



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

Orléans - 13 JUIN



Ce compte rendu synthétique se base sur l'exhaustivité des échanges tenus lors des ateliers organisés à **Orléans le 13 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. **43 participants** ont répondu présents. Chacun à contribué à toutes les thématiques. Au total, 25 temps d'intelligence collective se sont déroulés sur la journée.

1.1 Soutenabilité des modèles économiques

Constats : Les structures de l'ESS font face à une contraction continue des financements publics et à une forte injonction à l'hybridation de leurs recettes. Cette évolution s'accompagne d'une instabilité liée à l'annualité budgétaire et à la multiplication des appels à projets, qui exigent sans cesse des innovations parfois déconnectées de la mission d'utilité sociale. La diversité des modèles économiques – allant de l'insertion par l'activité économique aux coopératives de services – conduit enfin à des besoins financiers hétérogènes qui peinent à trouver réponse dans les dispositifs existants.

Freins : Les restrictions budgétaires limitent l'ampleur du soutien public et génèrent un risque de « mise sous tension » des équipes, voire de disparition des structures les plus fragiles. Le cadre réglementaire, variable selon les statuts (associations, coopératives, SCIC), impose des fiscalités différenciées, compliquant les coopérations et la mutualisation. L'annualité de la dépense publique, combinée à l'obligation de résultats rapides, empêche d'inscrire les projets sur un temps long compatible avec l'évaluation de l'impact social.

Propositions :

- Réaffirmer une volonté politique forte en fléchant des budgets publics dédiés à l'ESS, proportionnés aux missions de service public assumées.
- Mettre en place une planification pluriannuelle des financements publics, articulée avec les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) pour sécuriser l'activité des structures.
- Financer systématiquement l'ingénierie de coopération territoriale (PTCE, alliances locales) afin de consolider les modèles économiques et de mutualiser les ressources humaines expertes.

1.2 Accès et lisibilité des dispositifs financiers

Constats : Les dispositifs d'aide, multiples et cloisonnés, restent peu lisibles pour de nombreuses organisations. Le temps consacré à l'identification des guichets, à la maîtrise du jargon administratif et au montage des dossiers mobilise des ressources humaines déjà sous pression. Les critères, souvent hétérogènes d'un financeur à l'autre, rendent la comparaison complexe,

tandis que certaines aides de droit commun (France 2030, FSE+) demeurent sous-utilisées faute d'acculturation.

Freins : L'absence de guichet unique complique l'orientation ; la procédure d'instruction des fonds européens peut s'étaler sur plusieurs mois, créant des tensions de trésorerie. La lourdeur documentaire du rescrit fiscal et la diversité des exigences d'évaluation d'impact constituent des obstacles supplémentaires, en particulier pour les petites structures.

Propositions :

- Créer une cartographie dynamique des financements et un centre de ressources régional porté par la CRESS, accessible en libre-service et régulièrement mis à jour.
- Instaurer un guichet unique numérique pour le dépôt des demandes de subventions, prêts ou garanties, avec un tronc commun de critères simplifiés et harmonisés.
- Accélérer l'instruction du FSE+ et aligner les calendriers des principaux financeurs publics afin de réduire les délais de versement.
- Former banquiers, assureurs et instructeurs publics aux spécificités de l'ESS pour faciliter l'accès aux dispositifs de droit commun.

1.3 Pérennisation, pluriannualité et finance solidaire

Constats : Le manque de visibilité à moyen terme – accentué par la non-généralisation des CPOM – freine l'investissement et l'innovation. Parallèlement, l'épargne solidaire et le mécénat demeurent insuffisamment mobilisés, alors même que la générosité citoyenne représente un gisement potentiel. Enfin, les dispositifs fiscaux existants restent encore peu incitatifs pour orienter l'épargne vers des projets d'utilité sociale.

Freins : La fragilité du « modèle subvention », de plus en plus concurrencé par les marchés publics, expose les organisations à des aléas de revenus. La faiblesse d'une culture de la finance solidaire et l'absence de produits d'épargne grand public spécifiquement fléchés vers l'ESS limitent la diversification des ressources. L'évolution incertaine du cadre fiscal (rescrit, mécénat) ajoute un facteur d'instabilité.

Propositions :

- Généraliser les CPOM et encourager des conventions de financement sur cinq ans minimum pour les missions d'intérêt général.

