

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021



Agence d'ingénierie pour  
entreprendre autrement

## 4

### L'AVISE EN 2021

L'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement .....	4
Une gouvernance solide pour conduire sa mission .....	6
Une démarche partenariale durable pour développer l'ESS .....	8
Un collectif salarié engagé .....	10
Les communautés et programmes animés par l'Avisé.....	12
Le Centre de ressources sur l'ESS animé par l'Avisé .....	14
Le bilan 2021 vu par Cécile Leclair, directrice générale de l'Avisé.....	15

## 16

### LES TEMPS FORTS EN 2021

Mission #1 Outiller les porteurs de projet de l'ESS .....	16
Mission #2 Animer les communautés d'accompagnateurs de l'ESS des territoires .....	18
Mission #3 Développer des programmes d'accompagnement .....	20
Mission #4 Financer le développement des entreprises de l'ESS .....	22



**Avisé** 18, avenue Parmentier, 75011 Paris – **Directrice de la publication** Cécile Leclair – **Coordination éditoriale** Flore Coppin – **Rédaction** Équipe Avisé, Caroline Megglé (*Il était une fois l'Avisé*), Marion Osmont (Édition spéciale), Oriane Raffin (Rapport d'activité 2021) // Les Colégraphes – **Conception graphique et photomontages** Anne-Laure Servin & Élodie Cavel // Les Colégraphes – **Illustrations** Luiza Laffite // Les Colégraphes – **Impression** Imprimerie de la Centrale de Lens, imprimé sur X-per premium white de Fedrigoni, papier certifié FSC, issu de sources responsables – **Crédits photos Rapport d'activité 2021** ©Avisé, p. 3 ©Alain Bujak. Avisé juin 2022, tous droits réservés.



**On n'a pas tous les jours 20 ans... Ce rapport annuel d'activité vous permettra d'en juger grâce à quelques coups de projecteur judicieusement braqués sur ce qui motive l'Avisé et, plus encore, ce qu'elle a construit en deux décennies. Mais si les années se suivent, elles ne se ressemblent pas.**

Bien sûr, les activités de l'Avisé ne changent pas du tout au tout, mais l'actualité et les nécessités dans lesquelles elles s'inscrivent leur donnent une tout autre saveur : année d'après-crise, 2021 est une année révélatrice du potentiel de l'ESS et de l'innovation sociale, et l'Avisé est au cœur de l'accompagnement des acteurs qui feront de ce potentiel une réalité.

Avec 673 000 visiteurs uniques, soit 110% de plus qu'en 2020, le site [avisé.org](http://avisé.org) est la plateforme incontournable de l'information, de l'orientation et de l'outillage des porteurs de projet de l'ESS. Opérateur national et transversal du DLA, l'Avisé a été naturellement au cœur des dispositifs de soutien aux acteurs de l'ESS face à la crise.

Pionnière de l'innovation sociale, elle a été reconnue comme le centre national de compétences en la matière par la Commission européenne, et elle voit son rôle renforcé comme organisme intermédiaire du FSE pour le financement de l'ESS, avec un quadruplement des fonds engagés sur la période 2021-2027.

Animatrice naturelle de la communauté des incubateurs de l'ESS, elle assure le développement continu des Fabriques à initiatives, et elle a publié un Livre blanc des incubateurs qui constitue un recueil précieux de conseils pour des « territoires entrepreneurs ». Experte du développement de l'ESS, l'Avisé a finalisé en 2021 trois années de co-construction, avec les grands réseaux d'acteurs, d'un programme ambitieux dédié aux ruralités.

Tout ceci n'est possible que grâce aux compétences multiples de l'équipe opérationnelle de l'Avisé : qu'elle en soit chaleureusement remerciée, aux côtés de l'équipe de gouvernance qui ne ménage pas son temps ni son engagement, et qui sera encore enrichie en 2022.

Jérôme Saddier,  
président de l'Avisé



# L'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement

Depuis 20 ans, le projet associatif de l'Avisé est de faire de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale les moteurs d'un changement nécessaire de notre économie, pour la rendre plus durable, plus soutenable et plus humaine.

## NOTRE MISSION

En mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent, l'Avisé accompagne le développement de l'ESS et de l'innovation sociale en France et en Europe.

Association d'intérêt général, elle réunit une trentaine de salariés, des administrateurs représentatifs de l'ESS en France et de nombreux partenaires, désireux d'accompagner la transition écologique et solidaire. L'Avisé est aujourd'hui l'acteur de référence sur l'ESS et ses enjeux de développement.

## NOS MÉTIERS

- ▶ **Outiller et orienter** les porteurs de projet à chaque étape de la vie de leur entreprise, de la création à l'évaluation de leur impact, à travers un centre de ressources librement accessible en ligne.
- ▶ **Animer** les communautés d'accompagnateurs de l'ESS présents dans les territoires, pour mutualiser les bonnes pratiques et renforcer les expertises.
- ▶ **Développer** des programmes d'accompagnement en partenariat avec des acteurs publics et privés qui soutiennent l'ESS et l'innovation sociale.
- ▶ **Financer** des projets de l'ESS via le Fonds social européen (FSE).

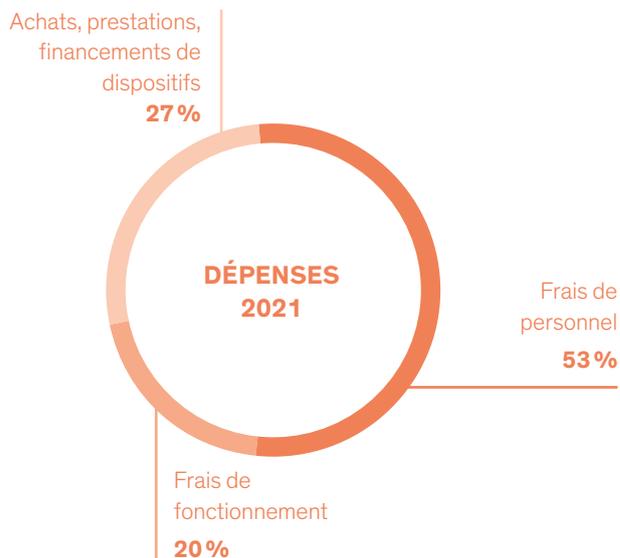
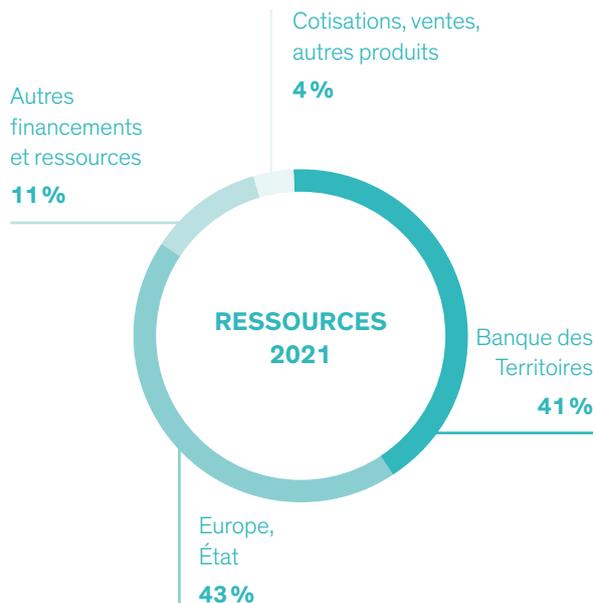


