manquent parfois de clarté et d'unité. L'absence d'un récit commun, valorisant les valeurs et l'impact économique et social du secteur, limite la reconnaissance de l'ESS comme acteur à part entière de l'économie.

Propositions

- Lancer une **campagne nationale de communication** pour moderniser l'image de l'ESS.
- Développer une **marque employeur ESS** avec un logo ou un label distinctif.
- Intégrer l'ESS dans les **programmes scolaires et universitaires** pour sensibiliser dès le plus jeune âge.
- Créer un **référentiel de communication** commun aux structures pour harmoniser les messages.
- Organiser des **événements grand public** et des forums dédiés pour promouvoir les métiers de l'ESS.

4.2 Attractivité des emplois et conditions de travail

Constats

Si l'ESS porte des valeurs fortes de solidarité et de sens, elle reste confrontée à des métiers souvent précaires ou peu attractifs, notamment dans le secteur du CARE. Les conditions de travail, l'organisation interne et la faible marge de progression salariale limitent l'attractivité du secteur, malgré un potentiel reconnu pour offrir des emplois porteurs de sens et d'utilité sociale.

Freins

Les contraintes budgétaires, le reste à charge pour les employeurs et la difficulté à stabiliser les financements empêchent de dégager les marges nécessaires pour revaloriser les salaires et améliorer les conditions de travail. L'inadéquation entre engagement militant et qualité de vie au travail peut générer des désillusions et affecter le maintien dans l'emploi.

Propositions

- Mettre en place une **révision des grilles salariales** dans les conventions collectives pour mieux valoriser certains métiers.
- Expérimenter une **réduction du coût du travail** (exonérations ciblées) pour faciliter l'embauche.
- Soutenir des **programmes de qualité de vie au travail** adaptés aux spécificités du secteur.
- Promouvoir des **logiques de parcours professionnels structurés**, favorisant la montée en compétence.
- Développer les **GEIQ et coopératives d'activité jeunesse** pour créer des passerelles vers l'emploi durable.

4.3 Renouvellement générationnel et transmission des valeurs

Constats

L'ESS doit relever le défi du renouvellement générationnel pour garantir la transmission de ses valeurs et de ses savoir-faire. L'intégration des jeunes, la formation aux spécificités du modèle coopératif et l'ouverture aux nouvelles formes d'engagement sont des leviers clés pour renforcer la résilience et la vitalité du secteur.

Freins

Les structures rencontrent des difficultés à attirer et fidéliser les jeunes talents, notamment en raison d'un manque de visibilité et de parcours clairement identifiés. L'organisation interne reste parfois figée, laissant peu de place à l'innovation managériale et au partage intergénérationnel. La gouvernance partagée est encore insuffisamment outillée et formalisée.

Propositions

- Intégrer des **quotas jeunes** et des logiques de tutorat dans les instances décisionnelles.
- Créer des **coopératives d'activité jeunesse** dans chaque bassin de vie.
- Développer des **parcours d'alternance et de stages** en lien avec les grandes écoles et universités.
- Lancer une **campagne de pédagogie** sur les valeurs de l'ESS dès le secondaire.
- Valoriser la **transmission intergénérationnelle** comme axe stratégique des projets associatifs et coopératifs.

La mise en œuvre concrète de la Stratégie nationale de l'Économie Sociale et Solidaire doit se construire comme une dynamique collective et multi-niveaux. Les enseignements de l'atelier en région Provence-Alpes-Côte-d'Azur rappellent que le succès de cette stratégie ne réside pas uniquement dans la formulation d'orientations ambitieuses, mais dans leur déclinaison opérationnelle, dans leur appropriation par les territoires et dans la capacité de chaque acteur à y contribuer.

L'exigence d'articulation entre échelles – nationale, régionale, locale – apparaît comme une condition indispensable pour assurer cohérence et efficacité. Trop souvent, les chevauchements de compétences, la complexité des circuits financiers et l'absence de suivi partagé freinent le passage du discours aux actes. Les participants ont insisté sur l'importance de donner corps à cette stratégie grâce à un pilotage politique fort, des moyens financiers clairs, une animation territoriale continue et une mobilisation collective de tous les acteurs de l'écosystème ESS. Cette mise en œuvre suppose également d'outiller les structures pour qu'elles puissent s'adapter, coopérer et innover dans un cadre sécurisé. Elle requiert enfin un effort de communication et de pédagogie pour renforcer la lisibilité et la légitimité de l'ESS dans le débat public.

Leviers d'actions

À l'échelle nationale

- Créer un **ministère dédié** ou renforcer une instance interministérielle dotée de moyens spécifiques pour piloter la stratégie ESS et assurer sa continuité.
- Élaborer une **planification nationale** avec une traduction opérationnelle dans les lois de finances et les politiques publiques.
- Revoir et adapter le cadre législatif existant (révision de la loi du 4 mars 2014) pour intégrer de nouvelles dispositions sur le financement, la gouvernance et l'innovation sociale.
- Développer une **plateforme numérique nationale** pour centraliser données, acteurs, opportunités de financements et bonnes pratiques.
- Lancer une **campagne nationale de valorisation** des réussites ESS et promouvoir ses impacts auprès du grand public.

À l'échelle territoriale

- Territorialiser la stratégie via un **schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation renforcé**, croisant compétences économiques des Régions et objectifs ESS.
- Mettre en place des **conférences régionales des financeurs**, rassemblant financeurs publics et privés pour harmoniser les calendriers, mutualiser les budgets et simplifier l'accès aux fonds.
- Créer des **maisons** de l'ESS au niveau des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités pour devenir les points d'entrée pour les porteurs de projet, les financeurs et les partenaires.
- Organiser des **assises régionales et locales** pour animer la stratégie, faire remonter les besoins du terrain et suivre les réalisations.
- Renforcer le rôle des **CRESS** comme centres de ressources, d'ingénierie et d'accompagnement pour mobiliser notamment les fonds européens.

À l'échelle individuelle et organisationnelle

- Encourager chaque structure de l'ESS à adopter une **gouvernance démocratique** renforcée et à « essaimer » la culture ESS dans ses réseaux de partenaires.
- Former dirigeants, bénévoles et salariés à la **coopération, à l'innovation sociale et à la gestion pluriannuelle** des projets.
- Mettre à disposition des outils pratiques pour réaliser un **autodiagnostic** et situer sa contribution aux priorités stratégiques.
- Engager un dialogue régulier avec les parties prenantes locales pour coconstruire des projets territoriaux cohérents (logement, mobilité, emploi).
- Revendiquer et valoriser son appartenance à l'ESS grâce à une **marque employeur** claire et des actions de visibilité (logo, ESS Pride).