



PLAN STRATÉGIQUE ESS FORUM INTERNATIONAL 2026-2030

Après avoir célébré ses 20 ans et l'adoption de plusieurs textes internationaux contribuant à la reconnaissance de l'ESS, ESS Forum International doit aujourd'hui repenser de manière stratégique sa position dans l'écosystème international de l'ESS à l'horizon 2030.

Après la reconnaissance de l'ESS par les institutions internationales, le mouvement ESS à l'international s'inscrit aujourd'hui dans un contexte politique et économique dégradé : les coupes dans les budgets pour l'aide au développement des États et pour les organisations des Nations Unies se multiplient, et certains gouvernements ne cessent de menacer la société civile et les corps intermédiaires.

Dans ce contexte, ESS Forum International fait un pari : celui de la **diplomatie de l'ESS**. Fort de sa raison d'être, c'est-à-dire promouvoir l'ESS comme levier de transformation économique, sociale et environnementale et porter la voix des entreprises de l'ESS dans leur diversité, ESS Forum International souhaite se positionner à la croisée des dialogues entre leaders mondiaux de l'ESS, institutions internationales, gouvernements et chancelleries, entreprises capitalistes engagées, syndicats et société civile.

Historiquement, les activités d'ESS Forum International s'organisent autour de trois missions principales : rassembler, influencer, co-construire. La stratégie 2026-2030 reprend ainsi les mêmes piliers, redéfinis selon le contexte actuel :

1. **RASSEMBLER** les acteurs de l'ESS autour d'une diplomatie de l'ESS internationale
2. **INFLUENCER** les décideurs politiques pour un cadre politique, économique et social favorable au développement de l'ESS
3. **CO-CONSTRUIRE** une meilleure connaissance de l'ESS à l'interface entre acteurs de la recherche et acteurs de terrain
4. **COMMUNIQUER** sur nos activités pour gagner en visibilité

1. RASSEMBLER les acteurs de l'ESS autour d'une diplomatie de l'ESS internationale

La première mission d'ESS Forum International est de rassembler les entreprises de l'ESS présentes partout dans le monde. Ce rassemblement est nécessaire. Il permet autant le partage de bonnes pratiques entre pairs que la construction d'une narration commune pour défendre nos intérêts. Cette double perspective doit également être replacée dans la volonté, depuis plusieurs éditions des Rencontres du Mont-Blanc, d'initier une diplomatie de l'ESS internationale. Cette diplomatie de l'ESS s'inscrit dans une approche renouvelée des relations internationales, où les enjeux économiques, sociaux et environnementaux visent à promouvoir, au-delà des frontières nationales, des modèles économiques fondés sur la solidarité, la coopération, la gouvernance démocratique et la primauté de l'humain sur le capital.

Ainsi, afin de RASSEMBLER les acteurs de l'ESS autour d'une diplomatie de l'ESS internationale, trois objectifs principaux :

- Objectif 1.A. Faire des Rencontres du Mont-Blanc le SSE World Diplomacy Forum
- Objectif 1.B. Rassembler nos membres autour de groupes de travail et/ou événements thématiques et/ou régionaux
- Objectif 1.C. Développer notre réseau pour représenter la diversité de l'ESS

Objectif 1.A. Faire des Rencontres du Mont-Blanc le SSE World Diplomacy Forum

Les Rencontres du Mont-Blanc sont un événement phare depuis la création de l'association. Depuis 2025, l'événement est de retour à régularité annuelle avec un objectif clair : devenir le rendez-vous incontournable de la diplomatie de l'ESS. Le « SSE World Diplomacy Forum », marque déposée, n'a pas pour objectif de devenir un forum grand public mais davantage de rassembler les participants dans un esprit de communauté, de réseautage pour la diplomatie de l'ESS, et de partage des bonnes pratiques. La diplomatie de l'ESS étant par essence multiacteurs, les Rencontres du Mont-Blanc rassemblent : entreprises de l'ESS, institutions internationales, gouvernements et chancelleries, ONG et réseaux professionnels, syndicats, collectivités territoriales, universitaires et entreprises capitalistes engagées.