## L'AVISE, ORGANISME INTERMÉDIAIRE DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN (FSE) DEPUIS 2004



Au titre du Programme national du FSE+ 2021-2027, l'Avisé est reconduite dans son rôle d'organisme intermédiaire. Elle continue de mobiliser les crédits FSE+ pour soutenir, à travers des appels à projets, des initiatives visant la création, le maintien et le développement d'emplois dans l'ESS. Pour la période 2021-2027, elle bénéficie d'une enveloppe financière de 70 millions d'euros qui lui permettra notamment de cofinancer le DLA, le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS dont elle est l'opérateur national. Par ailleurs, l'Avisé informe les dirigeants de l'ESS sur les financements proposés par les programmes et les fonds européens structurels et d'investissement et leur propose des outils pour réussir leur démarche.

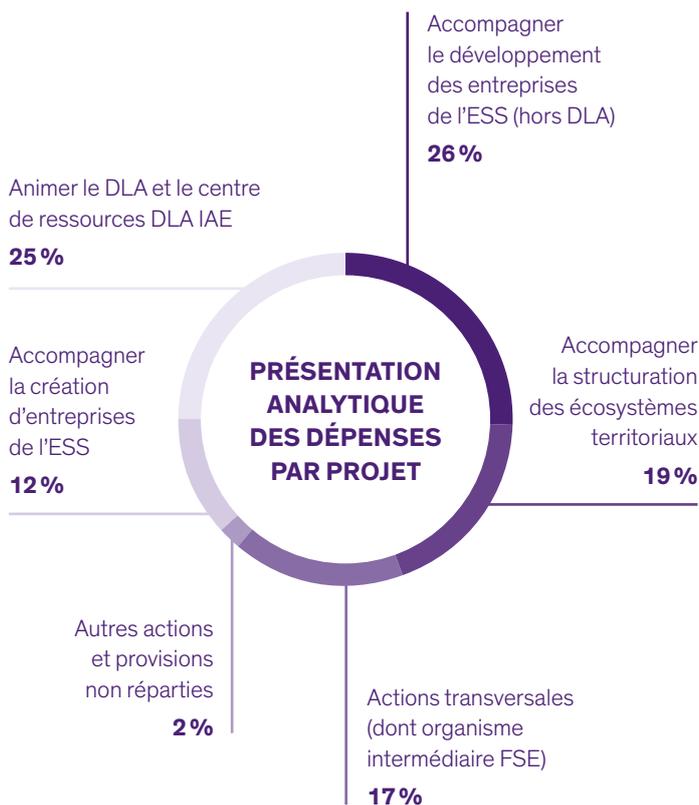
## LE BUDGET DE L'AVISE EN 2021



## NOTRE ENGAGEMENT DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

Au-delà des obligations légales imposées par le code de la commande publique et le recours à des financements européens, l'Avise s'attache dans la mesure du possible à choisir des prestataires issus de l'ESS ou ayant des pratiques respectueuses de l'environnement et de l'humain.

L'Avise s'est également engagée en interne en faveur de la transition écologique en sensibilisant son équipe sur ses pratiques de consommation. Ces actions portent leurs fruits puisque les consommations énergétiques et de fournitures (papier notamment) sont en baisse régulière depuis plusieurs années et le réemploi est une pratique devenue courante à l'Avise. Cette politique a pour conséquence de permettre une meilleure gestion de ses dépenses externes et de fonctionnement, au service de la transition écologique et solidaire.



# Une gouvernance solide pour conduire sa mission

La gouvernance de l'Avisé rassemble une trentaine de personnes morales et de personnalités qualifiées, toutes soucieuses de contribuer au développement de l'ESS et d'agir ensemble dans le sens de l'intérêt général.

## VERS UN ÉLARGISSEMENT DE LA GOUVERNANCE DE L'AVISÉ

Composée d'un Bureau exécutif et d'un Conseil d'orientation stratégique, élus pour trois ans, la gouvernance de l'Avisé va s'ouvrir davantage. La dernière année du mandat de la gouvernance élue fin 2018 a en effet été consacrée à la conduite d'un chantier sur la place des parties prenantes dans les instances. Avec la décision d'ouvrir ces dernières à un plus grand nombre de représentants des bénéficiaires des actions de l'Avisé : membres de la Communauté Émergence & Accélération, opérateurs du DLA, alumni de nos programmes d'accompagnement ou des appels à projets FSE, etc.



Le conseil d'orientation stratégique réuni à l'Avisé

## LE CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE AU 31 MAI 2022

Élu pour trois ans, il définit les orientations stratégiques de l'Avisé.

### Président

Jérôme Saddier

### Trésorier

Adelphé de Taxis du Poët

### Membres fondateurs

Claude Alphandéry

Hugues Sibille

### Membres

François Dechy

Myriam Faivre

Jean-Guy Henckel

### Représentante des salariés Avisé

Bérengère Daviaud

ATIS

Sylvain Lepainteur

BANQUE DES TERRITOIRES

Marianne Fauchoux

CGSCOP

Amélie Rafaël

CHORUM – CIDES

Muriel Guenoux

COORACE

Anne Peterschmitt

CRÉDIT COOPÉRATIF

Emmanuel Gagnerot

ESS FRANCE

Antoine Détourné



FÉDÉRATION DES  
ENTREPRISES D'INSERTION  
Luc de Gardelle

FNMF  
Alexandre Tortel

FONDATION MACIF  
Marcela Scaron

FRANCE ACTIVE  
Denis Dementhon

GROUPE BPCE  
Marie Leclerc-Bruant

GROUPE UP  
Arnaud Breuil

IDES  
Pierre Rispoli

LA FONDA  
Isabelle Chandler

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF  
Brigitte Giraud

MAIF  
Annick Valette

MOUVEMENT IMPACT FRANCE  
Caroline Neyron

UDES  
Sébastien Darrigrand

## LE BUREAU EXÉCUTIF

Il met en œuvre les orientations du Conseil d'orientation stratégique et supervise la gestion courante de l'association.

