

Le RTES c'est ...

1 Faire connaître

Le RTES rend visible les politiques et actions de ses adhérents auprès d'autres collectivités, des réseaux partenaires, des institutions nationales et européennes, de la presse...

2 Echanger

Le RTES organise des **journées d'échanges** pour permettre aux élue.e.s et technicien.nes de partager leurs expériences, réfléchir à l'intégration de l'ESS dans les politiques publiques et à l'articulation entre les différents niveaux de collectivités.

3 Contribuer

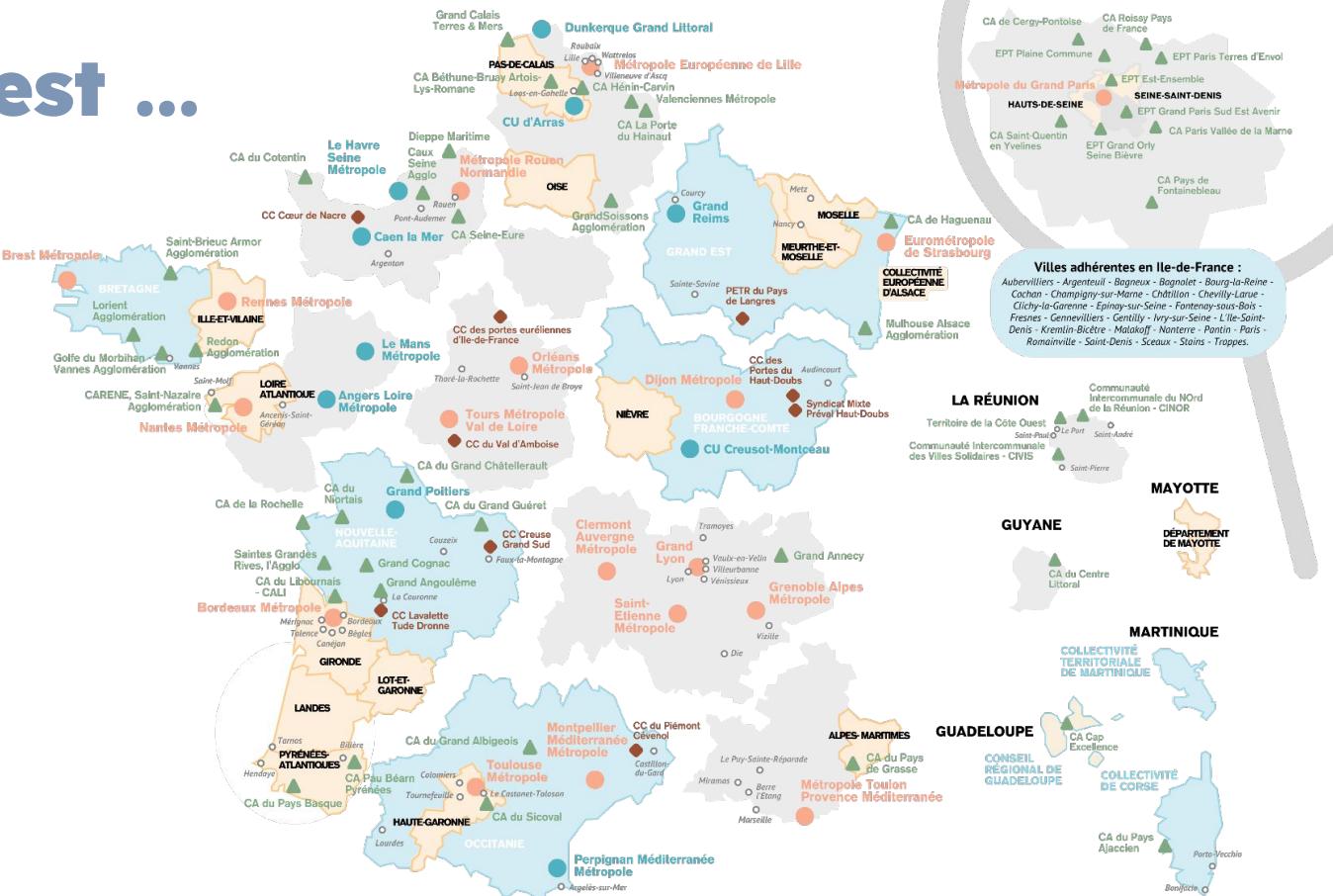
En capitalisant les actions et politiques de ses adhérents, le RTES porte leur voix auprès des institutions nationales, européennes et internationales.

