



Agence d'ingénierie pour
entreprendre autrement

Accompagner le développement
de l'économie sociale et solidaire (ESS)
et des innovations sociales.

Rapport d'activité 2025



L'AVISE, AGENCE NATIONALE D'INGÉNIERIE POUR ENTREPRENDRE AUTREMENT

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

Quatre 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 réseaux nationaux 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

Édito	3
INTERVIEWS	4
Interview de Serge Papin, Ministre des Petites et moyennes entreprises, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat	4
Interview croisée de Cécile Daclin (Fondation RTE), Agnès El Majeri (Fondation des solidarités urbaines), Christophe Genter (Banque des Territoires)	5
NOS FAITS MARQUANTS 2025	6
Zoom sur le rôle de l'Avisé pour développer l'innovation sociale	8
RÉCITS D'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS D'ESS	12
Accompagner dans un contexte de difficultés : le témoignage de la MJC de Sarcelles	12
Focus : comment l'Avisé s'est adaptée au contexte de difficultés en 2025 ?	13
Deux projets accompagnés par le Réseau national des incubateurs de l'ESS	14
Une coopération territoriale au service de la mobilité durable, accompagnée par la Fabrique à initiatives Figeacteurs	15
Programme Graines d'autonomie : accompagner des coalitions d'acteurs pour renforcer la coopération d'innovations sociales dans le champ de l'autonomie	16
Lancement de Résonance, le Réseau des accompagnateurs nationaux au changement d'échelle de l'ESS	18
Programmes nationaux d'accompagnement au changement d'échelle : huit projets soutenus par le FSE+	19
NOS RÉSULTATS 2025	20
La gouvernance de l'Avisé	24
L'équipe de l'Avisé	25
Le budget de l'Avisé	26
Les partenaires de l'Avisé	27

Édito

Président de l'Avisé depuis novembre 2025, je mesure pleinement la responsabilité qui m'incombe dans une période exigeante pour l'économie sociale et solidaire – autant que l'ampleur des chantiers menés à bien par les équipes de l'Avisé sous la présidence de mes deux prédécesseurs, Jérôme Saddier et Hugues Sibille. L'année 2025 a été marquée par des anniversaires emblématiques – les dix ans du Réseau national des incubateurs de l'ESS, les quinze ans du réseau Fabrique à initiatives, ou encore les dix ans du réseau Social Value France – qui témoignent de la solidité et de l'efficacité des réseaux d'accompagnateurs que l'Avisé anime et fédère.

Dans un contexte de fragilisation du secteur associatif et, plus largement, de l'ESS, notre rôle est plus que jamais crucial. L'Avisé a su mobiliser ses équipes et ses partenaires pour renforcer la professionnalisation des accompagnateurs de l'ESS, en particulier du DLA (Dispositif local d'accompagnement), et intensifier sa mission d'outillage, notamment à travers la mise en place d'une « task force difficultés ». Cette dynamique s'est également traduite par le lancement du réseau Résonance, maillon essentiel dédié à l'accompagnement du changement d'échelle.

Enfin, l'Avisé a contribué activement à la construction de la Stratégie nationale de l'ESS et à la future programmation du FSE+, tout en renforçant son engagement en faveur de l'innovation sociale, notamment avec les premières Rencontres nationales dédiées.

Bien commun au service de politiques publiques, l'Avisé se distingue par une gouvernance ouverte, associant les grands réseaux de l'ESS et ses financeurs. Cette singularité fonde notre capacité à agir collectivement. La coopération entre tous les acteurs de l'écosystème est une condition indispensable pour répondre aux défis actuels.

Un grand merci à toute l'équipe de l'Avisé ainsi qu'à ses membres et partenaires, pour leur engagement au quotidien.



François Dechy,
président de l'Avisé





Serge Papin,
Ministre des Petites et moyennes
entreprises, du Commerce,
de l'Artisanat, du Tourisme
et du Pouvoir d'achat

La France finalise sa stratégie nationale de développement de l'ESS : quelles sont vos priorités pour cette stratégie ?

La stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire que nous construisons est le fruit d'un travail collectif inédit, associant l'État, les collectivités, les acteurs de l'ESS et les citoyens. On doit collectivement faire de l'ESS un pilier pleinement reconnu de notre modèle économique.