Dans ce cadre, un plan d'action à l'horizon 2030 peut se décliner autour des activités suivantes :

- Organiser l'événement tous les ans (sur la période de fin janvier, début février) à Genève pour installer la régularité de l'événement
- Accueillir de nouveaux participants d'horizons différents et complémentaires pour diversifier les participations et éviter de créer un entre-soi défavorable au rayonnement de l'ESS
- Inviter nos partenaires et interlocuteurs à participer à notre événement afin de renforcer notre noyau dur partenarial

Objectif 1.B. Rassembler nos membres autour de groupes de travail et/ou évènements thématiques et/ou régionaux

ESS Forum International est également un réseau d'entreprises de l'ESS qui s'engage pour ses membres. Ces derniers doivent ainsi pouvoir impulser des dynamiques de travail internes selon les besoins communs entre tous ou certains membres. Ces initiatives sont essentielles pour créer un sentiment d'appartenance à un mouvement commun, et interviennent en complément des discussions « publiques » qui peuvent avoir lieu lors des panels des Rencontres du Mont-Blanc.

Sur cette thématique, un plan d'action à l'horizon 2030 peut prévoir de :

- Réaliser une consultation des membres sur les besoins et envies de discussions thématiques
- Organiser (selon les résultats de l'étape précédente) des groupes de travail et/ou évènements (physiques, hybrides ou en ligne) sur les thématiques identifiées

Pour l'année 2026, plusieurs thèmes prioritaires ont déjà été identifiés : financement de l'ESS, structuration du mouvement ESS en Amérique latine, et positionnement de l'ESS dans l'économie du soin.

Objectif 1.C. Développer notre réseau pour représenter la diversité de l'ESS

L'une des forces d'ESS Forum International réside dans son réseau de membres et de partenaires. En 2026, l'association compte **16** membres présents dans **10** pays mais s'appuie plus largement sur un écosystème de partenaires dans plus de 60 pays. A l'horizon de 2030, un objectif est clair : renforcer notre réseau de membres. Cela signifie conserver nos membres et en recruter de nouveaux, ce qui devrait être facilité par la mise en place du nouveau barème des cotisations en 2026.

A l'horizon 2030, les activités à mener sont :

- Recruter de nouveaux membres sur tous les continents et dans des pays où nous ne sommes pas encore présents afin d'élargir notre réseau
- Inviter les membres à se positionner comme « ambassadeurs » d'ESS Forum International et du modèle de diplomatie de l'ESS promue pour contribuer au rayonnement de l'association
- Maintenir et développer des partenariats de qualité avec d'autres acteurs de l'écosystème international de l'ESS : Coalition Internationale de l'ESS (AIM, ACI, GSEF et ICMIF), CIRIEC International, Max Havelaar, etc.

2. INFLUENCER les décideurs politiques pour un cadre politique, économique et social favorable au développement de l'ESS

Le plaidoyer pour la promotion de l'ESS comme modèle de transformation économique, sociale et environnementale est un autre pilier historique d'ESS Forum International. C'est grâce à ce travail de légitimation de l'ESS et d'influence des décideurs politiques que des résolutions internationales ont été adoptées en 2022 puis 2023. Bien que la concrétisation de ces textes soit une victoire, le travail politique ne s'arrête pas là. Il est nécessaire de continuer le travail d'influence auprès des décideurs politiques pour favoriser le développement de l'ESS (au niveau mondial, régional, national et local) avec des cadres politiques, économiques et sociaux favorables.

Ainsi, afin d'INFLUENCER les décideurs politiques pour un cadre politique, économique et social favorable au développement de l'ESS, trois objectifs principaux :

- Objectif 2.A. Maintenir notre statut d'expert dans les institutions internationales
- Objectif 2.B. S'assurer de la mise en œuvre des résolutions
- Objectif 2.C. Faire rayonner l'ESS dans sa transversalité

Objectif 2.A. Maintenir notre statut d'expert dans les institutions internationales

ESS Forum International est aujourd'hui identifié comme l'un des réseaux majeurs dans la promotion de l'ESS au niveau international. Il est primordial de maintenir et alimenter ce statut qui nous offre une légitimité et une place à la table des discussions internationales. Notre statut d'observateur ECOSOC est notamment un levier pertinent que nous pourrions mobiliser davantage pour prendre part de manière active aux négociations internationales.

