



Rapport d'activité 2023

 **avise**

Agence d'ingénierie pour
entreprendre autrement

Association d'intérêt général, l'Avise a pour mission d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France. L'Avise est le Centre national de compétences de l'innovation sociale pour la France en Europe.

4 leviers d'action :



OUTILLER

et orienter toutes les parties prenantes de l'ESS à travers le site [avise.org](https://www.avise.org)



ANIMER

les communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS et de l'innovation sociale présents dans les territoires



ACCOMPAGNER

des entreprises de l'ESS et développer des programmes au niveau national



FINANCER

des projets nationaux via le Fonds social européen + (FSE+)

SOMMAIRE

INTERVIEWS : COOPÉRER POUR DÉVELOPPER L'ESS

Interview de Maxime Baduel	4
Interview de Christophe Genter	5

NOS FAITS MARQUANTS

À TRAVERS SEPT FOCUS ET LES RÉSULTATS DE L'ANNÉE 2023	6
---	---

OUTILLER

Focus #1 : Le nouveau site avise.org	8
Résultats 2023	8

ANIMER

Focus #2 : Le DLA, un dispositif performant au service des territoires	10
Focus #3 : Les résultats de l'accompagnement déployé par les membres de la communauté Émergence & Accélération	11
Focus #4 : Les recommandations de l'Avise pour développer l'évaluation de l'impact	12
Résultats 2023	13

ACCOMPAGNER

Focus #5 : Retour sur le programme Graines d'autonomie	14
Focus #6 : Lancement du programme Entrepreneuriat culturel	15
Résultats 2023	16

FINANCER

Focus #7 : Un rôle de financeur renforcé	17
--	----

GOVERNANCE, ÉQUIPE, PARTENAIRES ET BUDGET

La gouvernance de l'Avise	18
L'équipe de l'Avise	20
Les partenaires de l'Avise	22
La répartition du budget	23

Édito

Dans un environnement de l'ESS en grande mutation et en plein essor, l'Avise amplifie ses actions, renouve ses outils et se positionne plus que jamais comme une référence en matière d'appui à l'innovation sociale.

À la base de sa reconnaissance, son site internet [avise.org](https://www.avise.org), qui a été profondément remanié avec plus de 300 nouveaux contenus mais aussi des parcours distincts selon les besoins des utilisateurs. Il intègrera notre nouvelle mission de centre national de compétences pour l'innovation sociale, qui nous a été confiée par l'Europe en 2021.

Mais l'Avise, ce sont aussi les communautés d'accompagnateurs toujours plus nombreuses qu'elle anime et réunit régulièrement. Nous avons notamment rassemblé pour la première fois en décembre 2023 les professionnels de l'évaluation d'impact autour d'une Rencontre nationale. Un thème qui n'est pour nous ni une question de mode, ni une opportunité commerciale, mais une expérience pratique partagée avec les acteurs eux-mêmes, qui matrice ensuite les programmes d'accompagnement collectifs que nous mettons en place.

Enfin, le DLA dont nous assurons le pilotage national depuis l'origine, confirme son importance : près de 6 000 structures ont été accompagnées pour conforter leur assise économique et financière. Conjugué avec notre rôle d'organisme intermédiaire du FSE+, il permet d'avoir un effet levier toujours plus important pour le développement de l'ESS.

Ce travail considérable repose entièrement sur les compétences d'une équipe joyeuse et très motivée par sa mission. Qu'elle en soit remerciée chaleureusement.



Jérôme Saddier,
président de l'Avise.



Maxime Baduel, délégué ministériel à l'économie sociale et solidaire (ESS).

Quels sont les principaux défis de votre feuille de route pour développer l'ESS et l'innovation sociale ?

Nous devons agir sur plusieurs leviers :

- **celui des territoires** : encourager la coopération territoriale, promouvoir les PTCE, renforcer les moyens des CRESS, renforcer la place de l'ESS au sein des services déconcentrés de l'État, faciliter la création et le développement de SCIC et coordonner au mieux les réseaux locaux de la vie associative et ceux de l'ESS ;
- **celui du financement** : mobiliser les banques publiques, donner plus de moyens à la finance solidaire, mieux mobiliser les fonds européens et France 2030, réviser les contrats à impact, renforcer la commande publique, développer les outils d'évaluation et de statistiques ;
- **et celui de la promotion du modèle** : dynamiser l'agrément ESUS et le rendre plus attractif, faciliter la transmission et la reprise d'entreprises sous forme coopérative, valoriser le modèle des Scop, promouvoir et moderniser la société anonyme à participation ouvrière (SAPO), concevoir une campagne de communication grand public afin de construire et valoriser la marque ESS, assurer un leadership en Europe et à l'international.

Comment l'Avise, agence nationale d'ingénierie pour accompagner le développement de l'ESS mais également Centre national de compétences de l'innovation sociale pour la France en Europe, contribue-t-elle à cette feuille de route ?

L'Avise est au cœur de la mise en œuvre des politiques de soutien et de développement destinées aux acteurs de l'ESS. Plus spécifiquement, elle déploie de l'ingénierie et des ressources au profit des acteurs de l'accompagnement. De la même manière que l'on ne peut pas construire une feuille de route sans une observation fine des réalités du terrain, on ne peut pas la déployer sans une ingénierie capable de la porter jusqu'au « dernier kilomètre ». Au bénéfice de tous les acteurs sur les territoires et au service de leur utilité sociale. À ce titre, le DLA est, par exemple, un puissant outil au service de l'accompagnement de milliers d'associations sur tout le territoire.



Christophe Genter, directeur du département Cohésion Sociale et territoriale de la direction de l'investissement de la Banque des Territoires.

Quelle est la place de l'économie sociale et solidaire dans votre stratégie à horizon 2028 « Agir ensemble pour développer des territoires plus verts et plus solidaires » ?

Les deux grands axes stratégiques de la Banque des Territoires à horizon 2028 sont la transformation écologique d'une part et la cohésion sociale et territoriale d'autre part, avec une attention particulière pour nos concitoyens les plus fragiles.