### Président

Jérôme Saddier

### Trésorier

Adelphé de Taxis du Poët

### Membres

François Dechy

Myriam Faivre

Jean-Guy Henckel

# Une démarche partenariale durable pour développer l'ESS

Pour mettre en œuvre sa mission, l'Avise agit depuis sa création en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs engagés pour le développement de l'ESS : pouvoirs publics (instances européennes, représentants de l'État et des collectivités territoriales), acteurs de l'accompagnement et du financement de l'ESS, réseaux et entreprises de l'ESS, organisations engagées dans une démarche de responsabilité sociale.



## ILS SONT MEMBRES DE L'AVISE



## ILS SOUTIENNENT AUSSI L'AVISE



## LES INSTANCES AUXQUELLES L'AVISE PARTICIPE



Depuis 20 ans, l'aventure de l'Avise est collective. Elle ne saurait remplir sa mission sans l'appui de tous ses partenaires, financeurs et opérationnels, européens, nationaux et territoriaux. Toute l'équipe de l'Avise les remercie pour leur très précieux concours.

# Un collectif salarié engagé

L'équipe salariée de l'Avise rassemble une trentaine de professionnels qui partagent l'ambition commune de répondre aux grands défis sociétaux par un nouveau mode d'entreprendre.

Experts de l'ESS, ils conjuguent leur énergie et leurs compétences en gestion de projet, ingénierie de l'accompagnement, conception d'outils et évaluation pour innover collectivement.



L'équipe de l'Avise en séminaire aux Amarres à Paris en mai 2022

## DIRECTION

**Directrice générale**  
Cécile Leclair

**Directrice finances et ressources humaines**  
Pauline Flury

**Directrice des programmes**  
Prunelle Gorget

**Chargée de gestion financière et RH**  
Odile Villeret

**Assistante RH**  
Alexandra Morais

**Assistante de direction – services généraux**  
Véronique Martin

## PÔLE CRÉATION

**Responsable**  
Louise de Rochechouart

**Chargée de mission**  
Floriane Vernay

## PÔLE CONSOLIDATION VIA LE DLA ET LE CENTRE DE RESSOURCES DLA IAE

**Responsable**  
Jean-François Simon

**Chargées de mission**  
Maud Bailly  
Céline Gros  
Gabrielle Magnin  
Virginie Schmidt  
Diane Vanderstegen

## PÔLE CONSOLIDATION ET CHANGEMENT D'ÉCHELLE

**Responsable**  
Mickael Barth

**Chargés de mission**  
Alexis Bouges  
Charline Martin-Ramelli  
Marielle Zieds

**Stagiaire**  
Damiane Landim



## PÔLE IMPACT SOCIAL

### Responsable

Louise de Rochechouart

### Chargée de mission

Céline Gros

### Stagiaire

Clara Cavaglieri

## PÔLE TERRITOIRES

### Responsable

Bérengère Daviaud

### Chargée de mission

Alice Deceuninck

### Stagiaire

Emma Pierre

## ORGANISME INTERMÉDIAIRE DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN

### Responsable

Solène Jourdain

### Chargés de mission

Yasemin Hasdemir

Mathias Julliard

Amélie Lethiais

## COMMUNICATION ET ÉDITORIAL

### Responsable communication et éditorial

Flore Coppin

Anne Vuillez (depuis mai 2022)