- Instaurer un crédit d'impôt mécénat ouvert aux ménages non imposables et créer un plan d'épargne salarial universel et solidaire pour orienter l'épargne des salariés vers l'ESS.
- Développer une offre de produits d'investissement participatif (titres participatifs, fonds à impact) labellisés ESS, avec un accompagnement Bpifrance et France Active.
- Communiquer auprès du grand public sur les dispositifs d'épargne et de don existants (LDDS solidaire, don de jours de congé) et soutenir des campagnes de sensibilisation pilotées par les réseaux ESS.

2.1 Transition écologique et économie circulaire

Constats : Portée historiquement par la recherche d'utilité sociale, l'ESS est déjà engagée dans la transition écologique ; toutefois, la majorité des structures limitent encore leur action à la sensibilisation, faute de moyens pour passer à l'investissement opérationnel. Les exigences techniques et normatives des marchés publics écartent souvent les petites organisations, tandis que l'économie circulaire peine à changer d'échelle malgré une forte attente citoyenne. La valeur sociale produite (emplois de proximité, réduction des déchets, sécurité alimentaire) reste insuffisamment mesurée et donc peu visible.

Freins : Les coûts initiaux (matériel, formation, certification) ne sont pas couverts par les dispositifs actuels ; la lourdeur des cahiers des charges publics décourage la réponse aux appels d'offres. Le risque de *greenwashing* plane lorsque les structures se voient imposer des objectifs de communication sans soutien technique réel. Enfin, l'absence d'indicateurs partagés empêche de valoriser les impacts territoriaux et de mobiliser des financements sur le long terme.

Propositions :

- Créer un **fonds dédié à la transformation écologique** des entreprises de l'ESS couvrant études préalables, investissements verts et accompagnement technique.
- Simplifier et adapter les marchés publics : clauses ESS obligatoires, critères de taille modulaire, allotissement par territoire pour ouvrir l'accès aux petites structures.
- Appuyer la montée en compétences via des programmes régionaux de formation à l'économie circulaire et un référentiel d'indicateurs d'impact partagé.
- S'appuyer sur les **tiers-lieux** comme pôles de mutualisation (réemploi, réparation, circuits courts) et relais de sensibilisation.

2.2 Transition numérique, sobriété et inclusion digitale

Constats : La transition numérique est jugée indispensable pour simplifier la gestion (dématérialisation des dossiers, communication) mais elle se heurte à

une triple fracture : équipements limités, compétences hétérogènes et risques liés aux données personnelles. Les jeunes publics disposent souvent d'un smartphone sans accès à des outils de production (logiciels, ordinateur), tandis que les salariés associatifs manquent de temps pour se former.

Freins : Le coût des matériels et abonnements, l'obsolescence rapide, la dépendance à des solutions propriétaires (ex. GAFAM) et la crainte d'une déshumanisation des relations. Les petites structures redoutent la complexité réglementaire (RGPD, cybersécurité) et l'arrivée de l'IA générative sans accompagnement spécialisé.

Propositions :

- **Renforcer le réseau des conseillers numériques** dédiés ESS ; financer l'accompagnement individualisé et la montée en compétences sur l'IA éthique.
- Mettre en place un **programme de matériel reconditionné** subventionné et partagé via les ressourceries régionales.
- Développer et promouvoir des **solutions logicielles libres** conformes au RGPD, accompagnées de guides pratiques rédigés par la CRESS et les acteurs du libre.
- Créer un **fonds d'expérimentation "sobriété numérique"** soutenant méthodologies low-tech, hébergement local et mutualisation de serveurs.

2.3 Transition sociale, générationnelle et engagement citoyen

Constats : Les transitions démographique et sociétale imposent d'ouvrir les gouvernances, de renouveler les bénévoles et de créer des passerelles inter-générations. L'ESS est identifiée comme vecteur de lien social et d'emplois non délocalisables ; pourtant, la relève reste fragile, notamment dans les territoires ruraux où l'isolement associatif s'accroît. Les jeunes expriment un besoin de sens mais peinent à trouver des structures capables de les accueillir et de les former.

Freins : Faible notoriété de l'ESS auprès du grand public et des prescripteurs scolaires ; priorité donnée à la survie financière plutôt qu'à l'accueil de nouveaux publics ; manque d'ingénierie pour animer des collectifs mixtes (handicap, précarité, générations). La défiance vis-à-vis des institutions peut décourager l'engagement.