Parce qu'elle reconnaît le pouvoir transformateur de l'économie sociale et solidaire, la Banque des Territoires soutient les entreprises et associations qui œuvrent à cette transition, particulièrement dans les domaines de l'économie circulaire, de l'agriculture et de l'alimentation durables, de l'éducation et la formation à l'urgence écologique, à l'accès aux soins et au bien vieillir, de l'habitat, de l'inclusion numérique, etc.

La Banque des Territoires soutient les projets innovants qui, par leur impact réel et mesuré, répondent aux besoins des territoires et créent de la valeur sociale et environnementale. Elle construit des solutions d'accompagnement et d'investissement pour soutenir les entreprises de l'ESS à tous les stades de développement, particulièrement à celui de l'essaimage et du changement d'échelle.

Au-delà de l'unique rentabilité financière, la Banque des Territoires est très attentive à la mesure de l'impact extra-financier généré par ses investissements directs et indirects, et ce dans une logique d'investisseur à impact responsable préparant le monde de demain, plus vert et plus solidaire.

Comment l'Avise, partenaire de la Banque des Territoires, contribue-t-elle à la mise en œuvre de cette stratégie ?

L'Avise aborde la question de la transformation écologique de manière transverse et intégrée à l'ensemble de ses missions qui visent tant les porteurs de projet eux-mêmes que les accompagnateurs, et ce dans une logique de transformation de notre économie. Outillage, animation de communautés et de dispositifs (notamment le DLA et le Centre de Ressources DLA Transformation écologique), programmes spécifiques... autant d'actions qui font de l'Avise un partenaire précieux pour appuyer la stratégie de la Banque des Territoires sur ce sujet.

Nos faits marquants

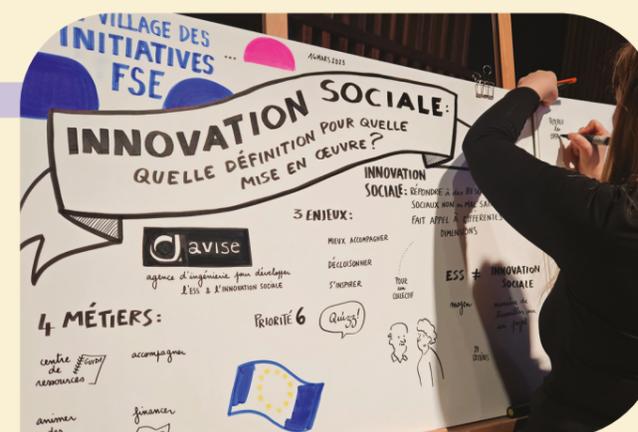
à travers sept focus et les résultats de l'année 2023



11 FÉVRIER 2023
Séminaire DLA



27 AVRIL 2023
Rencontres nationales du réseau Fabrique à initiatives



6 MARS 2023
Ateliers au Village des initiatives FSE+



29 JUIN 2023
Journée des alumni P'INS



29 JUIN 2023
8^{ème} Rencontre annuelle de la Communauté Émergence & Accélération



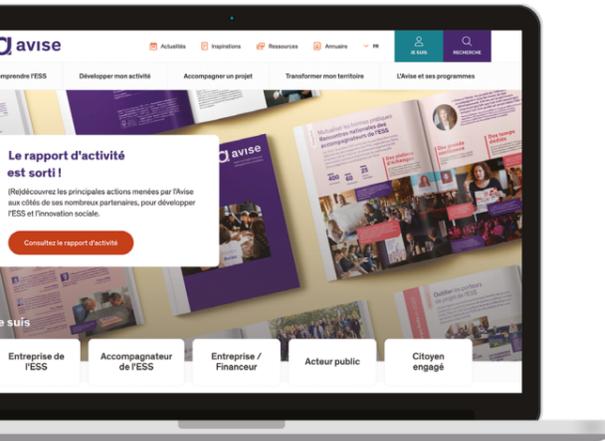
7 DÉCEMBRE 2023
Rencontres nationales des acteurs de l'évaluation de l'impact

Le nouveau site **avise.org**

Avise.org est le centre national de ressources sur l'ESS et l'innovation sociale.

Le 6 octobre 2023, après plus de 12 mois de travaux, un nouveau site entièrement refondu a été mis en ligne, avec :

- près de 300 nouveaux contenus : boîte à outils, conseils et méthodologies... ;
- de nouveaux parcours utilisateurs, pour mieux comprendre l'ESS, développer son activité, accompagner un projet ou encore transformer son territoire ;
- un nouvel annuaire pour orienter vers les accompagnateurs de l'ESS et vers des financeurs.



Résultats 2023

AVISE.ORG EN 2023

- 403 300 personnes outillées ;
- + 165 nouvelles ressources, pour un total de + de 800 ressources consultables en ligne et téléchargeables librement ;
- 59 000 téléchargements ;
- 37 000 consultations de la newsletter ;
- + 2 300 nouveaux abonnés sur LinkedIn.

LES WEBINAIRES ET ÉVÉNEMENTS DE L'AVISE

Pour faire découvrir l'ESS et l'innovation sociale à tous les acteurs qui souhaitent en savoir plus et appuyer les entrepreneurs et professionnels de l'ESS dans les différentes phases de leurs projets, les webinaires et événements de l'Avise sont devenus des rendez-vous incontournables.

En 2023 ce sont :

- près de 100 événements organisés par les équipes de l'Avise (conférences, ateliers, webinaires, formations...);
- près de 3 500 personnes sensibilisées à l'ESS et à l'innovation sociale ;
- la présence de l'Avise au Forum National des Associations & Fondations 2023 ;
- la tenue d'un stand partenarial avec les Canaux, makesense et Le Mouvement Associatif au Salon des Maires et des Collectivités Locales du 21 au 23 novembre 2023 ;
- près de 750 personnes inscrites aux webinaires dédiés aux appels à projets lancés par l'Avise.