4 S'informer

Le RTES publie une **newsletter mensuelle**, une lettre papier trimestrielle et des ouvrages thématiques sur les collectivités et l'ESS.

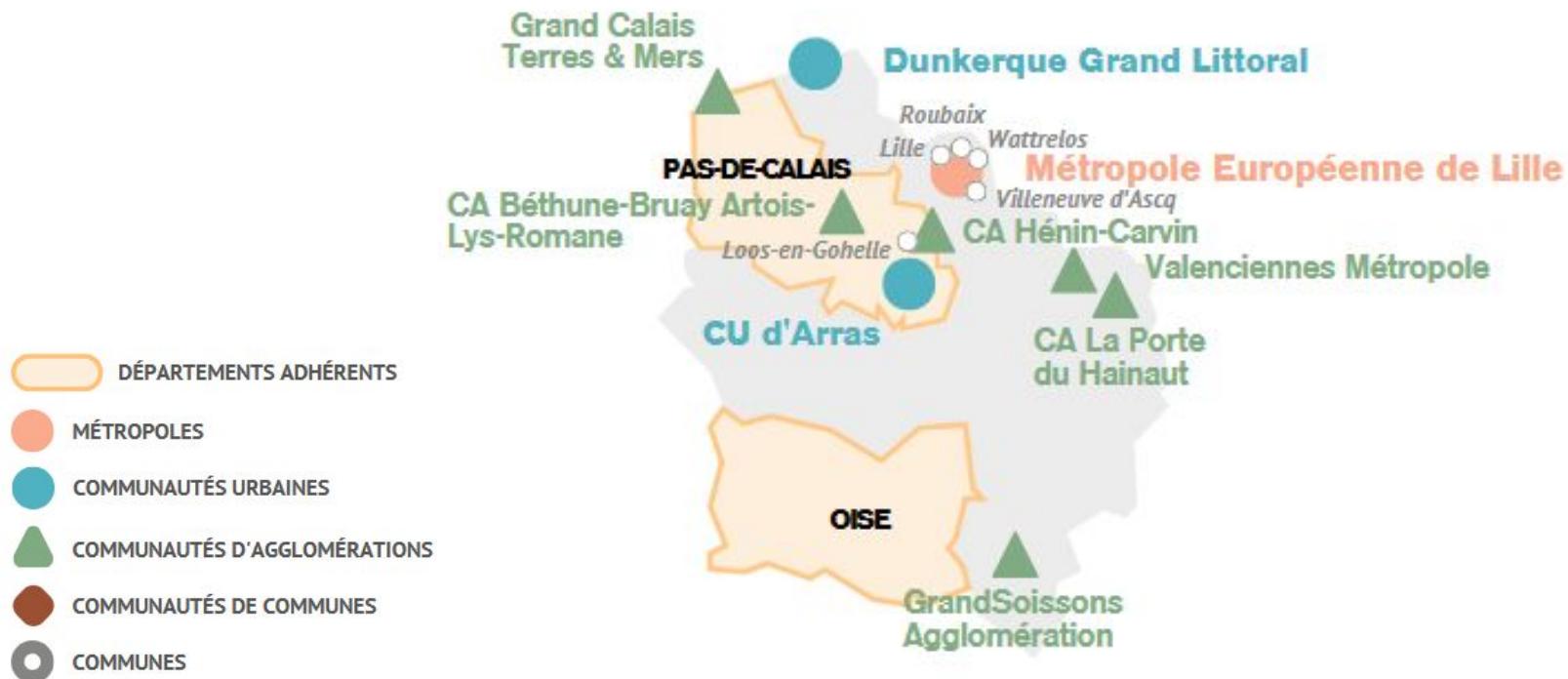
5 S'accompagner

Le RTES organise régulièrement des **conférences en ligne** pour permettre aux élue.e.s et technicien.nes de s'accompagner mutuellement dans la mise en œuvre de leurs politiques d'ESS.



Un réseau créé il y a 21 ans par et pour des élue.e.s
Bientôt 200 collectivités adhérentes !