Cinq grandes priorités structurent cette stratégie. D'abord, nous voulons renforcer la place de l'ESS dans les politiques publiques, avec une gouvernance plus lisible et mieux coordonnée entre l'État et les territoires. Ensuite, il s'agit de bâtir un modèle de financement plus cohérent, capable de mobiliser à la fois les acteurs publics et privés.

Nous faisons également le choix de positionner l'ESS comme un moteur des grandes transitions – écologiques, numériques, sociales – car ses modèles sont par nature plus durables et inclusifs. Autre enjeu majeur : améliorer sa visibilité auprès du grand public et des acteurs économiques, car l'ESS reste encore trop méconnue.

Enfin, nous portons une ambition européenne et internationale : la France doit être à l'avant-garde pour promouvoir ce mode d'entreprendre sur tout le continent.

Au fond, il y a un choix de société. Entre des modèles économiques parfois déconnectés des réalités locales et de l'époque, et une économie ancrée dans les territoires, créatrice de lien et de valeur durable, nous faisons clairement le choix de la seconde, et donc de l'ESS.

L'Avisé est l'agence nationale d'ingénierie au service de l'écosystème d'accompagnement à l'ESS (et notamment du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS) : quel rôle doit jouer l'accompagnement, selon vous, pour appuyer la diffusion et la mise en œuvre de cette stratégie ? quelles attentes face à un contexte global qui amène les organisations de l'ESS à faire face à des difficultés ?

L'accompagnement est une condition de réussite essentielle de cette stratégie. L'ESS repose sur une grande diversité d'acteurs et de modèles : il est donc indispensable de proposer un appui lisible, accessible et de qualité partout sur le territoire.

Notre priorité est de mieux structurer cet écosystème. Cela passe par une clarification de l'offre, une meilleure articulation entre les acteurs et un renforcement du maillage territorial, pour que chaque structure puisse trouver rapidement le bon interlocuteur. Dans ce cadre, les Chambres régionales de l'ESS ont un rôle

central. Elles sont le point de contact naturel dans les territoires et assurent le lien entre les orientations nationales et les réalités locales. Elles contribuent à coordonner les acteurs et à organiser des parcours d'accompagnement cohérents.

Le Dispositif local d'accompagnement, le DLA, constitue quant à lui un outil absolument structurant. Il répond de manière très concrète aux besoins des structures, notamment dans les phases de développement ou de transformation. Il a d'ailleurs fait ses preuves en accompagnant des dizaines de milliers de structures. L'Avisé, en tant qu'animateur national du DLA, joue un rôle clé pour garantir la qualité, la cohérence et le déploiement de cet accompagnement, en particulier dans un contexte où les structures de l'ESS font face à des tensions économiques croissantes.

L'Avisé est également le Centre national de compétences de l'innovation sociale, pour la France, à l'échelle européenne. Quelle place pour l'innovation sociale dans la stratégie nationale ?

Je crois en l'innovation sociale. C'est même l'une des forces distinctives de l'économie sociale et solidaire.

Concrètement, l'innovation sociale consiste à apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux ou environnementaux qui sont mal couverts aujourd'hui. Et sur ce terrain, les acteurs de l'ESS sont souvent en première ligne.

Notre ambition est double. D'abord, mieux reconnaître et valoriser cette innovation, qui reste encore insuffisamment intégrée dans les politiques publiques d'investissement. Ensuite, en faire un véritable levier d'action publique.

Car l'innovation sociale permet d'expérimenter, d'identifier ce qui fonctionne, pour ensuite changer d'échelle. Elle est essentielle pour répondre à des défis majeurs comme la transition écologique, le vieillissement ou la lutte contre les inégalités.

La stratégie nationale doit donc encourager ces dynamiques, soutenir l'expérimentation et renforcer l'évaluation de l'impact. Et cela concerne tous les acteurs, dès lors qu'ils contribuent à produire un impact social positif.

« L'Avisé, à travers son rôle au niveau national et européen, a toute sa place pour accompagner cette montée en puissance de l'innovation sociale en France. »

Serge Papin



Cécile Daclin,
déléguée générale
de la Fondation
RTE pour les ruralités



Agnès El Majeri,
directrice de la Fondation
des solidarités urbaines



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

Quels sont les engagements de votre organisation pour soutenir le développement des innovations sociales en France, et selon quelles approches et priorités ?