FOCUS SUR QUATRE NOUVELLES RESSOURCES PRODUITES EN 2023, À RETROUVER EN LIBRE ACCÈS SUR AVISE.ORG :



Le premier Annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale.

Sa vocation : faciliter la démarche des porteurs de projet en leur proposant une synthèse des programmes d'appui à la création de projets de l'ESS partout en France.



Le cahier pratique « Comment fonctionne le Fonds social européen + ? »

C'est en sa qualité d'organisme intermédiaire du Fonds social européen + (FSE+) au niveau national que l'Avise a réalisé cette ressource pour expliquer le fonctionnement des fonds structurels européens et en particulier du FSE+. À suivre en 2024, un guide complet de tous les financements européens accessibles à l'ESS !



Le carnet de projets « L'innovation sociale au service de la transition écologique des territoires »

Dix innovations sociales répondant aux besoins des territoires en matière de transition écologique et solidaire et ayant vu le jour grâce à l'accompagnement du dispositif Fabrique à initiatives.



Le guide méthodologique « Insertion par l'activité économique : comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable ? »

Ce guide s'adresse à tous les acteurs cherchant à renforcer les systèmes alimentaires locaux et l'insertion.

Le DLA (Dispositif local d'accompagnement), un dispositif performant au service des territoires

Opéré au niveau national par l'Avisé, le DLA accompagne gratuitement depuis 2002 les entreprises de l'ESS dans le développement de leurs projets et de leurs emplois. Publiée en 2023, la dernière mesure de la performance du dispositif * apporte des éclairages sur les impacts du DLA pour ses bénéficiaires et leurs territoires.

Le DLA accompagne chaque année plus de 6 000 entreprises de l'ESS de tous secteurs sur des thématiques clés pour leur développement : modèle économique, stratégie de développement, gouvernance, organisation, etc.

La mesure de la performance du dispositif, publiée en 2023, met en lumière la satisfaction générale des bénéficiaires du dispositif : **95 % d'entre eux considèrent que les actions d'accompagnement mises en place dans le cadre du DLA ont atteint leurs objectifs.**

Sur le volet « organisation-RH-emploi », 52 % des entreprises bénéficiaires du DLA mettent en avant ses effets positifs sur la consolidation de leurs emplois. **Les entreprises ont enregistré une hausse moyenne de 9 % de leurs effectifs salariés entre 2020 et 2022, largement supérieure à celle constatée sur l'ensemble du tissu associatif employeur.**

Les accompagnements assurés dans le cadre du DLA ont aussi eu un effet sur l'amélioration et le maintien de la santé économique et financière des bénéficiaires : **les deux tiers ont vu leur assise économique et financière s'améliorer ou se stabiliser au cours de la période !**

Le DLA, un dispositif-clé du développement et de la transition des territoires

Les résultats de cette mesure de performance confortent la pertinence du DLA comme dispositif d'accompagnement structurant au service de toute l'ESS et de ses territoires d'intervention. En soutenant partout en France les entreprises de l'ESS de tous secteurs (culture, médico-social, sport, insertion par l'activité économique, etc.), **le DLA participe au développement économique des territoires, à la consolidation d'emplois inclusifs, au renforcement du lien social** (notamment en zones fragiles telles que les quartiers prioritaires de la ville et les zones de revitalisation rurale), ainsi qu'aux **enjeux de transition écologique et numérique** auxquels les territoires font face.

Le DLA, depuis 20 ans, c'est :

- o 71 000 structures accompagnées ;
- o 860 000 emplois concernés ;
- o un dispositif recommandé par 96 % des structures accompagnées.

* Réalisée avec le cabinet Pluricité, l'étude de mesure de performance 2023 du DLA s'appuie sur un échantillon de 386 structures représentatives accompagnées entre 2020 et 2022, la publication d'un questionnaire en ligne complété par 319 structures accompagnées sur cette même période et la réalisation de 11 entretiens approfondis.



Maintien et amélioration de la santé économique et financière des structures

| 2/3

des structures ont vu leur assise économique et financière s'améliorer ou se stabiliser

Des indicateurs économiques en progression globale sur les deux années étudiées :

- ↑ +13,9 % du produit d'exploitation moyen
- ↑ +26 % des fonds propres
- ↑ +19,2 % du nombre de jours de fonds de roulement

Les résultats de l'accompagnement déployé par les membres de la Communauté Émergence & Accélération

Une enquête sur l'accompagnement des incubateurs et accélérateurs membres de la Communauté Émergence & Accélération met en lumière l'efficacité du réseau animé par l'Avisé.

Depuis 2015, l'Avisé anime la Communauté Émergence & Accélération, réseau rassemblant 130 structures de l'accompagnement (incubateurs et accélérateurs) portant des **dispositifs complémentaires** pour encourager la création de projets répondant aux **besoins sociaux** sur l'ensemble du territoire français.

Une enquête conduite auprès des structures membres de la communauté montre l'impact des dispositifs d'accompagnement qu'elles opèrent : près de **6 000 projets ESS en création ont été accompagnés en 2022 par les 77 structures membres qui ont répondu à l'enquête.** Parmi ceux-là, 60 % ont été portés ou co-portés par des femmes.



130

incubateurs et accélérateurs de l'ESS



+230

programmes d'accompagnement de l'ESS en France



±500

accompagnateurs auprès des porteurs de projet ESS

Un accompagnement à toutes les étapes de la création du projet

L'enquête apporte un éclairage sur la nature des accompagnements réalisés :

- o 27 % des projets ont été accompagnés durant leurs premiers pas (phase de pré-incubation), afin de permettre aux porteurs de projet de questionner la pertinence de leur idée, tester leur posture entrepreneuriale et structurer un plan d'action ;
- o 64 % des projets l'ont été en phase d'incubation, au terme d'un parcours de 6 à 18 mois permettant aux porteurs de projet de faire mûrir leur projet jusqu'à la création d'une structure ;
- o 9 % des projets ont été accompagnés après la création d'une structure, que ce soit au sein de couveuses, pépinières, Coopératives d'activités et d'emploi (CAE), voire même d'accélérateurs.