Les collectivités adhérentes au RTEs en région Hauts-de-France



Un espace ressources pour outiller les collectivités souhaitant développer l'ESS



Nos guides RepèreESS :

Guides d'une soixantaine de pages mêlant à la fois des éléments de compréhension, de méthodologie, des cas concrets et témoignages de collectivités.

Retrouvez nos derniers guides :

- “**Economie informelle & ESS - Enjeux et leviers d'action des collectivités locales**”
- “**Le rôle des collectivités dans la structuration de filières locales avec et pour l'ESS**”



Nos Points de RepèreESS :

Document de 4 pages synthétiques permettant de faire le point sur un sujet et ses enjeux pour les collectivités territoriales.

Retrouvez notamment :

- n°3 : “**Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (Scic) & collectivités**”
- n°10 : “**Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) & collectivités**”



Nos 3 kits :

“**Communes, intercommunalités & ESS**”

“**Départements & ESS**”

“**Régions & ESS**” :

Publications d'une cinquantaine de pages à destination des exécutifs régionaux, départementaux, communaux pour les outiller pour développer l'ESS sur leur territoire. Chaque guide est composé d'une vingtaine de fiches synthétiques,

illustrant par des exemples concrets la façon dont les différentes politiques thématiques relevant de la compétence de chaque niveau de collectivité peuvent intégrer l'ESS. Ces guides sont régulièrement mis à jour et ré-édités.

L'ESS, au cœur des compétences du bloc communal

Deux caractéristiques des politiques d'ESS :

- une **politique coconstruite** avec les acteurs du territoire (têtes de réseaux de l'ESS, acteurs de l'ESS, habitant.e.s...).
- une **politique transversale**, car elle concerne toutes les politiques publiques thématiques. Une sensibilisation de l'ensemble des élue.e.s et services à l'ESS est importante, des méthodes de travail permettant le travail en transversalité peuvent être mises en œuvre

L'importance d'avoir un ou une élue référente à l'ESS

L'expérience des collectivités du RTES montre qu'il est important d'avoir au sein de l'exécutif un ou une adjointe ou vice-présidente dont la délégation fait explicitement référence à l'ESS, et des services ayant une compétence ESS identifiée.

La visibilité de l'ESS dans l'organigramme technique et politique est une dimension importante, à l'interne comme à l'externe de la collectivité.

Les acteurs de l'ESS peuvent contribuer à l'ensemble des politiques mises en place par le bloc communal, et celui-ci dispose de nombreuses possibilités pour accompagner les acteurs de l'ESS, que ce soit au niveau des communes ou de leurs groupements. Le schéma page suivante illustre les principales compétences du bloc communal et le lien possible avec l'ESS.

L'ESS, au coeur des compétences du bloc communal



Pourquoi mettre en place une politique de soutien à l'ESS?

1

Pour soutenir la création d'emplois durables et d'entreprises non délocalisables

L'économie sociale et solidaire contribue à un **développement «inclusif»** qui crée des emplois non délocalisables. Certaines entreprises contribuent également à **l'insertion par l'activité économique** de personnes éloignées de l'emploi.

L'ESS est souvent le premier employeur en milieu rural et est une des rares formes d'économie privée à aller dans des zones défavorisées.

+ 4,9%

d'emplois de l'ESS en milieu rural entre 2008 et 2015

- 4,1%

d'emplois de l'économie hors ESS en milieu rural entre 2008 et 2015

Source : Observatoire national de l'ESS - ESS France, d'après Insee CLAP 2008-2012-2015

Pourquoi mettre en place une politique de soutien à l'ESS?

2

Pour répondre aux besoins des habitant.e.s et des entreprises

Au delà de son impact en termes d'emplois, l'économie sociale et solidaire **apporte des réponses à des besoins non satisfaits des habitant.e.s**. Associations d'aide à domicile ou de petite enfance, proposant des services accessibles à toutes et tous, associations culturelles et sportives, plateformes solidaires de mobilité... Elles contribuent à la qualité de vie et sont un élément essentiel de l'image du territoire. L'ESS contribue à l'émancipation de chacun.e, que ce soit par ses acteurs de l'éducation populaire ou de la culture par exemple.