Propositions :

- **Intégrer l'ESS dans les programmes scolaires** (collège, lycée, enseignement supérieur) et multiplier les stages/immersions de jeunes dans des structures ESS.
- Financer l'**ingénierie d'animation citoyenne** (Guid'Asso, service civique), y compris la formation des bénévoles à la gouvernance partagée.
- Expérimenter un **revenu de transition** pour soutenir les métiers émergents liés à l'écologie et au lien social dans les territoires fragiles.
- Créer des **forums locaux "ESS et emploi de demain"** réunissant entreprises d'insertion, conseillers d'orientation et collectivités pour anticiper les besoins de compétences.

3.1 Articulation multi-niveaux et leadership territorial

Constats : L'ESS se caractérise par une **grande diversité d'acteurs et de dispositifs**, rendant difficile l'identification des organisations à chaque échelon (communal, intercommunal, régional, national, européen). Les contrats État-Collectivités intégrant l'ESS demeurent ponctuels, tandis que le cadre de la loi 2014, s'il fixe des principes, n'a pas suffi à **inciter les territoires** à structurer un pilotage politique stable. Le terrain souligne qu'une alternance politique n'empêche pas d'avancer, à condition qu'un **lead territorial clair** soit reconnu.

Freins : Le « mille-feuille » des réseaux brouille la lisibilité ; l'absence d'un chef de file clairement mandaté (État ? Région ? EPCI ?) crée un **risque d'inaction**. Les appels à projets successifs mettent les acteurs en concurrence et diluent les moyens, tandis que les petites collectivités peinent à comprendre l'écosystème ESS.

Propositions :

- Désigner un **réfèrent ESS à temps plein dans chaque EPCI**, doté de moyens d'animation et de coordination.
- Instaurer un **copilotage tripartite État-Région-CRESS**, reconnu par convention, pour harmoniser les stratégies et calendriers.
- Généraliser les **conférences régionales des financeurs** et amplifier la politique des **PTCE**, véritables lieux totems de coopération territoriale.
- Mettre à disposition une **plateforme numérique unique** recensant acteurs, projets et financements pour chaque bassin de vie.

3.2 Lisibilité, coordination des réseaux et démocratie interne

Constats : La pluralité des partenaires (associations, SCIC, mutuelles, fondations) et l'inégale reconnaissance institutionnelle entraînent un **défaut de lisibilité** pour les usagers comme pour les élus. La **démocratie associative** reste fragile : difficulté à renouveler les conseils d'administration, charges bénévoles lourdes et rôles politiques/opérationnels parfois confondus.

Freins : Vieillesse des instances, manque d'habitude de travail en commun et verticalité des décisions produisent un **risque de dilution des**

aides et de silotage des initiatives. Le bénévolat s'érode, la gouvernance devient plus complexe et l'ESS est peu visible dans les médias locaux.

Propositions :

- **Former élus et agents** à la culture ESS et à la gouvernance partagée ; diffuser des modules via le CNFPT et la CRESS.
- Créer ou renforcer les **instances de concertation vie associative** dans chaque territoire (conseils de développement, CORESS).
- Financer un **facilitateur de coopération** par territoire pour accompagner les réseaux, veiller à la représentation inter-génération et documenter les impacts.
- Soutenir des **programmes d'éducation populaire** et de renouvellement démocratique (stagiaires, services civiques, junior associations).

3.3 Pilotage stratégique national et européen

Constats : Les politiques européennes manquent d'**incarnation locale**, tandis que la déclinaison de la SNESS reste trop descendante. Les acteurs questionnent l'intérêt de « chercher le leadership ESS » au niveau de l'UE sans s'appuyer d'abord sur les **besoins des territoires**.

Freins : Complexité des fonds européens, faibles moyens dédiés au suivi, multiplicité des AMI nationaux qui fragmentent l'action ; absence de budget dédié à la loi 2014. Sans leadership clair, la réponse peut être déconnectée des réalités locales et accentuer la **baisse de mobilisation citoyenne**.

Propositions :

- Créer un **ministère ou commissariat à l'ESS** rattaché au Premier ministre, avec délégations régionales pour garantir la cohérence des politiques ;
- Instituer une **commission interministérielle ESS** et intégrer des clauses ESS obligatoires dans la commande publique d'État et des collectivités.
- **Réduire les délais** et simplifier l'accès aux fonds européens (FSE+, FEDER) via un guichet unique, tout en accompagnant les petites structures.
- Lancer une **campagne nationale et européenne** de communication et de labellisation, valorisant la contribution de l'ESS aux transitions et à la cohésion territoriale.