Les recommandations de l'Avisé pour développer l'évaluation de l'impact

L'Avisé anime aussi le Social Value France, 1^{er} réseau de débat et de partage autour de l'actualité et des pratiques de l'évaluation d'impact. Dans l'objectif de permettre à toute entreprise de l'ESS d'évaluer son impact de façon adaptée à ses enjeux et moyens et de favoriser le partage d'une culture commune sur l'évaluation de l'impact, l'Avisé a livré en 2023 ses recommandations pour développer l'évaluation d'impact.

En voici la synthèse :

1 Être précis quant aux termes utilisés vis-à-vis de l'impact et des pratiques d'évaluation. La notion d'impact d'une entreprise (changement généré à long terme sur ses parties prenantes et son environnement) est à différencier des notions de réalisations (produits obtenus suite aux actions menées), de résultats (effets immédiats des actions menées) et de moyens (ressources déployées pour mener les actions). De la même façon, l'évaluation de l'impact d'une entreprise (l'évaluation du changement généré sur son environnement et ses parties prenantes) doit être différenciée de sa politique de responsabilité sociale (qui définit les pratiques mises en place pour « intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique [...] dans [sa] stratégie. »), de sa politique qualité, des labels qualifiant ses activités, etc. (qui valorisent la mise en œuvre de pratiques responsables mais ne vont pas analyser l'impact généré par celles-ci).

2 Capitaliser sur les méthodologies et outils existants. De nombreuses démarches d'évaluation de l'impact ont été menées par des acteurs publics, des organisations non gouvernementales, des entreprises de l'ESS, etc. Il existe ainsi un certain nombre de méthodes et de référentiels d'indicateurs déjà expérimentés et éprouvés sur le terrain ([déclinaison française des indicateurs des Objectifs de développement durable](#) par le Conseil national sur l'information statistique, [outil Valor'ESS](#) développé par l'UDES, référentiels sectoriels comme sur les [projets alimentaires](#), les [garages solidaires](#), etc.). Néanmoins des secteurs ont encore été peu étudiés, des méthodes sont encore complexes à mettre en œuvre, etc. : il est primordial de ne pas réinventer la roue mais de concentrer les efforts pour améliorer l'existant et développer les pratiques.

3 Faire de l'évaluation un outil au service de l'innovation sociale et de la stratégie de l'entreprise et favorisant le dialogue entre partenaires. L'évaluation doit servir à des prises de décision stratégiques, pour l'entreprise et ses partenaires, et permettre de mieux en comprendre les activités et les enjeux. Au-delà de rendre des comptes, notamment sur les ressources utilisées, elle est avant tout au service de l'entité et du collectif. Pour ce faire, on veillera à coconstruire une démarche participative, dynamique et apprenante, afin qu'elle soit utile et réaliste pour tous. Les critères choisis refléteront au mieux les aspirations des parties prenantes, avec, dans l'idéal, une coordination des partenaires vis-à-vis des critères d'évaluation pour ne pas multiplier les démarches. Le « droit à l'expérimentation » sera la règle.

4 S'assurer que les structures financées ont les capacités suffisantes pour évaluer et développer les financements dédiés aux démarches d'évaluation. Les financeurs ont un rôle à jouer pour encourager ce type de pratique, qui contribuera fortement à la consolidation et au développement des entreprises. Mettre en place une démarche d'évaluation nécessite la mobilisation de ressources et de compétences particulières, dont la majorité des structures d'utilité sociale ne dispose pas. Par ailleurs, trop peu de financements sont aujourd'hui disponibles pour les entreprises qui cherchent à évaluer leur impact. Il est donc important de placer les exigences d'évaluation au regard des enjeux de l'évaluation d'une part et des capacités des structures d'autre part et de soutenir financièrement les études ou mettre de l'expertise à disposition pour en développer les pratiques.

5 Veiller à ne pas inciter les structures financées à se détourner des publics les plus vulnérables. La manière dont sont déterminés les indicateurs et les objectifs associés peut inciter les structures financées à cibler des bénéficiaires pour lesquels il sera possible d'obtenir des résultats positifs rapidement. Cela pourra se faire au détriment de publics plus en difficulté. Il est recommandé, le cas échéant, de bien déterminer les publics ciblés et de choisir des indicateurs et objectifs adaptés.

6 S'intéresser également aux domaines où des mesures tangibles sont difficiles à réaliser. De nombreuses structures cherchent à relever des défis en réponse à des problématiques sociales, sociétales ou environnementales très ancrées, où les preuves des résultats peuvent prendre du temps à se matérialiser. Cela peut être le cas, par exemple, lorsque l'on cherche à favoriser la cohésion sociale. Le fait que ces impacts ne soient pas, à ce jour, quantifiables ne signifie pas qu'ils n'existent pas. Une implication des financeurs dans le processus d'évaluation peut permettre une bonne compréhension du changement social opéré.

Retrouvez par ailleurs notre tribune « [Évaluation d'impact social et environnemental : arrêtons de réinventer la roue !](#) » sur [Alternatives Economiques](#), parue le 17 juillet 2023.

Résultats 2023

FAIRE ÉMERGER L'ESS SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

LA COMMUNAUTÉ ÉMERGENCE & ACCÉLÉRATION



Animée par l'Avisé depuis 2015, elle rassemble les acteurs de l'accompagnement à la création de projets de l'ESS et d'innovations sociales en France.

Principaux résultats de l'année 2023 :

- 8 nouveaux membres, pour un total de 130 incubateurs et accélérateurs de l'ESS, proposant plus de 230 dispositifs d'accompagnement et rassemblant près de 500 professionnels experts de l'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS ;
- une rencontre annuelle avec dix ateliers de partage d'expérience et 6 autres rendez-vous de professionnalisation (accès au foncier, accompagnement de publics jeunes, intégration des enjeux de transformation écologique au sein de l'accompagnement...).