Dans ce rôle d'expert, notre ambition est de porter la voix des entreprises de l'ESS dans leur diversité et de défendre l'ESS comme levier de levier de démocratie sociale et de transformation économique, sociale et environnementale. Cet objectif s'articule avec les autres objectifs de ce plan stratégique, notamment en valorisant la diplomatie de l'ESS mise en place (pilier 1) et la co-construction d'une meilleure connaissance de l'ESS (pilier 2).

Dans ce cadre, un plan d'action à l'horizon 2030 peut se décliner autour des activités suivantes :

- Participer de manière active dans le Groupe de travail inter-agences des Nations Unies (UNTFSSSE) malgré les difficultés rencontrées par ce dernier pour faire perdurer cet espace de discussion multilatéral unique en son genre
- Investir d'autres espaces multilatéraux de l'ESS pour assurer notre présence et représentation sur plusieurs fronts et faire connaître les forces et ressources de notre réseau : Réseau ibéro-américain de promotion de l'ESS (RIFESS), Arizmendiarieta Social Economy Think Tank (ASETT), etc.

Objectif 2.B. S'assurer de la mise en œuvre des résolutions

Les résolutions internationales reconnaissant l'ESS et encourageant son développement sont aujourd'hui nombreuses : OCDE (2022), CIT (2022), AGNU (2023, 2024, et 2026 à venir), mais aussi Conseil de l'Union européenne (2023), Union africaine (2024), Parlement du Mercosur (2023). Néanmoins, leur mise en œuvre est loin d'être systématique. ESS Forum International doit alors se positionner comme fervent défenseur de ces résolutions, en encourageant et accompagnant les institutions internationales et États à appliquer les recommandations émises.

Pour ce faire, à l'horizon 2030 nous pouvons mener les activités suivantes :

- Conseiller les États et institutions internationales, à leur demande, dans le déploiement de leur politique ou stratégie nationale pour l'ESS
- Fournir le soutien et les ressources techniques nécessaires aux membres ESS FI qui développent leurs activités de plaidoyer national pour obtenir des cadres politique davantage favorables
- Rapporter les activités menées et celles restantes pour rendre compte du chemin accompli et des freins à lever pour une pleine mise en œuvre des politiques mondiales
- Participer à (voire organiser) des side-events en marge des conférences ou rassemblement internationaux qui visent à suivre et encourager la mise en œuvre de ces politiques

Objectif 2.C. Faire rayonner l'ESS dans sa transversalité

Au-delà de la propre reconnaissance de l'ESS, ESS Forum International doit positionner l'ESS dans les différentes entrées de l'agenda politique mondial, et notamment les alliances qui défendent : la démocratie, le travail décent, la justice sociale, l'économie des droits humains, le développement durable, etc. Il est essentiel de faire rayonner l'ESS dans tous ces aspects pour en faire un pilier essentiel d'une société solidaire, équitable et démocratique. Dans cette perspective, plusieurs pistes de développement sont envisageables.

L'angle du **développement durable** et de l'Agenda 2030 est celui qui a été privilégié jusqu'alors mais il n'est plus suffisant. Devenu un véritable pilier de l'agenda politique mondiale dès son adoption en 2015, l'Agenda 2030 a notamment permis de mettre à l'agenda international la reconnaissance internationale de l'ESS. Néanmoins, cet agenda a également été l'objet de nombreuses critiques. A l'aube de 2030, il apparaît que les objectifs ne seront pas atteints. A l'heure de l'évaluation, ESS Forum International devra tout de même se positionner pour faire valoir le rôle positif de l'ESS dans les progrès réalisés.

