MANIFESTE

POUR DES MUTUALISATIONS TRANSFORMATRICES

Mettre en commun nos forces et nos ressources pour relever les grands défis

L'économie sociale et solidaire est confrontée à un **double défi**. D'une part, elle doit adapter ses actions aux crises systémiques qui secouent notre société : crise écologique (réchauffement climatique, effondrement de la biodiversité, raréfaction des ressources), crise sociale (augmentation des inégalités, montée des tensions, méfiance vis-à-vis des dispositifs de solidarité) et crise démocratique (blocages institutionnels récurrents, défiance vis-à-vis de la puissance publique et des élites dirigeantes, de la capacité à répondre collectivement aux enjeux actuels, montée de l'abstention et des stratégies démagogues, en particulier celles de l'extrême-droite). D'autre part, l'ESS fait l'objet d'attaques répétées et croissantes. Elle est confrontée à la mise en concurrence accrue de ses organisations, au sous-financement de ses activités et aux atteintes croissantes à la liberté de ses organisations, révélant le manque de reconnaissance envers la pertinence et la performance de ses modèles.

Pour faire face, **l'ESS doit agir en commun en affirmant ses atouts** : la diversité et la complémentarité des organisations et des personnes qui la composent, la pertinence et l'efficacité des principes structurants qui guident son action (gouvernance démocratique, lucrativité limitée, et recherche d'utilité sociale et préservation du bien commun), sa capacité d'innovation. Sa présence dans l'ensemble des secteurs et son rôle essentiel au fonctionnement de bon nombre d'entre eux (soin à la personne, culture, économie circulaire, agriculture et alimentation, etc.) ainsi que son ancrage territorial, au plus près des besoins et des relations de proximité qui fondent le lien social, en font une actrice clé de la réponse aux enjeux actuels. L'ESS participe activement à la transformation de nos modes de production et de vie, de nos façons d'habiter la Terre, pour tendre vers une société du bien vivre, respectueuse de l'humain et du vivant dans son ensemble.

Le nombre des acteur·rice·s de l'ESS et leur diversité est un avantage, un facteur de robustesse, une condition de l'efficacité de ses solutions, adaptées à des contextes pluriels. À condition de **s'émanciper d'une vision qui associe diversité à fragmentation, de rassembler ses forces et ressources** pour absorber les chocs auxquels ces structures sont confrontées et construire une réponse collective et unie à la hauteur des enjeux.

Mutualiser, un levier stratégique pour renforcer notre action dans le respect de nos identités

Dans ce contexte, **le rôle que peuvent jouer les mutualisations dans la consolidation et l'épanouissement de l'économie sociale et solidaire est essentiel**, sous réserve de dépasser la vision financière dans laquelle celles-ci sont bien souvent enfermées. La mise en commun de ressources ne peut en effet se résumer à une technique de rationalisation des coûts dans un contexte de contraction des moyens. Réductrice, cette perspective est en outre peu réaliste : mutualiser peut certes permettre – à terme – des économies d'échelles, mais la structuration des mutualisations prend du temps et induit des coûts organisationnels tout au long du processus ; il s'agit d'un investissement.

Dépassant cette vision étroite, nous proposons une conception renouvelée de la mutualisation comme processus central d'une stratégie offensive de déploiement de nos modèles socio-économiques. Par mutualisation, nous entendons la mise en commun volontaire de ressources, associée à l'organisation de leurs usages partagés dans le temps, au sein d'un cadre de règles librement acceptées par les parties prenantes. Articulées à des dynamiques de coopération permettant de les inscrire dans une communauté d'action et de co-apprentissage, les mutualisations peuvent en effet :

- permettre d'assurer collectivement une réponse aux besoins sociaux et une prise en charge des risques pesant sur les organisations et les individus ;

- renforcer la robustesse des organisations de l'ESS par le développement des solidarités humaines et financières entre elles ;

- favoriser une montée en compétence réciproque et servir le développement d'actions et de projets communs, afin de peser collectivement plus lourd ;

- permettre l'usage partagé des ressources, équipements et espaces, dans une logique de sobriété, tout en renforçant la capacité collective à créer de la valeur.

La mutualisation n'est ainsi plus enfermée dans des stratégies d'optimisation et de concentration empruntant à la logique prédatrice et gestionnaire du modèle capitaliste ; elle dévoile au contraire **un mode alternatif de développement socio-économique et de changement d'échelle de notre action** par une mise en commun démocratique, organisée collectivement dans le temps et l'espace, respectueuse des identités et visions de celles et ceux qui y prennent part.