LA FABRIQUE À INITIATIVES



Créé en 2010 par l'Avisé, ce dispositif permet de répondre aux défis rencontrés par les territoires en connectant acteurs publics, privés et citoyens pour générer des innovations sociales. Il compte une trentaine d'organisations dédiées à la création de projets. En savoir plus : <https://fabriqueainitatives.org>

Principaux résultats de l'année 2023 :

- animation du réseau de 30 Fabriques à Initiatives : rencontres nationales à Marseille ; Journée Transfert-métier collectif à l'Avisé pour les nouvelles FAI animée par deux FAI expérimentées (ATIS, Première Brique) ;
- renforcement du rôle des FAI comme outil central d'accompagnement des dynamiques collectives de territoires : prospection de partenariats et inclusion/IAE, territoires fragiles.

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE L'ESS

LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT (DLA)



Premier dispositif d'accompagnement de l'ESS en France, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) accompagne gratuitement les structures d'utilité sociale dans leurs enjeux stratégiques de consolidation et de développement. En savoir plus : www.info-dla.fr

Principaux résultats de l'année 2023 :

- 5 679 structures accompagnées, en hausse par rapport à 2022 (et plus de 80 000 accompagnées depuis 2002) ;
- mise en place d'une formation/action « prise en compte des problématiques d'égalité femme/homme dans l'accompagnement » ;
- développement d'un nouvel environnement numérique de travail pour le DLA ;
- lancement de l'appel à projets DLA FSE+ 2022-2025 destiné aux structures porteuses du DLA.

DÉVELOPPER L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

LE RÉSEAU SOCIAL VALUE FRANCE

SOCIAL VALUE FRANCE

1^{er} réseau de débat et de partage autour de l'actualité et des pratiques de l'évaluation d'impact, il adhère au Social Value International.

Principaux résultats de l'année 2023 :

- plus de 184 membres provenant de plus de 115 structures, quatre plénières thématiques d'échanges ;
- 1^{ères} Rencontres nationales des acteurs de l'évaluation de l'impact social le 7 décembre avec six ateliers (+ de cinquante participants issus du Social Value France, des alumni de Cap Impact, des lauréats FSE+ et des partenaires), avec une publication prévue pour capitaliser et diffuser les travaux de ces rencontres.



Retour sur le programme Graines d'autonomie : témoignage de Marie-Anne Montchamp, directrice générale de l'OCIRP

La Fondation OCIRP a lancé en 2022 avec ses membres organismes de prévoyance et l'Avise le programme Graines d'autonomie, pour faire changer d'échelle des projets d'intérêt général apportant des réponses à des situations de fragilité ponctuelle ou durable. Retour sur les ambitions et résultats du programme.

« Engagés pour l'autonomie » est à la fois le manifeste et la signature de l'OCIRP. Comment cet engagement se manifeste-t-il à travers l'action de la Fondation d'entreprise OCIRP ?

À l'OCIRP, en tant qu'Union d'institutions de prévoyance à but non lucratif, soutenir la vie autonome des bénéficiaires de nos rentes est notre vocation. En parallèle, la Fondation d'entreprise OCIRP accompagne des partenaires de l'égalité des chances, pour permettre à chacun de réaliser ses projets de vie autonome quelle que soit la situation à laquelle il est confronté : perte d'un parent ou d'un proche, handicap, avancée en âge, maladie... En 2023, nous avons optimisé la recherche et la mesure d'impact auprès de nos partenaires, tout en embarquant nos collaborateurs volontaires dans l'aventure.

En 2022-2023, douze lauréats du programme Graines d'autonomie ont été accompagnés dans leur stratégie de changement d'échelle. Pourquoi avoir monté ce programme d'accompagnement avec l'Avise et quels enseignements en tirez-vous ?

Graines d'autonomie se veut activateur d'énergie pour des projets d'acteurs de l'ESS qui méritent d'être déployés plus largement et plus efficacement. Grâce à l'expertise de l'Avise, les lauréats ont pu bénéficier d'un rapport d'expertise, des échanges pair-à-pair à travers des sessions collectives, un coaching individualisé, une mise en réseau, des rencontres avec des financeurs de l'ESS... Une première édition réussie qui nous incite à aller plus loin et à renforcer l'impact du programme dans les territoires.

En 2024-2025, le programme Graines d'autonomie va se consacrer aux enjeux de coopération. Pourquoi avez-vous retenu cette thématique d'accompagnement ?

Trop souvent on pense l'accompagnement dans un cadre bilatéral. Le soutien à un porteur de projet est une pratique que l'OCIRP a « augmenté » par une volonté de mesure d'impact et de soutien durable. C'est le rôle d'une Union d'institutions de prévoyance que de proposer des formes de soutien croisé. Par son programme 2024, 2025, Graines d'Autonomie propose de franchir une étape supplémentaire par le soutien à la coopération des porteurs de projet entre eux. Cette dimension est indispensable à l'intégration réelle des projets à leur pérennité et demain à leur impact territorial !

Principaux résultats 2023

- 89 % des lauréats de la première édition sont très satisfaits de leur participation à Graines d'autonomie.
- 100 % des lauréats recommanderaient le programme à d'autres structures.

Lancement du programme « Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale »

Le développement de l'entrepreneuriat culturel dans les territoires représente une opportunité pour contribuer à leur dynamisme économique et social. C'est pourquoi la Fondation Entreprendre et l'Avise ont construit un partenariat autour d'un programme d'expérimentation dédié à l'accompagnement de projets culturels. Tour d'horizon.

À travers leur programme partenarial « **Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale** », l'Avise et la Fondation Entreprendre, avec le soutien du Fonds social européen + (FSE+) et du fonds de dotation Haplotès, souhaitent faciliter le **développement de projets entrepreneuriaux du secteur culturel** qui contribuent au dynamisme économique et social des territoires.