L'angle de l'**économie des droits humains** permet de promouvoir l'ESS comme une économie centrée sur les droits humains, qui place les peuples et la planète au cœur des politiques, des plans et des programmes économiques, sociaux et environnementaux. L'économie des droits humains sous-entend également de positionner l'ESS comme moyen d'éliminer la discrimination, de renforcer la position des groupes laissés de côté et de réduire les inégalités en investissant dans les droits (économiques et sociaux), et en démantelant les barrières structurelles et les obstacles à l'égalité, à la justice, à la croissance durable et à une prospérité partagée.

L'angle de la **chaîne de valeur** permet de promouvoir l'ESS comme un moyen pour les entreprises (de l'ESS ou non) et des acteurs publics de développer leurs achats de manière socialement et écologiquement responsable. L'ESS représente effectivement une alternative pertinente pour favoriser l'innovation sociale, la création d'emplois locaux, la lutte contre la pauvreté et la transition écologique. Notre expérience avec Orange en 2025 montre notamment que l'ESS apparaît comme une économie des solutions et de confiance auprès des entreprises capitalistes.

L'angle du **travail décent**, agenda central de l'Organisation internationale du travail (OIT), permet de promouvoir l'ESS dans son rapport au travail et à l'emploi de qualité. ESS Forum International doit ainsi inscrire la promotion de l'ESS dans une visée de promotion des droits fondamentaux au travail, du dialogue social, mais aussi de la protection sociale. A cette occasion, des passerelles peuvent alors être créées en créant des espaces de discussions sur le rôle de l'ESS dans l'économie du soin, ou encore sur les relations entre syndicalisme et ESS.

Travailler pour un **rapprochement entre les mouvements ESS et syndicalistes** est une piste de travail particulière intéressante pour ESS Forum International. Ces deux mouvements partagent des racines communes, mais restent aujourd'hui peu connectés et se connaissent mal à l'échelle mondiale. L'absence de liens formels avec des organisations majeures comme la Confédération syndicale internationale illustre ce manque de structuration. En se positionnant comme intermédiaire, ESS Forum International peut proposer des moyens de dépasser les incompréhensions et les tensions ponctuelles (par exemple autour des reprises d'entreprises), tout en construisant des alliances durables pour renforcer l'influence, la légitimité et la capacité d'action de l'ESS à différentes échelles (continentale et internationale).

Pour tenter de couvrir ces pistes de travail de l'agenda mondial prometteuses, tout en évitant de trop éparpiller nos forces, à l'horizon 2030, nous pouvons mener les actions suivantes :

- Participer dans les alliances qui supportent la démocratie, la justice sociale et l'inclusions, comme la Coalition Mondiale pour la Justice Sociale (qu'ESS Forum International a rejoint en 2024)
- Participer aux conférences et négociations internationales relatives à ces angles d'approche prioritaires identifiés pour y porter la voix des entreprises de l'ESS

- Développer des espaces de dialogue avec les entreprises capitalistes engagées (dans le cadre des Rencontres du Mont-Blanc, et en dehors) sur des thématiques de travail convergentes
- Créer des contacts et relations de travail pérennes avec des organisations syndicales internationales (CSI, ACTRAV) et/ou continentales

3. CO-CONSTRUIRE une meilleure connaissance de l'ESS à l'interface entre acteurs de la recherche et acteurs de terrain

Le dernier pilier de ce plan stratégique s'inscrit en complémentarité des deux précédents. Avec l'ambition de rassembler les acteurs de l'ESS et d'influencer les décideurs politiques, ESS Forum International doit investir le champ de la connaissance sur l'ESS. De très bon chercheurs universitaires produisent des études sur l'ESS mais ces dernières ne sont finalement que peu mobilisées par les acteurs de l'ESS. C'est dans cette approche de diffusion des connaissances qu'ESS Forum International peut se positionner, et cela dans une approche de co-construction à l'interface entre les acteurs de la recherche et les acteurs de terrain.