Elle est un moyen de **renforcer notre autonomie et notre capacité d'action collective par la pleine acceptation de notre interdépendance.**



Se réapproprier les mutualisations et leur potentiel transformateur

Cette perspective demeure à bâtir. Il faut pour cela **reconnaître à sa juste valeur la place des mutualisations dans l'histoire et les dynamiques actuelles de l'ESS**, encore trop peu considérées. L'ESS peut en effet compter sur un riche patrimoine de pratiques, inscrites dans des modèles éprouvés – organisations mutualistes, coopératives d'utilisation des matériel agricole (Cuma), groupements d'employeurs, coopératives d'activités et d'emploi (CAE), pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), tiers-lieux, etc. – ou expérimentées de façon moins structurées, au gré des besoins (mises en commun de locaux, flotte de véhicules partagés, ingénierie de formation commune, partage de fonctions supports, etc.).

La réappropriation par l'ESS de cet héritage vivant est essentielle pour porter collectivement les mutualisations non seulement comme leviers de renforcement de l'ESS (par et pour elle-même) mais également comme processus au cœur de la transformation de notre économie et de nos territoires, vecteur de pluralisme par son ouverture à d'autres organisations économiques, aux pouvoirs publics, aux syndicats, etc.

Loin d'être l'outil d'un projet corporatiste, la mutualisation constitue – avec la coopération – **le socle d'un contrat économique et social renouvelé**, dans lequel la satisfaction collective de nos besoins, la prise en charge des risques et la pérennisation de nos capacités d'actions supposent de prendre soin des relations qui unissent les différentes composantes de nos systèmes socio-économiques. Un objectif que ne peut satisfaire le seul marché, dont le fonctionnement – lorsqu'il n'est pas régulé par d'autres normes et rapports sociaux – conduit au contraire à la compétition, la prédation et la segmentation des offres, au détriment des plus précaires et de la vitalité des liens qui fondent notre société.

Parce qu'elles contribuent à la transformation de notre économie et proposent une trajectoire inspirante, **ces mutualisations doivent être soutenues**. Leur développement nécessite une volonté politique et un appui institutionnel, grâce à une action publique reconnaissant et légitimant ce processus d'action et un cadre réglementaire facilitant leur mise en œuvre et les protégeant de dynamiques concurrentielles pouvant conduire à des démutualisations. Elles doivent s'appuyer sur des coopérations renforcées entre organisations économiques et sociales et puissance publique, à l'échelle locale, nationale et internationale, afin de nourrir les complémentarités entre systèmes de solidarités publics et privés. Elles requièrent enfin un écosystème accompagnant leur émergence et leur développement, tant sur des enjeux de gouvernance que sur des problématiques juridiques et fiscales.

C'est à cette reconnaissance de la puissance fédératrice et transformatrice des mutualisations – au sein de l'ESS et autour d'elle – que nous souhaitons contribuer par ce manifeste.

Signataires du manifeste

Colas Amblard, Président de l'Institut ISBL - **Fatima Bellaredj**, Présidente du Labo de l'ESS - **Timothée Duverger**, Co-directeur de l'Observatoire de l'expérimentation et de l'innovation locales de la Fondation Jean Jaurès - **Hichem El-Garrach Balandin**, Co-président de la Fédération des Actions de Mutualisation Écologiquement Utiles et Socialement Engagées (F.A.M.E.U.S.E.) - **Thierry Germain**, Expert et Coordinateur des Cahiers de tendances de la Fondation Jean Jaurès - **Nadine Richez-Battesti**, Économiste, Chercheuse au Lest-CNRS, Maîtresse de conférences à Aix-Marseille Université, Animatrice du comité de pilotage de l'axe de travail « Changer le modèle économique » du Labo de l'ESS

SUR UNE IDÉE DU LABO DE L'ESS

PLUS
D'INFORMATIONS
DISPONIBLES ICI

Novembre 2026

Ne pas jeter sur la voie publique

Le Labo de l'ESS

5, rue Las Cases - 75007 Paris
06 80 83 19 00
contact@lelabo-ess.org

Création graphique par
Sundari Moutoussamy El

Tous droits réservés

Avec le soutien de :