Concrètement, le programme soutient **quatre expérimentations d'accompagnement** de projets culturels, menées par des acteurs de l'accompagnement membres de la Communauté Émergence & Accélération de l'Avise, en coopération avec des acteurs culturels locaux ou nationaux. Ces expérimentations, menées d'octobre 2023 à octobre 2024, permettront :

- **d'initier des coopérations opérationnelles** entre des structures d'accompagnement de projets d'utilité sociale et des acteurs culturels (incubateurs locaux spécialisés sur la culture, réseaux culturels locaux, etc.) ;
- **de tester de nouvelles modalités d'accompagnement** adaptées aux enjeux et problématiques des entrepreneurs sociaux qui créent des projets culturels sur des territoires ruraux ou péri-urbains.

Un **travail de capitalisation** des méthodes testées et des enseignements tirés des expérimentations sera réalisé tout au long du programme, dans une démarche de R&D sociale, afin de diffuser les principaux apprentissages aux acteurs de l'accompagnement et de favoriser l'appropriation de ces nouvelles pratiques !

Les lauréats du programme :

- **CoCoShaker et le Damier (Auvergne)** : sensibilisation à l'entrepreneuriat social auprès de porteurs de projet culturel et expérimentation d'un programme d'accompagnement croisé ;
- **La Fédération départementale des foyers ruraux de l'Yonne (FDFR 89) (Yonne)** : création et expérimentation d'outils d'accompagnement des acteurs culturels locaux sur le Pays Avallonnais ;
- **Le LIESS 87 et la Fédération Hiéro Limoges (Haute-Vienne)** : création et expérimentation d'un parcours d'accompagnement dédié à l'entrepreneuriat culturel ;
- **L'Université Rurale Quercy Rouergue (URQR) et Figeacteurs (Aveyron et Lot)** : création d'un programme d'accompagnement dédié à l'entrepreneuriat culturel.

« Nous sommes heureux d'avoir initié, aux côtés de l'Avise, un programme collectif associant utilité sociale et développement économique. L'entrepreneuriat culturel a un rôle essentiel à jouer pour renforcer l'attractivité des territoires les plus fragiles ou isolés. En soutenant des associations de l'entrepreneuriat et de la culture, nous souhaitons faire converger les synergies pour développer des solutions innovantes avec les habitants et les collectivités locales, dans une perspective d'émancipation et d'égalité des chances territoriale et culturelle. »



Eric d'Engenières, directeur des programmes de la Fondation Entreprendre

STRUCTURER LES ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX DE L'ESS

PETITES VILLES DE DEMAIN



Dans le cadre du programme de revitalisation des villes lauréates de moins de 20 000 habitants, l'Avise a pour mission de favoriser le développement de l'ESS et de l'innovation sociale dans les collectivités bénéficiaires (appui-conseil individualisé, outillage, groupes de travail, mise en relation etc.).

Principaux résultats de l'année 2023 :

- recensement et valorisation de projets dans des Petites villes de demain (PVD) ;
- quatre appuis-conseils collectifs avec des PVD et une dizaine d'appuis individuels ;
- organisation du webinar « Bien-vieillir dans les Petites villes de demain grâce à l'habitat partagé » ;
- présentation de l'Avise lors d'un webinar national de l'ANCT pour les PVD.

CENTRE NATIONAL DE COMPÉTENCES DE L'INNOVATION SOCIALE POUR LA FRANCE EN EUROPE (CNCIS)

La Commission européenne et l'État ont confié à l'Avise le rôle de Centre national de compétences de l'innovation sociale pour la France en Europe (CNCIS). Objectif : réussir une transition écologique et solidaire en soutenant l'innovation sociale, qu'elle soit portée par des acteurs publics, privés ou citoyens, ainsi qu'en renforçant les coopérations entre ces acteurs.

Principaux résultats de l'année 2023 :

- clôture des travaux du consortium BuiCaSuS ayant permis la consolidation des CNCIS depuis 2021 : conférence finale à Riga en février 2023 avec plus de 60 participants issus de neuf Etats membres de l'Union Européenne et de la Commission Européenne ;
- construction de la feuille de route pluriannuelle du CNCIS français porté par l'Avise, après auditions d'acteurs clés de l'écosystème (ministères, accompagnateurs, têtes de réseau représentatives des porteurs de projet, financeurs privés, chercheurs, acteurs de l'innovation sociale publique, etc) ;
- réponse à un nouvel appel à projets remporté en 2024 par l'Avise en tant que cheffe de file d'un nouveau consortium de CNCIS, regroupant la France, la Suède, l'Espagne et le Portugal, pour une collaboration de 2024 à 2027.

PROGRAMME TRESSONS



Initié en 2018 et financé par le Ministère de l'Agriculture et l'Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires et le FEADER, ce programme s'attache à valoriser les apports de l'ESS pour les ruralités et l'agriculture, étudier les conditions de son renforcement et mettre en œuvre des actions collaboratives pour la développer (expérimentation, capitalisation et outillage...).

Principaux résultats de l'année 2023 :

- diffusion des enseignements du programme via une newsletter (études chiffrées, panorama de projets, décryptage, mode d'emploi ruralités, guide pour accompagner le développement de l'innovation sociale sur les territoires, etc.) ;
- appui-conseil auprès des réseaux et acteurs nationaux du développement rural ;
- apport d'expertise aux pouvoirs publics (ex : membre du groupe de travail « vitalité des territoires » pour l'élaboration de France Ruralités).

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

PROGRAMME P'INS



Depuis 2014, la Fondation MACIF et l'Avise portent P'INS, un programme d'accompagnement qui soutient six à huit projets lauréats par an pour financer et accompagner des porteurs de projets socialement innovants dans leur stratégie d'essaimage sur d'autres territoires.

Principaux résultats de l'année 2023 :

- 7 nouveaux projets lauréats : Bureaux du Cœur, Ikambere, Lève les Yeux, Les Locaux-Moteurs, PaQ'la Lune, Le SIRA et Solinum ;
- une communauté de 66 alumni ;
- 23 structures et 43 participants réunis lors de la Journée des Alumni en juin 2023.