### Chargée de communication et digital

Anaïs Réмили

### Chargée de communication et éditorial

Léa Volle

### Chargée de communication

Maëlle Girard

### Stagiaire

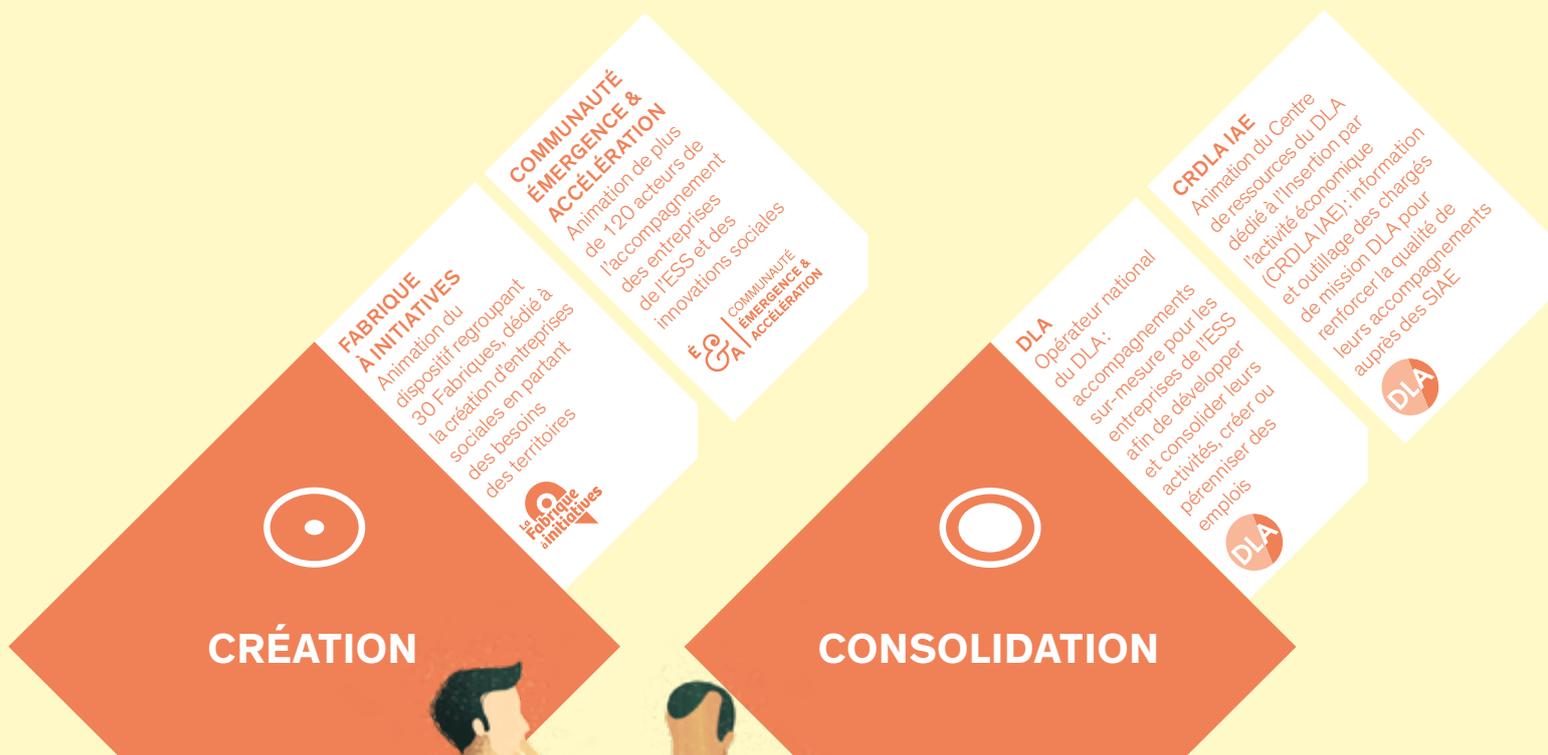
Sara Détré

### Ils ont également fait partie de l'équipe en 2021

Rosalie Bouche, Étienne Dupuis, Marie-Aimée Ferte, Chloé Fronty, Anne-Laure Grivaud, Anaëlle Jouin, Kanitha Kernem Auclair, Oriane Lescure, Jeanne Marin, Sophie Molina, Mathilde Ory, Eléa Petitcolas, Aude Raimbault, Mathilde Richomme, Lise Robine, Tiphaine Vanlemmens.

# Les communautés et programmes animés par l'Avise

L'Avise intervient à chaque étape de la vie d'une entreprise de l'ESS, de l'émergence à la maximisation de son impact social, en produisant des outils, en animant des communautés d'acteurs des territoires et en construisant des programmes d'accompagnement dédiés.



## STRUCTURATION

### AVISE.ORG ET HUBESS

Animation du Centre de ressources sur l'ESS [avise.org](http://avise.org) et de [hubess.fr](http://hubess.fr), la plateforme d'orientation vers les accompagnateurs de l'ESS



### ESS ET MÉTROPOLIS

En partenariat avec le RTES et France Urbaine, programme pour valoriser le rôle des métropoles en faveur de l'ESS et de l'innovation sociale



## CHANGEMENT D'ÉCHELLE



**SANTÉ**  
En partenariat avec la Fondation Crédit Agricole Solidarité Développement (FCASD), programme d'accompagnement dédié aux entreprises dans le domaine de la santé

**P'INS**  
En partenariat avec la Fondation MACIF, programme d'accompagnement des porteurs de projet socialement innovants dans leur stratégie de duplication



## ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL



**CENTRE DE RESSOURCES NATIONAL SUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL**  
Animation d'un espace dédié à l'évaluation de l'impact social sur [avise.org](http://avise.org), ressources, déryptages, actualités, études de cas, etc.

**SOCIAL VALUE FRANCE**

Co-animation de Social Value France, réunissant plus de 100 acteurs impliqués dans l'évaluation de l'impact social pour diffuser les bonnes pratiques

**CAP IMPACT**

En partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, programme d'accompagnement de l'impact social pour les acteurs de l'ESS

## DES ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX

### ESS ET QPV

En partenariat avec l'ANCT, conduite d'actions afin de renforcer la place de l'ESS dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville

### PETITES VILLES DE DEMAIN

Partenaire du programme gouvernemental Petites villes de demain : développement de l'accès à l'ingénierie en matière d'ESS pour les communes et intercommunalités



### ESS ET RURALITÉ

En partenariat avec le RTES, pilotage du programme TRESSONS pour développer l'ESS dans les territoires ruraux et animation du collectif Créa'rural, réunissant 198 structures, afin d'accompagner les coopérations pour développer l'ESS rurale



# Le Centre de ressources sur l'ESS animé par l'Avise

Depuis sa création, l'Avise conduit sa mission d'agence d'ingénierie pour accompagner le développement de l'ESS et de l'innovation sociale : elle construit des programmes d'accompagnement, anime des communautés d'acteurs des territoires et s'assure de capitaliser ses expériences et de diffuser ses expertises en produisant des ressources.

## LE PORTAIL AVISE.ORG

Le portail [avise.org](http://avise.org) a pour vocation de sensibiliser, informer et outiller les créateurs de projet, les dirigeants d'entreprise de l'ESS ainsi que l'écosystème de l'accompagnement et du financement à la création d'entreprises :

- ▶ **Plus de 750 ressources accessibles en ligne** : guides, études, fiches pratiques, cartographies d'acteurs et de dispositifs de l'accompagnement de l'ESS
- ▶ **Des rubriques** pour découvrir l'ESS et des conseils et outils pour entreprendre
- ▶ **Des actualités quotidiennes** : événements, appels à projets, interviews, décryptages
- ▶ **Des dossiers thématiques et sectoriels** : santé, culture, transition énergétique, agriculture durable, économie circulaire, économie collaborative, etc.
- ▶ **Des portraits inspirants** d'entreprises de l'ESS.

## LES PUBLICATIONS DE L'AVISE

Depuis sa création, l'Avise a réalisé en partenariat avec de nombreux acteurs de l'ESS plus de 250 publications avec pour objectifs d'informer et d'accompagner les porteurs de projet, les dirigeants, les professionnels de l'accompagnement et les financeurs d'entreprises de l'ESS à chaque étape de la vie d'une entreprise, de l'émergence à la maximisation de son impact social.

Ces publications – guides, modes d'emploi, études, études de cas, dossiers thématiques, monographies de territoire, etc. – sont consultables dans le catalogue du Centre de ressources sur l'ESS de l'Avise et téléchargeables en libre accès (cf. p. 17).

[www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)



## LE SAVIEZ-VOUS ?

Le catalogue du Centre de ressources sur l'ESS animé par l'Avise est téléchargeable sur :

[www.avise.org](http://www.avise.org)

« En 2021, l'Avisé a montré  
que l'ESS porte les solutions  
qui répondent aux enjeux  
sociétaux actuels. »



Cécile Leclair,  
directrice générale  
de l'Avisé

### Qu'est-ce que l'Avisé retient de cette année 2021 ?

En 2021, l'Avisé a montré que l'ESS porte les solutions qui répondent aux enjeux sociétaux actuels. D'abord, pour développer les territoires fragiles – et notamment ruraux : l'Avisé a clôturé en 2021 TRESSONS, un programme partenarial ambitieux de trois ans consacré aux ruralités. Celui-ci a valorisé et soutenu des initiatives d'ESS en matière de commerce de proximité, de lien social, de mobilité, de prise en charge du vieillissement, d'agriculture durable, etc. Ensuite, pour déployer de nouvelles filières d'activités économiques durables : l'Avisé a lancé, dans le cadre de son animation nationale du DLA auprès de l'insertion par l'activité économique, deux nouveaux programmes d'accompagnement, le premier sur les circuits courts alimentaires, et le second sur l'upcycling dans l'économie circulaire. Enfin, pour faire de l'Union européenne le moteur de la transition écologique et solidaire : l'Avisé a été reconnue en 2021 par Bruxelles comme le « centre national de compétences sur l'innovation sociale » français pour diffuser ses compétences au plus grand nombre, et elle a négocié une augmentation de son enveloppe budgétaire FSE pour mieux financer les projets d'ESS qui grandissent !