4.1 Image, communication et acculturation jeunesse

Constats : L'ESS souffre d'une **notoriété limitée** et d'une image parfois désuète ; le grand public confond souvent ESS et bénévolat caritatif. Les jeunes, notamment, connaissent mal la diversité des statuts et des métiers, faute d'un discours clair dans les programmes scolaires et les médias. La moyenne d'âge élevée des dirigeants (47 ans) alimente le déficit de renouvellement et crée un **sentiment d'urgence** lorsque les ressources humaines manquent pour accueillir de nouveaux publics.

Freins : La communication reste centrée sur des cercles déjà sensibilisés, renforçant un entre-soi. Le manque de moyens financiers consacre un écart avec les standards de la communication « grand public » ; les professionnels de l'ESS manquent des codes marketing pour valoriser leurs réussites. Enfin, le **choc culturel** entre accompagnement humain et développement économique nourrit un discours ambivalent sur la modernité de l'ESS.

Propositions :

- Lancer une **campagne nationale 360°**, déclinée en influenceurs, réseaux sociaux, podcasts et capsules vidéo illustrant un « territoire sans ESS » pour objectiver son impact.
- Créer un **label ou bannière commune** (« Marque ESS France ») afin de fédérer la visibilité et d'associer la diversité des familles ESS sous un même logo.
- Former les **journalistes et communicants** aux spécificités de l'ESS, via un kit média et des webinaires animés par ESS France.
- Multiplier les **stages de 3^e, 2^{de} et alternances** dans l'ESS, avec une plateforme d'appariement écoles-structures et un accompagnement des référents pédagogiques.

4.2 Marque employeur, conditions de travail et rémunération

Constats : L'attractivité des métiers ESS repose sur le **sens du projet** plus que sur le salaire, mais la précarité perçue fragilise le recrutement. Certaines activités ESS proposent pourtant des rémunérations supérieures au secteur

marchand, sans que cela soit reconnu. Les tensions budgétaires et la baisse des subventions limitent la capacité à **fidéliser** les talents, tandis que l'hybridation vers le secteur marchand interroge l'équilibre non lucratif.

Freins : Le **salaire reste le premier critère** de choix d'un emploi ; l'ESS peine à offrir des perspectives d'évolution et de télétravail dans certains secteurs de terrain. Les acteurs ESS sont rarement identifiés comme **partenaires économiques crédibles** (banques, investisseurs), ce qui freine l'accès aux emprunts ou à la R&D sociale.

Propositions :

- Instaurer un **crédit d'impôt "engagement"** ou un dispositif « Jeunes talents ESS » qui compense partiellement la rémunération des moins de 30 ans pendant trois ans.
- Expérimenter un **fonds RH ESS** cofinancé par Bpifrance et les OPCO pour soutenir la politique salariale, la formation et la marque employeur.
- Encourager les entreprises ESS à adopter des **chartes de qualité de vie au travail** et à mutualiser les services paie, juridique et marketing via des groupements d'employeurs.
- Intégrer des **clauses d'achats socialement responsables** dans la commande publique, sécurisant des volumes d'activité et donc l'emploi.

4.3 Formation, professionnalisation et passerelles économiques

Constats : L'ESS est peu présente dans les **curricula académiques** ; le nombre de diplômes spécialisés reste marginal. Les acteurs de l'ESS réclament une montée en compétences en gestion, finance et numérique pour asseoir la **pérennité économique** sans renier les valeurs. Les passerelles entre CRESS et autres chambres consulaires demeurent limitées, freinant l'interconnaissance des écosystèmes territoriaux.

Freins : Faible reconnaissance officielle des compétences ESS ; absence d'équivalences ou de titres professionnels dédiés. Les entrepreneurs ESS manquent de **pédagogie économique**, tandis que les institutions financières méconnaissent les logiques coopératives.