Un rôle de financeur renforcé : décryptage avec Solène Jourdain, responsable de l'Organisme intermédiaire du Fonds social européen + (FSE+) à l'Avise

L'Avise gère par délégation de l'État une subvention globale FSE+ de 70 millions d'euros sur la période 2021-2027, quatre fois supérieure à celle de la précédente programmation. Quelles sont les évolutions notables ?

La principale évolution de cette programmation est le fait que le financement du Dispositif local d'accompagnement à l'ESS (DLA) est désormais géré uniquement par l'Organisme intermédiaire de l'Avise au niveau national. L'État nous a confié une enveloppe supplémentaire de 47 millions d'euros pour permettre à l'ensemble des DLA de mobiliser du FSE+ et renforcer le dispositif. Aujourd'hui, le DLA est un dispositif reconnu comme structurant pour le développement de l'ESS, comme en témoigne le « DLA Performance 2023 ».

Quels appels à projets ont été lancés par l'Avise en 2023 ?

Nous avons lancé cinq appels à projets. Deux appels à projets sont dédiés au DLA (le premier à destination des Centres de ressources DLA et le deuxième pour les opérateurs du DLA sur les territoires).

Trois appels à projets ont été lancés pour favoriser le développement des entreprises de l'ESS d'utilité sociale, avec une enveloppe de sept millions d'euros :

- un appel à projets visant à développer les démarches d'évaluation d'impact social, qui a permis de sélectionner neuf lauréats sur des thématiques spécifiques et encore peu traitées (protection de l'enfance, logement, médiation sociale...);
- un autre visant à soutenir des programmes nationaux d'accompagnement collectif d'entreprises de l'ESS sur des thématiques clés, telles que l'agriculture urbaine, l'inclusion numérique, l'habitat partagé, la mobilité et les énergies renouvelables, avec neuf lauréats sélectionnés ;
- et un appel à projets pour soutenir des projets d'essaimage inter-régional de projets à impact social (les lauréats seront sélectionnés en 2024).



Lauréats soutenus à l'issue de deux appels à projets lancés en 2023.

Ces appels à projets contribuent à la mise en place de projets et d'actions structurants pour développer l'ESS. Quelles perspectives pour la suite ?

L'Avise a également un rôle d'animation de ces lauréats. L'un des appels à projets permettra par exemple d'initier la mise en place d'une plateforme visant à rassembler les programmes nationaux d'accompagnement d'entreprises de l'ESS, pour faciliter les transferts de bonnes pratiques et les coopérations. L'objectif est également de relancer les appels à projets, afin de continuer à soutenir financièrement des projets structurants pour favoriser le développement des structures d'utilité sociale et renforcer l'ESS en France, mais aussi d'inspirer voire de dupliquer ces projets à l'international via notre rôle de centre national de compétences de l'innovation sociale.

La gouvernance de l'Avise

Composée d'un Conseil d'orientation stratégique et d'un Bureau exécutif, la gouvernance a été élue à l'unanimité pour une durée de trois ans, lors de l'Assemblée générale de l'Avise du 23 juin 2022. Elle rassemble une quarantaine de personnes morales et de personnalités qualifiées, toutes soucieuses de contribuer au développement de l'économie sociale et solidaire (ESS), dont des entreprises de l'ESS, des accompagnateurs (incubateurs membres de la Communauté Émergence & Accélération, opérateurs du DLA), les têtes de réseau représentatives de l'ESS (dont ESS France), des financeurs, la Banque des Territoires...



Le conseil d'orientation stratégique à l'AG de l'Avise au Maïf Social Club, le 22 juin 2023.

LE CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Président

Jérôme Saddier

Trésorier

Adelpe de Taxis du Poët

Présidents d'honneur

Claude Alphanéry
Hugues Sibille

Membres du Bureau

Maud Carrichon
François Dechy
Diane Dupré la Tour
Myriam Faivre
Jean-Guy Henckel
Claire Tournefier

ADRESS NORMANDIE

Pierric Hourcourigaray

ATIS

Sylvain Lepainteur

BANQUE DES TERRITOIRES

Marianne Fauchoux

CENTRE FRANÇAIS DES FONDOS ET DES FONDATIONS

Nicolas Mitton

CGSCOP

Fatima Bellaredj

COORACE

Laurent Pinet

CRÉDIT COOPÉRATIF

Valérie Vitton

CRESS BRETAGNE

Michel Jezequel

CRESS PAYS DE LA LOIRE

Chloé Durey

ECOOPARC

Dominique Rivière

ESS FRANCE

Antoine Détourné

FAIR

Patrick Sapy

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES D'INSERTION

Luc de Gardelle

FNMF

Yannick Lucas

FONDATION MACIF

Marcela Scaron

FRANCE ACTIVE

Denis Dementhon

GROUPE BPCE

Marie Leclerc-Bruant

GROUPE UP

Arnaud Breuil

IDES

Pierre Rispoli

IRIAE HAUTS-DE-FRANCE

Séverine Lambert

LA FONDA

Isabelle Chandler

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

Mathieu Bellay

MAIF

Annick Valette

MOUVEMENT IMPACT FRANCE

Caroline Neyron

UDES

Représentante des salariés Avise

Céline Gros

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

Adelpe de Taxis du Poët

Maud Carrichon
François Dechy
Diane Dupré la Tour
Myriam Faivre
Jean-Guy Henckel
Claire Tournefier

L'équipe de l'Avise

L'équipe salariée de l'Avise rassemble une trentaine de professionnels engagés qui partagent l'ambition commune de répondre aux grands défis sociétaux par un « mode d'entreprendre autrement » et par l'innovation sociale.