Cécile Daclin : Depuis 2008, la Fondation RTE pour les ruralités soutient des projets d'intérêt général qui contribuent à la cohésion sociale des territoires ruraux. Elle apporte un soutien financier et extra-financier aux associations soutenues. Depuis 2025, elle déploie, aux côtés de l'Avisé, le programme « Hors-Champ » dédié aux jeunes et aux femmes dans ces territoires.

Agnès El Majeri : La Fondation des solidarités urbaines est le laboratoire des bailleurs sociaux de la Ville de Paris. Nous soutenons des expérimentations innovantes pour construire une ville plus solidaire, collaborative et durable, en partant des besoins de terrain.

Christophe Genter : La Banque des Territoires soutient les innovations sociales, et donc les acteurs de l'ESS. Dans le contexte actuel de raréfaction des subventions publiques, nous les aidons à structurer des modèles économiques innovants et hybrider leur mode de financement pour concilier utilité sociale et rentabilité, et ainsi attirer des investisseurs à impact.

Vous travaillez chacun en partenariat étroit avec des acteurs locaux. Quels sont, selon vous, les ingrédients clés pour réussir des coopérations territoriales ?

Cécile Daclin : Une coopération territoriale réussie doit allier trois ingrédients clés : un chef d'orchestre identifié, l'implication effective de toutes les parties prenantes en jeu et la mutualisation de fonds pour disposer des moyens nécessaires au temps long nécessaire au diagnostic, à l'émergence de solutions et au financement de projets.

Agnès El Majeri : Tout part d'un constat partagé entre bailleurs sociaux et associations. Nous, nous créons la rencontre : nos appels à projets identifient des réponses à expérimenter. Mais passer de l'expérimentation réussie au déploiement,

c'est un autre défi. C'est là que le programme TIS (Transfert d'innovations sociales), conçu avec l'Avisé, prend tout son sens : accompagner ce passage à l'échelle.

Christophe Genter : Tous les territoires n'ont pas les mêmes typologies (urbains, péri-urbains, ruraux) ni les mêmes besoins et priorités en termes de services à proposer à leurs habitants. Une phase de concertation au niveau local est donc déterminante pour structurer un projet qui rassemble les collectivités locales, les acteurs de l'ESS, les entreprises et les financiers. Il est aussi essentiel de capitaliser sur les projets d'autres territoires qui ont réussi et qui sont répliquables.

Vous êtes partenaire de l'Avisé : si vous deviez résumer en quelques mots ce que l'Avisé apporte à votre action en faveur de l'innovation sociale, que diriez-vous ?

Cécile Daclin : Nous nous sommes alliées pour co-porter le programme « Hors-Champ » dédié aux femmes et aux jeunes ruraux. Ce partenariat stratégique permet à la Fondation RTE de s'appuyer sur l'expertise de l'Avisé en ingénierie, fondamentale pour concevoir et conduire ce programme ambitieux et novateur. Sa réussite repose sur notre grande complémentarité et le partage de nos expertises.

Agnès El Majeri : L'Avisé a l'expertise du changement d'échelle qui nous manquait. Nos expérimentations ont prouvé leur valeur, mais transférer une innovation sociale auprès des bailleurs sociaux, c'est un métier et ça prend du temps. Avec TIS, l'Avisé a conçu l'ingénierie qui rend ce passage possible.

Christophe Genter : L'Avisé est au cœur du développement de l'ESS et de l'innovation sociale par ses actions en termes d'outillage, d'animation de communautés et de dispositifs. Ses outils d'ingénierie contribuent à professionnaliser un secteur de l'ESS en pleine mutation, avec l'émergence de modèles économiques innovants qui font appel à des modes de financements hybrides indispensables à la réussite et à la pérennité des projets à impact social.

Nos faits marquants 2025

21 janvier

Lancement des expérimentations du programme Hors Champ

À l'initiative de la Fondation RTE en partenariat avec l'Avisé, l'ENSAD, le Filon et l'URQR, ce programme accompagne l'émergence de projets d'ESS pour répondre aux besoins des femmes et des jeunes des territoires ruraux.



21 février

Lancement de l'appel à projets P'INS 2025

Pour accompagner et financer des structures de l'ESS dans l'essaimage de leur innovation sociale.