### Après dix années à la tête de l'Avisé, portez-vous un regard optimiste sur le développement de l'ESS ?

Du territoire à l'Europe, nous pouvons constater que l'ESS et l'innovation sociale intéressent de plus en plus les décideurs publics comme privés, ainsi que les citoyens qui ont envie de s'engager et d'entreprendre autrement, car elles apportent des réponses ajustées et efficaces. Preuve en est, en 2021, l'augmentation de la fréquentation de notre portail [avisé.org](http://avisé.org) : + 110% !

Mais cet engouement ne pourra être véritablement transformateur que si l'écosystème qui l'accompagne et qui la finance est au rendez-vous. L'ESS a notamment besoin de bénéficier d'une véritable politique publique dédiée, et surtout interministérielle, car tous les secteurs et les besoins sociaux sont concernés.

### Quelle place peut prendre l'Avisé pour contribuer à cet essor ?

L'Avisé est l'agence nationale d'ingénierie dédiée à l'ESS et à l'innovation sociale : elle est au cœur des enjeux de structuration et de professionnalisation des acteurs territoriaux de l'accompagnement. Ainsi, elle anime différentes communautés d'acteurs qui accompagnent chacun différentes phases du cycle de développement d'une entreprise de l'ESS. La Communauté Émergence & Accélération réunit les incubateurs dédiés à l'ESS – début 2022, nous avons publié ensemble un livre blanc pour montrer le rôle essentiel et les spécificités de ces acteurs dans les territoires – ; le DLA dont l'Avisé est l'opérateur national depuis 20 ans et qui accompagne plus de 6 000 entreprises de l'ESS par an, que ces dernières soient en croissance ou face à des enjeux de relance, etc.

Mais ce qu'il manque encore, c'est la garantie d'une fluidité du parcours d'accompagnement des entrepreneurs, de la création au changement d'échelle de leur projet. C'est pourquoi, à notre niveau d'agence nationale, nous organiserons en 2022 les premières Rencontres nationales des accompagnateurs de l'ESS. Car la fluidité passe par une meilleure inter-connaissance des accompagnateurs, le partage de savoir-faire d'un territoire à un autre, des partenariats opérationnels, des articulations renforcées, pour ne laisser aucun porteur de projet sans solution face à ses besoins d'appui. Ce sera également une belle occasion de célébrer nos 20 ans !

# Outiller les porteurs de projet de l'ESS

L'Avisé s'appuie sur son écosystème pour identifier les besoins encore mal couverts et proposer de nouveaux outils accessibles à tous. Objectif : offrir aux porteurs de projet, et plus largement aux acteurs intéressés par l'ESS, les informations et les outils nécessaires à leur activité.

## LE CENTRE DE RESSOURCES SUR L'ESS AVISE.ORG

À travers son centre de ressources librement accessible en ligne et les outils qu'elle développe, l'Avisé informe et oriente les porteurs de projet de l'ESS à chaque étape de la vie de leur entreprise, de la création à l'évaluation de leur impact.

### Avisé.org en 2021 :

- 670 000 personnes\* outillées
- + de 750 ressources en ligne.

\*+110% par rapport à 2020 – Source Google Analytics – Données du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021

## LES WEBINAIRES ET ÉVÉNEMENTS ESS DE L'AVISE

Pour faire découvrir l'ESS et appuyer les entrepreneurs et professionnels de l'ESS dans les différentes phases de leurs projets, les webinaires et événements de l'Avisé sont devenus des rendez-vous incontournables des entrepreneurs et professionnels.

### Les événements ESS de l'Avisé en 2021 :

- + de 4 000 personnes sensibilisées à l'ESS et à l'innovation sociale via les webinaires et événements organisés par l'Avisé et ses partenaires. L'Avisé était notamment présente en 2021 au Salon GO Entrepreneurs, au Festival Empow'Her, ou encore à l'événement Bpi Inno Generation
- Un cycle digital ESS et stratégies de changement d'échelle avec 5 webinaires réunissant 500 participants.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Retrouvez la newsletter de l'Avisé pour développer l'ESS *Entreprenre autrement*, avec de nouvelles rubriques et une maquette repensée sur

[www.avise.org](http://www.avise.org)



Jérôme Saddier lors de la conférence « Oser entreprendre pour la transition écologique et solidaire » au Salon GO Entrepreneurs en juin 2021

## LES PUBLICATIONS DE L'AVISE

En 2021, l'Avise a édité une vingtaine de nouvelles publications, à retrouver en libre accès sur [avise.org](http://avise.org) et dans le catalogue 2021 du Centre de ressources sur l'ESS.

### S'inspirer, entreprendre et sensibiliser à l'ESS

#### Livre blanc

Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS

Auteur : Avise



#### Guide

Choisir la forme juridique adaptée à son projet – 2<sup>e</sup> édition

Auteur : Avise



#### Dossiers

##### Gouvernance

Auteurs : Avise, Démocratie Ouverte

##### Agriculture durable

Auteur : Avise, en partenariat avec FNCuma et Terre de liens

##### Transition énergétique

Auteur : Avise, en partenariat avec l'ADEME

##### Tourisme social et solidaire

Auteur : Avise, en partenariat avec l'UNAT

## Consolider son activité et changer d'échelle

#### Guides

Stratégies pour changer d'échelle, 2<sup>e</sup> édition

Auteur : Avise



Comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire

Auteurs : Avise – CR DLA IAE, SocialCOBizz

#### Cartographie

Les offres de financement dédiées à l'ESS

Auteur : Avise

## Évaluer son impact social

#### Cahier pratique

Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques

Auteurs : Avise, Improve, Fidarec



#### Guides

S'engager dans la mesure d'impact environnemental : points de repères

Auteurs : Convergences, Avise, Improve

Petit Précis #2 de l'évaluation de l'impact social

Auteurs : Avise, ESSEC, Mouvement Impact France

#### Étude de cas

Évaluer l'impact sociétal d'une politique dédiée à l'ESS : la démarche de Toulouse Métropole

Auteur : Avise

#### Cartographie

Les acteurs de l'évaluation de l'impact social

Auteur : Avise

## Développer l'ESS au sein des territoires

#### Étude

Territoires urbains, ESS et innovation sociale

Auteurs : Avise, France urbaine, RTES



#### Guide

Comment réunir les conditions de succès pour créer un garage solidaire avec le dispositif Fabrique à initiatives ?