Ainsi, afin de CO-CONSTRUIRE une meilleure connaissance de l'ESS à l'interface entre acteurs de la recherche et acteurs de terrain, trois objectifs principaux :

- Objectif 3.A. Maintenir nos partenariats avec les organisations de la recherche
- Objectif 3.B. Produire des rapports et autres documents de diffusion de connaissances sur l'ESS
- Objectif 3.C. Réaliser des prestations de production de données sur l'ESS entre exigences académiques et besoins du terrain

Objectif 3.A. Maintenir nos partenariats avec les organisations de la recherche

ESS Forum International a développé depuis plusieurs années des partenariats avec des organisations de la recherche (CIRIEC, RECMA, Chaire TerrESS, etc.).

Depuis 2013, ESS Forum International a noué un partenariat avec le CIRIEC International (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative). Plusieurs membres d'ESS Forum International sont également membres des sections nationales du CIRIEC (Québec et Belgique notamment). Ce partenariat est fructueux et il est essentiel de maintenir des bonnes relations avec le réseau.

Depuis 2023, ESS Forum International participe au comité de rédaction de la revue académique de la RECMA. Cette revue internationale de l'ESS est aujourd'hui l'une des plus anciennes revues scientifiques à comité de lecture publiant des travaux consacrés à la coopération et à l'économie sociale. Elle constitue un lieu de débat

unique entre chercheurs et praticiens de l'ESS. Après une période compliquée, la revue reprend une publication régulière en 2026 et souhaite développer davantage sa visée internationale. ESS Forum International a ici un rôle clé à jouer.

Ces différents partenariats se sont notamment renforcés avec la réalisation d'une thèse CIFRE par Marion Pouzoulet, puis sa prise de poste en tant que Responsable recherche et plaidoyer. Ce choix stratégique, initié en 2021, voit aujourd'hui porter ses fruits : il permet à ESS Forum International de s'assurer une position d'expertise qu'il est nécessaire de conserver. Cela est aujourd'hui possible par la double position de Marion Pouzoulet qui s'implique dans les projets de recherche tant d'une perspective individuelle qu'institutionnelle.

Pour maintenir ces partenariats de recherche, à l'horizon 2030 nous pouvons continuer de mener les activités suivantes :

- Participer à la Commission Économie Sociale et Coopérative (et à ses groupes de travail lorsque pertinent) du CIRIEC International
- Participer aux Congrès internationaux (Montréal 2026, etc.) et Conférences internationales de recherche en économie sociale (Bogota 2027, etc.) du CIRIEC International
- Participer au Comité de rédaction de la revue de la RECMA
- Contribuer au développement de la rubrique « ESS à l'international » dans la revue de la RECMA
- Maintenir des collaborations de travail avec la Chaire TerrESS

Objectif 3.B. Produire des rapports et autres documents de diffusion de connaissance sur l'ESS

En support des objectifs 1.B. « Rassembler nos membres autour de groupes de travail et/ou événements thématiques et/ou régionaux », 2.A. « Maintenir notre statut d'expert dans les institutions internationales » et 2.C. « Faire rayonner l'ESS dans sa transversalité », ESS Forum International doit produire des rapports et autres documents pour contribuer à une diffusion des connaissances sur l'ESS auprès du public le plus large possible. Ces rapports thématiques ne visent pas à remplacer la recherche déjà réalisée, mais à la valoriser. Ainsi à partir des demandes et besoins, la rédaction de ces documents permettra d'utiliser la recherche au service du plaidoyer pour la promotion de l'ESS. Cet objectif s'inscrit, par exemple, dans la continuité du rapport « Transmettre son entreprise par l'ESS : des solutions pour une meilleure souveraineté économique » publié en 2025.

Le choix des thématiques prioritaires pour la publication de ces documents reste à définir sur la réalisation des autres objectifs liés, néanmoins nous pouvons déjà envisager les activités suivantes à l'horizon 2030 :

- Publier chaque année d'un rapport thématique ou de plusieurs notes thématiques

- Valoriser des documents produits via des webinaires ou des conférences
- Utiliser les documents produits dans les activités de plaidoyer

Objectif 3.C. Réaliser des prestations de production de données sur l'ESS entre exigences académiques et besoins du terrain

En assumant son rôle d'expert international de l'ESS, ESS Forum International peut se retrouver à réaliser des prestations de production de données sur l'ESS, toujours en se situant à l'interface entre chercheurs et acteurs. Des organisations commencent à solliciter l'association (IRES), et à l'inverse ESS Forum International commence à répondre à des appels à projet pour évaluer des projets ESS (évaluation Solsoc 2026 avec le CIRIEC). Le développement de ces activités permet de matérialiser notre statut d'expert, tout en contribuant à maîtriser la narration autour de l'ESS. Sur un aspect plus pragmatique, ces activités permettent également de diversifier les revenus de l'association.