Reposant sur la mobilisation de personnes dans le domaine économique, l'ESS répond au désir des personnes « *de s'impliquer et de ne pas être de simples rouages d'une économie sur laquelle on n'a plus prise... L'ESS, c'est l'économie de l'avenir car elle permet de vivre sa vie* ».



Jean Girardon,
Maire de Mont-Saint-Vincent (Saône-et-Loire), représentant de l'Association des Maires de France au Conseil supérieur de l'ESS jusqu'en 2021

Pourquoi mettre en place une politique de soutien à l'ESS?

3

Pour favoriser la transition écologique et l'innovation dans les territoires

L'une des dimensions souvent méconnues de l'économie sociale et solidaire est **sa capacité d'innovation économique et sociale associant les habitant.e.s** : nouveaux services, nouveaux métiers, nouvelles formes de gouvernance,...

L'économie sociale et solidaire défriche de nouveaux modes de faire et **participe activement à la transition écologique** dans les territoires.

Elle a été pionnière des filières de recyclage (papier, textile, déchets électroniques,...), dans les modes de production et de distribution d'une offre agricole plus respectueuse de la planète (bio, agriculture paysanne, circuits courts,...), dans les questions de transition énergétique (lutte contre la précarité énergétique, mobilité durable,...).

Pourquoi mettre en place une politique de soutien à l'ESS?

4

Pour assurer une cohésion sociale et territoriale

Mobilité accessible et durable, services de proximité, activités associatives et culturelles, développement économique local..., l'économie sociale et solidaire contribue, à travers ses activités au lien social et à la cohésion territoriale. Elle croise les enjeux des politiques publiques menées par les collectivités locales : politique de la ville, sociale, économique, culturelle, d'aménagement,... (voir fiche ^{n°1}).

En territoire rural comme urbain, l'ESS favorise le «vivre ensemble» et la **lutte contre les inégalités et contre toutes les formes de discrimination.**

« L'ESS est une économie à part entière qui s'inscrit dans le développement local, une économie de proximité qui cherche à répondre aux besoins du territoire. Elle est un partenaire naturel pour les élu.e.s que nous sommes ».



Christiane Bouchart,
présidente du RTEs jusqu'en 2019

10 recommandations pour bien fonctionner avec un.e nouvel.le élu.e

- 1** Chercher à connaître et comprendre les motivations et le fonctionnement de l'élu.
- 2** Évaluer l'appétence ESS du Maire et de son équipe
- 3** Faire une présentation adaptée et argumentée de l'ESS du territoire

- 4** Outiller l'élu d'une synthèse de présentation de l'ESS convaincante.
Réalités locales – Composition ESS – structures et acteurs. Impacts emploi, impact sociétal – projets phares – Besoins du territoire – Réalisations possibles – Investissement indispensables – Effet levier partenariat ...

- 5** Proposer des objectifs pour le mandat. (axes, actions, du territoire, indicateurs...)
Rôle du service



communication
coopérative et
partenariale

10 recommandations pour bien fonctionner avec un.e nouvel.le élu.e

- 6** Cœur de réseau.
L'élu animateur, référent et promoteur d'une dynamique locale
- 7** Former et acculterner en permanence l'élu (abonnements, rencontres, réseaux...)
- 8** Communiquer et signer
Les portraits, les témoignages, les actions ESS mise en avant dans la communication du territoire Pointer l'enjeu, la plus-value et dire que c'est tout l'objectif de l'ESS

- 9** Capitaliser et partager les avancées aux acteurs locaux
Valorisation d'initiatives, Bilans des actions

- 10** Ne pas communiquer que "ESS"

Développer ESS et/ou trouver un slogan, une approche locale faisant consensus

NOUS développons
une économie
+ sociale
+ solidaire



Des formats à adapter "L'ESS sur mon territoire"



Dynamiques de l'économie sociale et solidaire sur le territoire de la

Communauté d'agglomération de La Rochelle

Chiffres clés de l'ESS sur le territoire



7 349 salariés,
soit 11%
des salariés de l'agglomération



664 structures dont
80 % d'associations
5 SCIC
18 SCOP
13 SIAE
2 GEIQ



- l'action sociale : 35% des effectifs
- les services divers : 18%
- l'enseignement : 12%

Source : INSEE 2015.
Diagnostic territorial CRESS 2016.