Auteur : Avise, en partenariat avec la Fondation PSA

#### Carnet de projets

Faciliter la création d'activités économiques d'utilité sociale dans les territoires fragiles

Auteur : Avise



# Animer les communautés d'accompagnateurs de l'ESS des territoires

L'Avisé s'appuie sur son positionnement national pour faciliter la mise en relation des acteurs territoriaux de l'écosystème de l'ESS. Elle anime des communautés d'accompagnateurs pour mutualiser les bonnes pratiques et renforcer les expertises.

## FAIRE ÉMERGER L'ESS SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

### LA COMMUNAUTÉ ÉMERGENCE & ACCÉLÉRATION



La Communauté Émergence & Accélération, animée par l'Avisé depuis 2015, rassemble les acteurs de l'accompagnement qui proposent des programmes accessibles et inclusifs pour favoriser la création de projets dans l'ESS et l'innovation sociale partout en France.

#### La Communauté Émergence & Accélération en 2021 :

- ▶ 12 nouveaux membres et un total de 120 incubateurs et accélérateurs de l'ESS
- ▶ + de 300 professionnels experts de l'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS
- ▶ 1 rencontre annuelle et 12 rendez-vous mensuels de professionnalisation sur l'entrepreneuriat en milieu rural et dans les OPV, la relance des PTCE, etc.

**« Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS sont des maillons essentiels de l'émergence d'innovations sociales. »**

Christophe Genter, directeur  
du département Cohésion sociale et  
territoriale de la Banque des Territoires

### LA FABRIQUE À INITIATIVES



Créée en 2010 par l'Avisé, la Fabrique à initiatives est présente en région à travers un réseau d'une trentaine de structures de l'accompagnement à la création d'activité. Notamment soutenu par la Banque des Territoires et l'Agence nationale de la cohésion des territoires, ce réseau permet un partage d'expertises autour des méthodes de construction de projets innovants et la création de programmes d'actions nationaux sur des enjeux transverses.

#### La Fabrique à initiatives en 2021 :

- ▶ 9 nouveaux membres et un total de 30 Fabriques à initiatives
- ▶ 57 quartiers prioritaires de la politique de la ville et territoires ruraux accompagnés dans le cadre du déploiement du dispositif en territoires fragiles, soutenu par l'Avisé via le FSE

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Depuis 2020, le collectif Créa'rural, initié par l'Avisé, rassemble 198 structures de l'accompagnement afin de soutenir et impulser des coopérations d'appui à l'ESS rurale.

[www.avise.org](http://www.avise.org)

## ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE L'ESS

### LE DLA



En 20 ans, le DLA est devenu le dispositif de référence de la chaîne de l'accompagnement à l'ESS. Outil central de développement économique et de création d'emplois de qualité, il appuie les entreprises de l'ESS dans leurs démarches de consolidation et de maximisation de leur impact social. Depuis sa création, de nombreux acteurs soutiennent le DLA pour garantir sa mise en œuvre sur tous les territoires : l'État, le Fonds social européen, la Banque des Territoires, les collectivités territoriales, le Mouvement associatif et ESS France.

En tant qu'opérateur national du DLA, l'Avisé appuie les pilotes nationaux dans la définition des orientations stratégiques, anime et professionnalise le réseau des opérateurs. Elle favorise par ailleurs le développement du secteur de l'insertion via le centre de ressources DLA IAE qu'elle anime. En savoir plus : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)

### Le DLA en 2021 :

- ▶ + de 5 500 structures accompagnées
- ▶ Les Belles rencontres 2021 du DLA, le séminaire fédérateur du réseau qui a réuni près de 200 participants les 5 et 6 juillet à Paris
- ▶ La création du « Réseau ressource » des acteurs du DLA impliqués dans la production d'outils métier afin de répondre aux demandes d'accompagnement de plus en plus complexes, notamment sur les enjeux de transition écologique et numérique
- ▶ Le lancement d'un programme d'accompagnement (national et local) de SIAE engagées pour une alimentation durable, par le centre de ressources DLA sur l'IAE, porté par l'Avisé et ses partenaires (Réseau Cocagne, CR DLA Financement, et réseaux de l'IAE), pour appuyer le développement et la relocalisation de filières territoriales.

## DÉVELOPPER L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

### LE RÉSEAU SOCIAL VALUE FRANCE

Animé par l'Avisé et rassemblant praticiens et organisations en prise avec la question de l'évaluation, Social Value France est le premier réseau français de débat et de partage autour de l'actualité et des pratiques d'évaluation de l'impact social.

### Le réseau Social Value France en 2021 :

- ▶ + de 200 membres, réunissant des acteurs impliqués dans l'évaluation de l'impact social pour diffuser les bonnes pratiques
- ▶ La participation du réseau aux travaux de l'OCDE pour développer l'ESS.



Olivia Grégoire, Secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable lors des Belles rencontres du DLA les 5 et 6 juillet 2021 à Paris.

# Développer des programmes d'accompagnement

L'Avise conçoit des programmes intégrés d'accompagnement au développement de l'ESS, opérés au niveau national, souvent en partenariat avec des acteurs tiers engagés, publics ou privés. Objectif : donner aux entreprises de l'ESS les moyens de pérenniser leur activité, de changer d'échelle et de maximiser leur impact social.

## ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES ENTREPRISES DE L'ESS

### P'INS, DÉMULTIPLIER LES INNOVATIONS SOCIALES



En 2014, la Fondation MACIF et l'Avise ont lancé P'INS, un programme d'accompagnement des porteurs de projet socialement innovant dans leur stratégie d'essaimage.

L'idée est de démultiplier les innovations sociales dont l'impact est prouvé, pour répondre aux besoins fondamentaux des citoyens face aux défis sociaux, écologiques et économiques actuels.

#### P'ins en 2021 :

- 8 nouveaux projets lauréats : Caracol, Echobat, ETIC Emballages, Kabubu, MeexLab, Silver Geek, Terre de Liens, Banque Solidaire de l'Équipement (BSE)
- Une communauté de près de 50 alumni réunis lors du séminaire annuel en juin 2021.