DIRECTION

Directrice générale
Cécile Leclair

Directrice finances et ressources humaines
Pauline Flury

Directrice des programmes
Louise de Rochechouart

Chargée de gestion financière et RH
Odile Villeret

Chargée de gestion financière
Hala Rezgui

Assistante de direction – services généraux
Véronique Martin

PÔLE CRÉATION

Responsable
Julie Portais

Chargée de mission
Pauline Sy

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

Responsable
Jean-François Simon

Chargé.e.s de mission
Maud Bailly
Maxime Belliard
Céline Gros
Maëlle Kassis
Virginie Schmidt
Baptiste Tosca
Diane Vanderstegen

PÔLE CONSOLIDATION ET CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Responsable
Mickael Barth

Chargé.e.s de mission
Alexis Bouges
Mélanie Joffret

Stagiaire
Nina Carrère

ORGANISME INTERMÉDIAIRE DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN

Responsable
Solène Jourdain

Chargé.e.s de mission
Yasemin Hasdemir
Anthony Khiari

COMMUNICATION ET ÉDITORIAL

Responsable
Fanny Etienne

Chargée de communication événementielle et digitale
Anaïs Remili

Chargé de communication éditoriale
Pierre Benhamou

Stagiaire
Mathilde Hirtz

PÔLE IMPACTS

Responsable
Lydia Fenner

Chargée de mission
Céline Gros

Ils ont également fait partie de l'équipe en 2023 :

Charlotte Behaghel
Bérengère Daviaud
Alice Deceuninck
Prunelle Gorget
Josselin Livenais

Gabrielle Magnin
Charline Martin-Ramelli
Manuela Munera-Lopez
Emma Pierre
Floriane Vernay

Les partenaires de l'Avise

ILS SONT MEMBRES DE L'AVISE



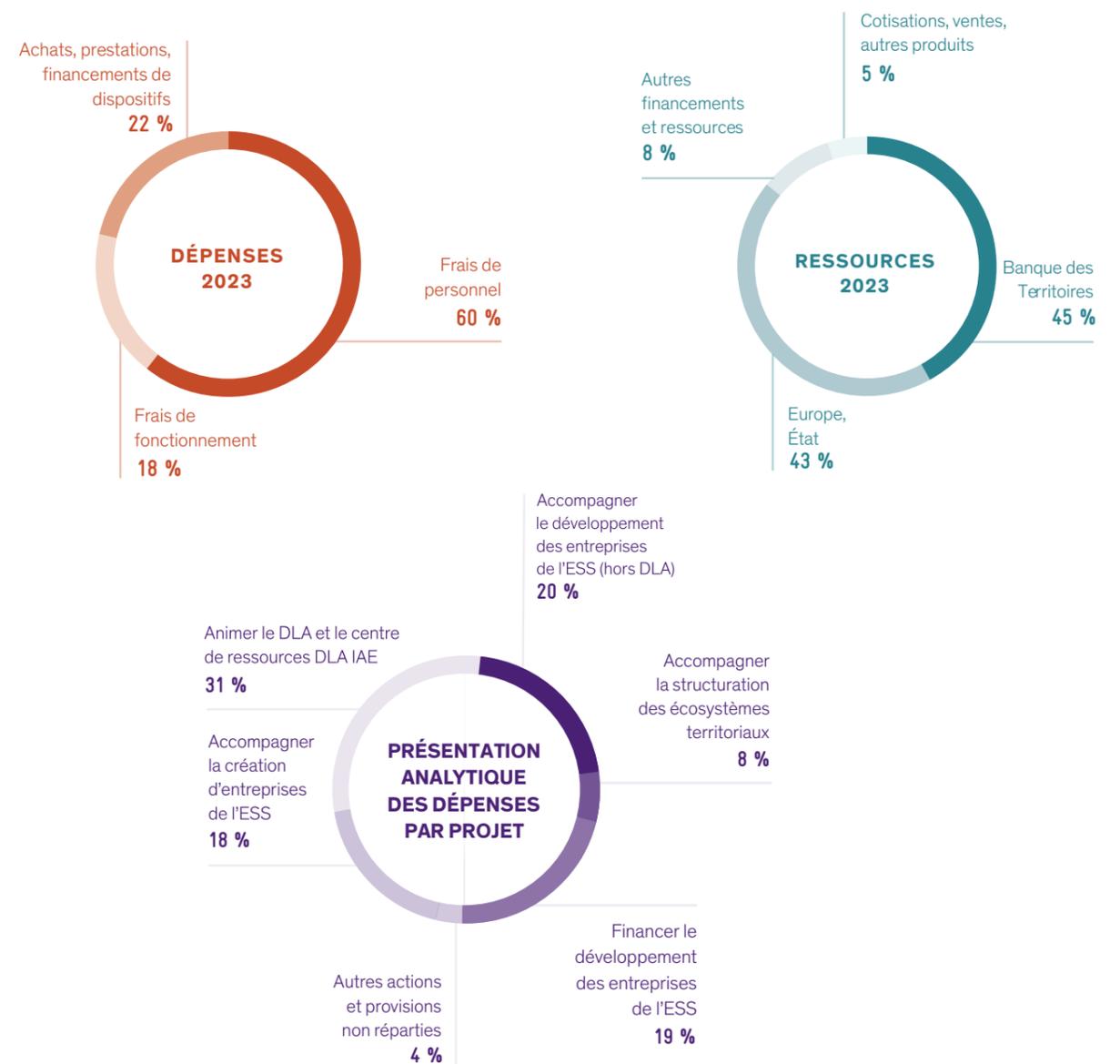
ILS SOUTIENNENT ÉGALEMENT L'AVISE



L'AVISE PARTICIPE À LEURS INSTANCES OU JURYS



La répartition du budget



Éditeur : **Avisé** - 18, avenue Parmentier, 75011 Paris

Directrice de la publication : Cécile Leclair

Coordination éditoriale : Fanny Etienne

Rédaction : Équipe Avisé



Conception graphique : Marine Barbaud

Impression : Illico - Artésienne, rue François Jacob, 62 800 Liévin, imprimé sur papier Nautilus SuperWhite FSC Recycled.

Crédits photos : P.3 ©Alain Bujak, p.4 ©Gezeline Gree, p.6-7 ©Avisé, p.14 ©paul-carrier, p.17-19-21 ©Avisé.

©Avisé juin 2024, tous droits réservés



18, avenue Parmentier 75011 Paris

01 53 25 02 25

contact@avise.org

www.avise.org