1 L'ESS en quelques mots

Une économie plurielle et participative répondant aux enjeux actuels

Si l'économie sociale et solidaire s'inscrit dans une histoire ancienne, avec les premières associations ouvrières du XIXème siècle, les coopératives de consommateurs et d'habitants, les sociétés de secours mutuel... ses modes de faire écho aux préoccupations d'aujourd'hui.

Parce qu'elle conjugue développement économique, lutte contre l'exclusion, responsabilité écologique et participation citoyenne, elle répond aux besoins économiques, sociaux et environnementaux. S'appuyant sur la mobilisation citoyenne, elle marque l'implication des habitants, des acteurs et des élus dans le développement d'une société plus solidaire.



La loi sur l'ESS de juillet 2014 définit le périmètre des entreprises de l'ESS dans son article 1 :

LESS est « un mode d'entreprise et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :
1. un but juridique autre que le seul partage des bénéfices ;
2. un fonctionnement démocratique, défini et organisé par les salariés, prévoyant l'information et la participation [...] des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;
3. une gestion conforme aux principes suivants :
- les bénéfices doivent majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement des activités de l'entreprise ;
- les réserves obligatoires constituées, imparageables, ne peuvent pas être distribuées.»

2 Pourquoi mettre en place une politique en faveur de l'ESS ?

Pour soutenir la création d'emplois durables et d'entreprises non délocalisables

L'économie sociale et solidaire contribue à un développement équilibré qui crée des emplois non délocalisables. Certaines entreprises contribuent également à l'insertion par l'activité économique de personnes dans des situations précaires. L'ESS est souvent le premier employeur en milieu rural et est une des rares formes d'économie privée à aller dans des zones défavorisées.

Face à la crise, les entreprises de l'économie sociale et solidaire qui n'ont pas d'actionnaires à rémunérer, par exemple les coopératives, ont mieux résisté, même si aujourd'hui l'emploi associatif commence à être fragilisé.

Une économie participant à l'intérêt général

Par ses domaines d'activités, par ses modes de faire et ses valeurs, l'économie sociale et solidaire croise la mission d'intérêt général des collectivités. La mise en place d'une politique publique de soutien à l'économie sociale et solidaire permet de favoriser le développement de l'ESS dans les territoires.

Tous les niveaux de collectivités sont concernés par le soutien à l'économie sociale et solidaire, dont les domaines d'action croisent toutes les politiques publiques. La commande publique responsable est également un levier actionnable par toutes les collectivités.



La loi NOTRe du 7 août 2015 précise cependant plusieurs points :

- Les communes restent le seul niveau de collectivité à conserver la clause générale
- les conseils départementaux sont un acteur incontournable de l'ESS, du fait de leur compétence autour des solidarités humaines et territoriales.
- les conseils régionaux élaborent un plan régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, qui définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement pour l'ESS. Ces orientations doivent prendre en compte les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional, et au développement de l'économie sociale et solidaire, en s'appuyant notamment sur les propositions formulées au cours des conférences régionales de l'économie sociale et solidaire.

Pour répondre aux besoins des habitant.e.s et des entreprises

Au-delà de son impact en termes d'emplois, l'économie sociale et solidaire apporte des réponses à des besoins non satisfaits des habitants. Accès à l'habitat ou à de la petite entreprise, proposant de nombreux accès à tous, associations culturelles et sportives, plateforme coopérative de mobilité. Elles contribuent à la qualité de vie et sont un élément essentiel de l'image du territoire.

L'ESS contribue à l'émancipation de chacun, ce que dit par ses acteurs de l'éducation populaire, de la culture....

Des formats à adapter "L'ESS sur mon territoire"

Pour favoriser la transition écologique et l'innovation dans les territoires

Une des dimensions souvent négligées de l'économie sociale et solidaire est sa capacité d'innovation économique et sociale associant les habitants : nouveaux services, nouveaux métiers, nouvelles formes de gouvernance...

L'économie sociale et solidaire défriche de nouveaux modes de faire et participe activement à la transition écologique dans les territoires.

Elle a été pionnière des filières de recyclage (papier, textile, déchets électroniques...), dans les modes de production et distribution d'une offre agricole plus respectueuse de la planète (bio, agriculture paysanne, circuits courts...), dans les questions de transition écologique (lutte contre la précarité énergétique, mobilité durable...).