En savoir plus sur le programme P'INS et les anciens lauréats : [www.programme-pins.org](http://www.programme-pins.org)

## PERMETTRE AUX ENTREPRISES DE L'ESS D'ÉVALUER LEUR IMPACT

### CAP IMPACT

Afin d'aider les entreprises de l'ESS à s'emparer du sujet de l'évaluation de l'impact social, l'Avise a lancé en 2020 Cap Impact, un programme à destination des acteurs de l'accompagnement de l'ESS. Aux côtés de ses partenaires institutionnels que sont la Banque des Territoires, le Fonds social européen (FSE) et le Secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable, l'Avise a bénéficié pour ce programme du soutien de la Fondation Crédit Coopératif en 2020 et du Fonds Saint-Christophe en 2021.

#### Cap Impact en 2021 :

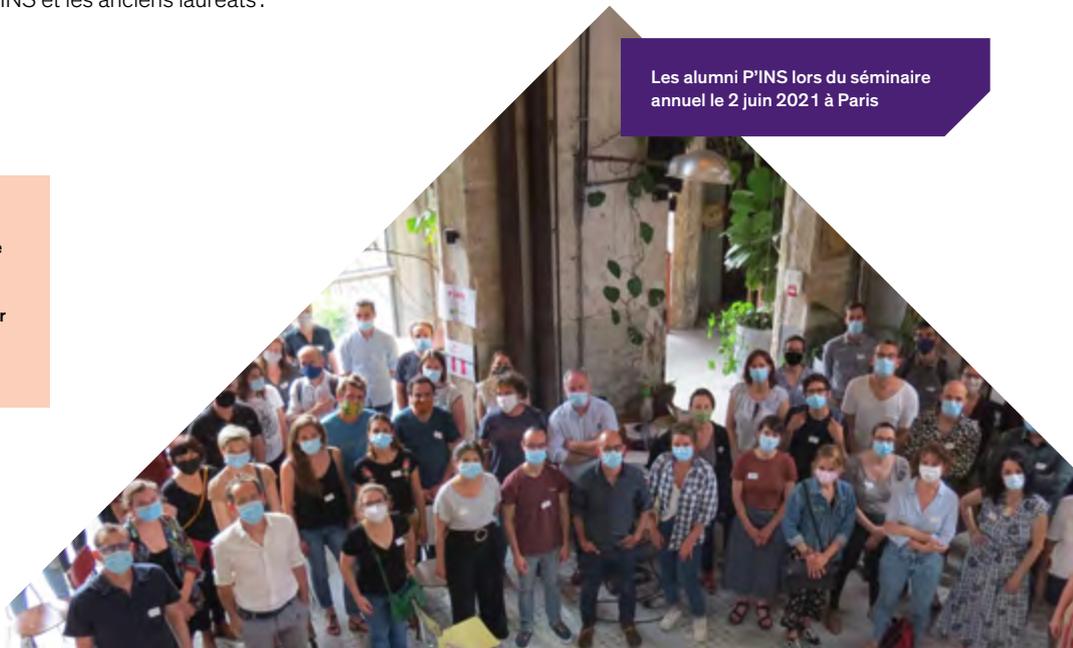
- 50 accompagnateurs de l'ESS (chargés de mission DLA et membres de la Communauté Émergence & Accélération) formés à l'évaluation de l'impact social.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

L'Avise et la Fondation Crédit Agricole Solidarité Développement ont renouvelé leur partenariat « Santé et ESS » et développé un programme sur l'impact social. En savoir plus sur :

[www.avise.org](http://www.avise.org)

Les alumni P'INS lors du séminaire annuel le 2 juin 2021 à Paris



## STRUCTURER LES ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX DE L'ESS

Pour inscrire l'ESS dans les politiques territoriales, en faire un atout pour la revitalisation des territoires fragiles et favoriser les coopérations, l'Avisé s'associe aux acteurs de l'ESS et à des réseaux de collectivités pour mener des travaux d'analyse, de capitalisation inter-régionale et de diffusion des pratiques.

### PETITES VILLES DE DEMAIN



En tant que partenaire de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) sur le programme de revitalisation des Petites villes de demain, l'Avisé a pour mission de favoriser le développement de l'ESS et de l'innovation sociale dans les collectivités bénéficiaires.

#### L'Avisé au sein du programme Petites villes de demain en 2021 :

- › Un appui-conseil individualisé à 50 Petites villes de demain
- › L'organisation du webinar « Petites villes de demain : développez vos projets en vous inspirant des solutions de l'économie sociale et solidaire ! » en partenariat avec ESS France et le RTES, qui a réuni 90 participants
- › Une dizaine de ressources et outils produits : webinaires, catalogue de ressources, carnets de projets, fiches retour d'expériences, base de données, etc.

### TRESSONS, ESS ET RURALITÉ



Développé entre 2018 et 2021 par l'Avisé et le RTES, avec le soutien du Réseau rural français et du FEADER, le programme TRESSONS s'est attaché à documenter et valoriser les apports de l'ESS dans les territoires ruraux, étudier les conditions de renforcement et mettre en œuvre des actions collaboratives pour la développer. Si cette phase du programme a été finalisée lors d'un événement les 6 et 7 décembre 2021 à Guipel, en partenariat avec le RTES, le Département d'Ille-et-Vilaine, la Chambre régionale de l'ESS et la CRESS Bretagne, l'Avisé continuera à l'avenir à faire vivre TRESSONS et à travailler les questions de ruralités.

#### TRESSONS en 2021 :

- › 5 programmes d'accompagnement durablement développés
- › Une vingtaine d'outils créés pour accompagner les acteurs de l'ESS rurale
- › + de 3 000 participants aux webinaires et événements
- › 4 500 abonnés à la newsletter ESS & ruralités.

## FAVORISER LES ÉCHANGES INTERNATIONAUX

L'Avisé développe la dimension internationale de ses actions en participant aux travaux des instances et réseaux communautaires et en collaborant à des projets européens. Elle effectue également une veille qualifiée sur l'Europe et l'ESS.