Propositions :

- **Intégrer des modules ESS** dans les écoles de commerce, d'ingénieurs et d'administration, et créer une **licence professionnelle ESS-développement territorial**.
- Développer un **parcours de formation continue** « Finance et impact social » pour dirigeants ESS, co-construit avec France Active et l'AFDAS.
- Infiltrer les **réseaux d'entreprises/OPCO** via des ambassadeurs ESS pour présenter les opportunités de collaboration et de sous-traitance.
- Appuyer les CRESS pour qu'elles organisent un **"Carrefour des métiers ESS"** annuel, favorisant les passerelles et la mutualisation des compétences.

5.1 Pilotage national : impulser et relier

- **Co-construction à partir du terrain** : partir des besoins identifiés dans les SRESS (stratégies régionales) pour enrichir la SNESS ; identifier les « communs » partagés entre régions et capitaliser les expérimentations réussies.
- **Renforcement institutionnel** : créer un **Commissariat à la promotion de l'ESS**, appuyé par un réseau de commissaires régionaux, chargé d'animer les échanges inter-régionaux et de relayer les orientations nationales auprès des services déconcentrés.
- **Budget dédié à la loi 2014** : adosser un financement proportionné aux ambitions, afin de rendre les politiques réellement incitatives à l'échelle locale.
- **Interministérialité** : installer une commission interministérielle ou intégrer systématiquement l'ESS dans les commissions existantes liées à l'économie, l'écologie, l'emploi et l'éducation.
- **Visibilité et communication** : lancer des campagnes régulières, créer une marque ou un label ESS reconnu, et présenter la SNESS en région, pas uniquement à Paris.
- **Évaluation de l'impact** : élaborer des critères partagés (sociaux, économiques, environnementaux) et intégrer les représentants d'employeurs et de branches professionnelles dans les instances de suivi.

5.2 Coopérations régionales : acculturer et coordonner

- **Triumvirat État – Région – CRESS** : copilotage annoncé par plusieurs groupes pour articuler orientations nationales et spécificités régionales.
- **Référent ESS décisionnaire** : poste dédié dans chaque région (et déclinaisons au sein des EPCI) pour assurer la transversalité entre services et faciliter l'accès aux dispositifs.
- **Conférences régionales de l'ESS / CORESS** : temps forts réunissant acteurs stratégiques et opérationnels pour suivre l'avancement, partager les retours d'expérience et ajuster la mise en œuvre.

- **Acculturation des collectivités** : former élus et agents à l'ESS, cartographier l'écosystème territorial, développer les échanges inter-régionaux afin d'inspirer et d'illustrer les possibles coopérations.
- **Conférence régionale des financeurs** : rendre lisibles les financements ESS et décliner les orientations de la conférence nationale.

5.3 Déploiement local : ancrer et expérimenter

- **Valorisation des tiers-lieux et PTCE** : porter la voix de ces espaces comme laboratoires de coopération ; remonter leurs besoins (modèles économiques, foncier, gouvernance) et capitaliser les expérimentations.
- **Ingénierie de coopération** : reconnaître le rôle clé des salariés chargés de la coopération locale ; financer ces postes pour fluidifier les relations entre acteurs ESS, collectivités et secteur privé.
- **Ancrage territorial et solidarité** : soutenir les coopératives d'activité et d'emploi, promouvoir les dispositifs DLA ou agrément ESUS pour renforcer les structures, et défendre la gouvernance démocratique centrée sur l'humain.
- **Dialogue permanent** : organiser des espaces d'échange (ateliers, groupes de travail) pour adapter en continu la stratégie et éviter la déconnexion entre demandes nationales et réalités locales.

5.4 Conditions de réussite et évaluation continue

- **Reconnaissance politique et budgétaire** : adosser des moyens humains et financiers à chaque niveau de gouvernance, afin que les ambitions ne restent pas déclaratives.
- **Clarté des rôles** : préciser les périmètres d'action (commissaire national, référent régional, facilitateur local) pour éviter les zones grises et les doublons.
- **Ouverture et coopération** : encourager les collaborations ESS/hors ESS, sensibiliser le monde économique classique, et veiller à ce que la logique de coopération prime sur la mise en concurrence.
- **Dispositif d'évaluation partagé** : suivre les indicateurs d'impact identifiés par le groupe B (création d'emplois, utilité sociale, empreinte environnementale), avec un reporting régulier vers les CORESS et le Commissariat national.
- **Capitalisation et diffusion** : collecter les expérimentations locales, les documenter, les rendre visibles via un portail commun afin qu'elles inspirent d'autres territoires.