3 Politique d'ESS : les axes d'intervention mis en place sur le territoire

Construire une politique d'ESS nécessite de bien connaître son territoire, ses acteurs, de maîtriser les dispositifs existants (aides, soutiens...), et, surtout, demande du temps.

Les collectivités disposent de plusieurs leviers d'action pour soutenir et développer l'économie sociale et solidaire sur leur territoire.

Ci-dessous les grands axes de la politique de soutien à l'ESS engagés sur le territoire de la Communauté d'agglomération de La Rochelle.

Connaitre et faire connaître

Connaitre

• Réalisation d'un **diagnostic territorial partagé** en 2016 pour établir les forces, faiblesses, acteurs en présence et besoins du territoire, et, collectivement, imaginer les moyens d'y répondre.

Faire connaître

• Organisation chaque année depuis 2016 des **RDV de l'ESS** : tour d'horizon des différents projets sur le territoire autour des questions de l'économie circulaire, de l'insertion par l'activité économique, des nouvelles énergies et de la finance solidaire, des tiers-lieux, des pratiques en matière de commande publique responsable, etc.

• Mise en place d'**événements** avec la Fabrique à entreprendre : entreprendre autrement et financements solidaires, etc.

• **Prix des entreprises** ayant dépassé leur obligation en matière d'insertion professionnelle.

• Réalisation d'un **annuaire web** des structures d'insertion.

Pour assurer une cohésion sociale et territoriale

Notoriété accessible et durable, services de proximité, activités associatives et culturelles, développement économique local... L'économie sociale et solidaire contribue à travers ses activités au lien social et à la cohésion territoriale. Elle croise les enjeux des politiques publiques menées par les collectivités locales : politique de la ville, sociale, économique, culturelle, de déshérence, de cohésion sociale...

Elle a été pionnière des filières de recyclage (papier, textile, déchets électroniques...), dans les modes de production et distribution d'une offre agricole plus respectueuse de la planète (bio, agriculture paysanne, circuits courts...), dans les questions de transition écologique (lutte contre la précarité énergétique, mobilité durable...).

Soutenir les acteurs de l'ESS et accompagner leur structuration

Par les aides directes

• **subventions d'investissement**, dans le cadre de projets de développement ou de modernisation de l'outil de production (2016 KE depuis 2014) des Structures d'insertion par l'activité Economique.

• **accompagnement et soutien à la création d'une coopérative d'activités et d'emploi**, d'une coopérative de jeunesse.

Par le soutien à la finance solidaire

• **Création en 2017 de la plateforme de financement dédiée à l'ESS** : la Fabrique à entreprendre, avec la volonté de s'impliquer pleinement dans le développement du tissu économique local en participant au financement d'un projet entrepreneurial (20 projets ont atteint leur objectif de campagne et 60 000€ ont été collectés).

Par la commande publique responsable

• **Mise en place du guichet unique « clauses sociales »** en 2016, avec 4 partenaires : Ville de La Rochelle, CDA, OPH et Immobilier Atlantique Aménagement, rejoignis depuis par le Grand Port Maritime et Habitat 17. Le guichet unique est piloté par la CDA de La Rochelle.

• **Développement de marchés réservés aux Structures d'insertion par l'activité Economique** (18 marchés réservés SIAE-78 924 heures en 2019)

• **Création d'une recyclerie dans le cadre d'un marché public insertion**, avec comme activités support : des services de collecte, la valorisation et la vente des objets collectés, des actions de sensibilisation des habitants du territoire.

4 Des initiatives ESS du territoire



Ma coop : un supermarché coopératif porté par des consommateurs

A l'initiative de deux personnes, l'idée d'ouvrir un supermarché coopératif et participatif à La Rochelle a été enfin concrétisée par la création de l'association les amis de Ma-Coop. L'objectif principal du supermarché est de garantir le respect du producteur et de l'acheteur : des produits de qualité à des prix accessibles ainsi qu'une juste rémunération des producteurs. Les coopératives sélectionnées sont engagées dans la protection de leur choix. Une priorité est donnée aux producteurs locaux et respectueux de l'environnement. Chaque coopérateur s'engage à se rendre disponible 3 heures par mois pour assurer le bon fonctionnement du supermarché.