Si d'autres prestations de production de données peuvent être développées à l'horizon 2030, en 2026, les prestations de production de données sur l'ESS qui sont envisagées sont les suivantes :

- Réaliser l'évaluation ESS et travail décent de l'Appel à projet Solsoc auquel ESS Forum International a répondu en collaboration avec le CIRIEC et des partenaires locaux
- Réaliser un rapport IRES (Institut de recherches économiques et sociales) avec la CGC (Confédération générale des cadres) sur les liens entre ESS et syndicalisme pour 2029

4. COMMUNIQUER sur nos activités pour gagner en visibilité

La dernière section de ce plan stratégique est consacrée à la stratégie de communication qui doit s'inscrire en complémentarité des précédents piliers. Ce champ d'activité doit permettre de rendre visible le déploiement de notre plan stratégique, et ainsi contribuer à la bonne réputation d'ESS Forum International via la qualité (et quantité) de travail mené.

Ainsi, afin de COMMUNIQUER sur nos activités pour gagner en visibilité, deux objectifs principaux :

- Objectif 4.A. Accroître la visibilité et la notoriété de nos activités (et de celles de nos membres)
- Objectif 4.B. Renforcer notre présence et visibilité numérique

Ces objectifs identifiés restent « simples » et « réalistes » dans leur développement mais pourraient être plus amplement approfondis dans la perspective de l'embauche d'un.e salarié.e supplémentaire sur ces enjeux (communication et vie du réseau) avec des ressources financières supplémentaires.

Objectif 4.A. Accroître la visibilité et la notoriété de nos activités (et de celles de nos membres)

ESS Forum International mène, et continuera de mener un important travail stratégique et politique pour la promotion de l'ESS mais ces activités ne sont parfois pas (ou mal) connues par les partenaires extérieurs. Or, dans une quête de notoriété positive, il est nécessaire d'assurer une mise en récit, en cohérence avec notre plan stratégique, de nos propres activités pour les valoriser et les faire connaître.

Par ailleurs, les membres d'ESS Forum International mènent eux aussi de précieuses activités pour la promotion de l'ESS à l'échelle de leur territoire, et parfois dans une perspective internationale. Dans une volonté d'enrichissement mutuel, il serait intéressant de davantage valoriser et partager ces expériences.

Dans cette double perspective, nous pouvons envisager de mener les activités suivantes à l'horizon 2030 :

- Développer un moyen permettant facilement aux membres de communiquer sur leurs activités avec l'équipe salariée (et donc les autres membres) pour favoriser le partage d'expériences
- Valoriser nos activités (et celles de nos membres) sur nos réseaux sociaux professionnels à intervalles régulières
- Réinstaurer une newsletter (dont la régularité et contenu restent à définir)

Objectif 4.B. Renforcer notre présence et visibilité numérique

Aujourd'hui les enjeux de communication se jouent principalement au niveau numérique. Il est donc essentiel pour ESS Forum International de s'assurer une bonne présence et visibilité numérique. Pour ce faire, les activités à mener à l'horizon 2030 sont :

- Présence régulière sur les réseaux sociaux professionnels (notamment LinkedIn) avec veille informative, partage de nos activités et réactions à celles de nos partenaires
- Refonte du site internet de l'association, selon un cahier des charges à redéfinir (vitrine des Rencontres du Mont-Blanc, accès aux informations facilité, bon référencement de nos actualités, facilité d'utilisation pour l'équipe salariée, etc.)
- Affirmer et utiliser notre double identité graphique (ESS Forum International et Rencontres du Mont-Blanc), pouvant nécessiter de mettre à jour certains canevas, et développer nos propres éléments graphiques