### LE PROGRAMME BUICASUS



Reconnue Centre de compétences sur l'innovation sociale en France, l'Avisé a été mandatée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), pour représenter la France au sein du consortium européen BuiCaSuS. Composé de l'Espagne, de la Suède et de la Lettonie, ce dernier a été lancé dans le cadre de l'appel à projets « Centres de compétences pour l'innovation sociale » de la Commission européenne. Cofinancé par le FSE et le Programme pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI) 2014 – 2020, il vise à renforcer et créer un centre de compétence pour l'innovation sociale dans chacun des états membres. Le programme sera mis en œuvre entre mai 2021 et mai 2023. En savoir plus sur [www.buicasus.eu](http://www.buicasus.eu)

**« Les défis de la transition sont croissants et interconnectés. Ils ne s'arrêtent pas à nos frontières. Nous nous réjouissons que l'Avisé, forte de ses 20 ans d'expérience dans le développement de l'innovation sociale, puisse représenter la France et mobiliser son écosystème autour de ce projet de coopération européenne. »**

Cécile Leclair, directrice générale de l'Avisé

# Financer le développement des entreprises de l'ESS

Depuis 2004, l'Avise œuvre au financement du développement de l'ESS et de l'innovation sociale dans le cadre de son rôle d'organisme intermédiaire du Fonds social européen. L'agence lance des appels à projets pour financer des projets d'ESS à l'échelon national : changement d'échelle, outillage diffusé sur tout le territoire, programmes nationaux d'accompagnement, etc.

## L'AVISE ORGANISME INTERMÉDIAIRE DU FSE+



L'Organisme intermédiaire FSE+ en 2021 :

- Une enveloppe de 70 millions d'euros gérée par l'Avise dans le cadre de la programmation européenne 2021-2027
- 120 opérateurs du DLA éligibles à un financement FSE par l'Avise
- 48 lauréats accompagnés sur 4 thématiques dans le cadre des appels à projets FSE 2020-2021 : changement d'échelle des structures de l'ESS, évaluation de l'impact social, coopérations économiques territoriales, Fabriques à initiatives en territoires fragiles. Les portraits des projets lauréats sont à retrouver sur [www.avise.org](http://www.avise.org)



## LE SAVIEZ-VOUS ?

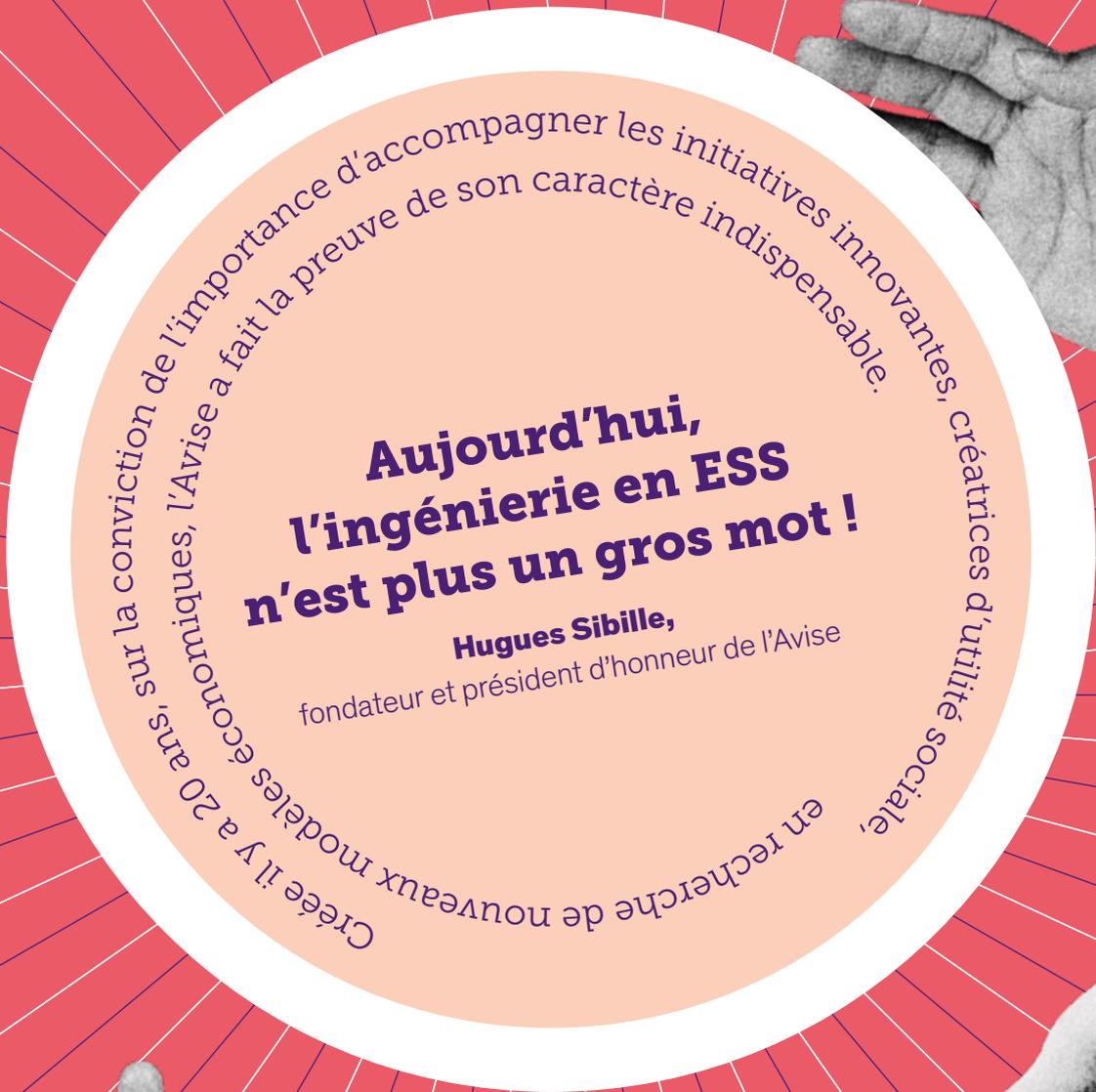
### LE PLAN D'ACTION 2021-2030 POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

Ce plan d'action a pour objectif de renforcer le potentiel de transformation sociale et économique des acteurs de l'économie et de l'innovation sociale qui contribuent à la transition écologique et numérique ainsi qu'à une reprise juste et inclusive en Europe.

### Trois enjeux y sont présentés :

- Créer les conditions stratégiques et juridiques propices à l'essor de l'économie sociale
- Favoriser l'émergence et le développement des projets via notamment un soutien financier accru
- Veiller à la reconnaissance de l'économie sociale et de son potentiel via notamment le lancement d'une étude sur les écosystèmes et l'organisation de formations pour les agents de la fonction publique.

En savoir plus sur : [www.avise.org](http://www.avise.org)



Créeé il y a 20 ans, sur la conviction de l'importance d'accompagner les initiatives innovantes, créatrices d'utilité sociale, en recherche de nouveaux modèles économiques, l'Avise a fait la preuve de son caractère indispensable.

**Aujourd'hui,  
l'ingénierie en ESS  
n'est plus un gros mot !**

**Hugues Sibille,**  
fondateur et président d'honneur de l'Avise