La Prise : un projet de tiers-lieu Hybride

En 2015, deux projets de tiers-lieu émergent à La Rochelle : l'un entrepreneurial, l'autre associatif. Le tiers-lieu entrepreneurial La Prise a été créé par l'association Le Pôle d'Innovation. Un espace de temps plein est recruté en 2019 et aujourd'hui, La Prise représente une communauté professionnelle de près de 100 personnes dans les domaines suivants : développement durable, communication, intelligence collective, numérique, digital, menueurie...



COAPI, première Coopérative d'Activité et d'Emploi implantée à La Rochelle

Une CAA qui a été créée pour plusieurs pluri-actifs : le temps du travail et des services. Un consultant en marketing digital, un coach en management, l'approvisionnement des cantines en circuit-court, un réparateur de vélo, un fabricant de sacs en plastique recyclé, les personnes sont variées à l'intérieur de cette coopérative. Chaque entrepreneur tout en gardant son autonomie, est salarié de la structure qui l'emploie en contrat à durée indéterminée et le démembre en fonction de son volume d'activité.



The peak – un parc aventure accessible pour tous

Le projet de parc aventure est né d'une rencontre autour d'un objectif commun : créer un espace de partage, de transmission, d'entraide et de loisirs. En cherchant à concilier activités sportives, loisirs, éducation, culture, création d'emploi et gouvernance démocratique. The PEAK a choisi le format SCOP (Société coopérative et participative) afin de permettre à ses salariés de s'impliquer pleinement dans la structure.

Ce lieu intergénérationnel à vocation récréative, sportive et culturelle favorise :

- Le plaisir et l'épanouissement de chacun dans un environnement pédagogique sécurisé.
- L'appréhension de sensations (émotions physiques, psychologiques) à travers des environnements variés (au sol, aérien, sensoriel...).
- L'intégration de la personne handicapée en lui permettant de partager des sensations avec des personnes valides



La Matière : Des méthodes innovantes et créatives au service du développement durable.

L'association La Matière, met le design et la créativité au service de l'économie circulaire et de la réduction des déchets. Les ateliers de rénovation et de recyclage sont ouverts à tous, mais avant quelques ne deviennent des déchets. Depuis sa création en 2014, l'association a su construire un réel écosystème autour des questions de l'économie circulaire. Dans le cadre de ses activités, l'association a notamment développé l'animation d'ateliers de recyclage et de sensibilisation à l'économie circulaire. Ces ateliers sont dispensés dans les quartiers, auprès des centres sociaux, des espaces jeunesse, des magasins solidaires, des régies de quartiers ou au sein d'entreprises.



Remise à Flot – un chantier d'insertion, acteur de l'économie circulaire

L'atelier de création « remise à flot » produit des sacs, des accessoires et des produits déco en matières recyclées, récupérées auprès de partenaires locaux. Les ateliers de recyclage et d'insertion utilisent des matériaux recyclés pour fabriquer les articles et, notamment de la voile, de la bâche, des kakémonos, de la chambre à air de vélo, des sacs à café, des ceintures de sécurité, de la combinaison de plongée, etc. Tous les modèles présentés sont uniques, fabriqués de la découpe à la couture par la même personne.

Membre du RTES

Le Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES) réunit aujourd'hui plus de 130 collectivités, régions, départements, intercommunalités et communes, qui ont manifesté le besoin d'un espace dédié et de coordination nationale. Le territoire de la Communauté d'agglomération de La Rochelle est membre depuis 2016.

Créature de liens, il met en relation les collectivités qui se retrouvent face à des questionnements, difficultés ou enjeux similaires dans la construction ou la mise en place de leurs politiques d'ESS. Lieu resource, il capitalise les expériences de ses collectivités adhérentes, en favorise le transfert, forme et informe les élus et techniciens. Force de proposition, il porte la voix de ses adhérents pour renforcer l'appui des politiques publiques en ESS aux niveaux local, national et européen.

Rendez-vous sur www.rtes.fr

Des formats à adapter

- Portraits d'entrepreneurs
 - Dossier dans le magazine municipal
 - guides / répertoires ESS
 - page dédiée sur le site de la collectivité, par exemple:

<https://www.valenciennes-metropole.fr/competences/developpement-et-cohesion-du-territoire/economie-et-emploi/soutenir-l-economie-sociale-et-solidaire-ess/>

<https://www.lillemetropole.fr/economie-sociale-et-solidaire>

<https://www.bethunebruay.fr/fr/economie-sociale-et-solidaire>

<https://www.lille.fr/Commerçants-et-entrepreneurs/Economie-Sociale-et-Solidaire2>



CAP SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE !

ELLE REPRÉSENTE 12 % DES SALARIÉS À LILLE. FONDÉE SUR DES PRINCIPES DE SOLIDARITÉ, D'UTILITÉ SOCIALE ET DE TRANSPARENCE, L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE NE CESSE DE GRANDIR. CE SECTEUR, SOURCE DE NOMBREUSES INNOVATIONS SOCIALES, EST ACCOMPAGNÉ PAR LA VILLE DEPUIS PLUS DE 20 ANS.

Lille, l'économie sociale et solidaire (ESS) est à l'œuvre. Dès le dynamisme social qu'il a pu mobiliser, l'ESS emploie 1 et 243 établissements (source : www.ess-emploi.fr en 2017). Il emploie 10 000 personnes salariées et de l'emploi à temps partiel, les entreprises ESS ne sont pas toutes en situation de recrutement, même historiquement détenant 20 objectifs qui constituent l'ADN de l'ESS. L'ESS est une force de travail dans le territoire, à l'œuvre à tout service public. Il est aussi un acteur social dans les contrats de quartier renouvelables (voir pages 2 à 5 de l'ouvrage). Pour Luc Rabat, président de l'Agence Hauts-de-France qui œuvre pour l'ESS : « L'ESS est une force solidaire, il est à l'œuvre dans les quartiers, dans les établissements, dans les maisons de quartier et dans les maisons de retraite, il est à l'œuvre dans les établissements de santé et dans les maisons de la population.

Une entreprise ESS concilie à la fois l'activité et le souci de l'intérêt collectif. Ce n'est pas toujours évident.

rit-up, de PME qui font des sélections, sont compétentes mais contribuent à une société marginalisée.

Depuis 2001, la Ville accompagne ce modèle d'économie sociale et solidaire des plus basseurs par soutien des réseaux ISSS, lequel a été étendu aux personnes en situation de handicap et d'isolement. Le développement de ces projets a permis de créer des postes, des liens entre les acteurs de l'ESSS, qui en font partie sous le souffre, et la collectivité favorisant ainsi la co-construction. On est à un tournant, on le voit bien, avec la crise sanitaire et la crise des dépendances qui démontre de plus en plus l'importance du fonctionnement. La majorité des bénéficiaires est renouvelée dans l'entreprise et, non décevante, dans ses actions. Les réflexions et les décisions importantes sont prises du façon démocratique, sur le principe : l'homme pense. Et les élus, eux, les autres.

Ensuite, il a été décidé de faire un travail de transversalité et repérer les besoins. Ainsi, de l'analyse des perspectives de l'entreprise ISS à la période 2011-2014, puis de son déploiement plan 2016-2020 a évalué par un cabinet extérieur. Plus de 1000 postes ont été créés, soit un quart environ, partagé à des ateliers et avec à l'école. Cette nouvelle stratégie se traduit par une augmentation de plus de 125% dans une économie plus plate qui a tenu à plat dans le monde d'aujourd'hui. L'équipe de direction a alors décidé de développer tout en affinant sa dimension publique, pour tout. C'est à dire à développer des partenariats avec des acteurs qui ne sont pas ISS mais avec qui elle partage un certain nombre de choices. Je pense que ce nouveau plan illustre le caractère assez solitaire des limites.

L'ISS est un mode d'entrepreneuriat qui l'entretient dans l'entrepreneuriat dans tous les domaines de l'activité humaine.

LE MAGAZINE JANVIER-FÉVRIER 2012

Digitized by srujanika@gmail.com

30 Toulouse

© 2013 Métropole Immobilier

Impact

www.orientalbeauty.com

ACCOMPAGNEMENT

FINANCEMENT
HÉBERGEMENT
ANIMATION

GUIDE PRATIQUE ENTREPRENEUR

ENTREPRENDRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



Présentation de l'ouvrage *Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire*

Sortie en mai 2024, support possible pour parler de l'ESS avec les élus et services de votre collectivité