20 mai

Clôture du programme TRESSONS

Séminaire marquant la fin de la deuxième édition du programme pour étudier et renforcer les contributions de l'ESS aux enjeux agricoles et ruraux.

17 mars

Publication du guide méthodologique « Quartiers prioritaires de la politique de la ville – Accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS »



4 juin

Anniversaire des 15 ans du réseau Fabrique à initiatives (FAI)

Organisation des rencontres inter-FAI.

4-5 juin

1^{er} voyage d'études pour le projet BIRDS (Boosting Initiatives & Resources to Develop Social innovation) piloté par l'Avisé

Découverte du financement de l'innovation sociale au Portugal !

25 juin

Publication « Accompagner des projets culturels d'utilité sociale et territoriale en ruralité »

Enseignements du programme Entrepreneurat culturel d'utilité sociale et territoriale porté par la Fondation Entreprendre et l'Avisé.



9 juillet

Lancement du réseau Résonance

Sept membres : Accélérateur 21, Antropia ESSEC, Avisé, Fondation La France s'engage, La Ruche, Le Kiif, Réseau des Entrepreneurs Citoyens.



À lire page 18

27 octobre

Visite d'une délégation des Pôles d'économie sociale du Québec en France auprès de trois Fabriques à Initiatives.

29-30-31 octobre

L'Avisé au Forum mondial de l'ESS à Bordeaux.



4 novembre

Sortie du guide « Financer son projet d'ESS »



16 octobre

Rencontre nationale des incubateurs de l'ESS

La Communauté Émergence & Accélération fête ses 10 ans et devient le Réseau national des incubateurs de l'ESS.

1^{er} octobre

L'Avisé représente la France au Forum européen de l'innovation sociale à Bruxelles.

En tant que Centre national de compétences de l'innovation sociale pour la France en Europe.

18 septembre

François Dechy succède à Jérôme Saddier et devient le nouveau Président de l'Avisé.



22 juillet

Résultats de l'appel à projets « Soutien à des programmes de diffusion interne d'innovation(s) au sein d'une entreprise nationale de l'ESS, s'appuyant sur un mode d'organisation relevant de "l'innovation centralisée" »

10 lauréats retenus par l'organisme intermédiaire du FSE+ porté par l'Avisé.

À lire page 19

13 novembre

L'Avisé et le Dispositif local d'accompagnement (DLA) au Forum National des Associations & Fondations



18-19-20 novembre

L'Avisé au Salon des Maires et des Collectivités Locales 2025

3 décembre

Lancement du programme Transfert d'innovations sociales.

Co-porté par la Fondation d'entreprise des solidarités urbaines, l'Avisé et l'AORIF, il vise à accompagner le transfert d'innovations sociales urbaines auprès de bailleurs sociaux franciliens.

4 décembre

Rencontres nationales des acteurs de l'évaluation d'impact

Et célébration des 10 ans du réseau Social Value France animé par l'Avisé !



8 décembre

Résultats de l'appel à projets « Soutien à des programmes nationaux thématiques d'accompagnement au changement d'échelle d'entreprises de l'ESS »

Huit projets retenus.

À lire page 19

L'Avisé, Centre national de compétences de l'innovation sociale pour la France



Cécile Leclair,
directrice générale
de l'Avisé.

En 2025, l'Avisé a franchi une nouvelle étape dans son engagement en faveur de l'innovation sociale ! Depuis sa création en 2002, l'association agit pour valoriser les initiatives socio-économiques qui répondent aux besoins sociaux des territoires. Elle a ainsi contribué, aux côtés de nombreux acteurs réunis au sein du Conseil supérieur de l'ESS, à construire une **grille de caractérisation de l'innovation sociale** qui a ensuite nourri son inscription dans la loi française. Depuis 2020, l'Avisé est reconnue comme **Centre national de compétences de l'innovation sociale (CNCIS) en France**, mandaté par l'État et la Commission européenne, au même titre que les centres présents dans les autres États membres.

L'année 2025 marque un tournant : celui d'un déploiement renforcé de cette mission en France. L'innovation sociale dépasse en effet le périmètre de l'économie sociale et solidaire en mobilisant des acteurs publics, privés et citoyens qui, souvent sans se connaître, cherchent à répondre aux mêmes défis sociaux. Notre conviction est simple : **les solutions les plus solides naissent de ces coopérations.**

L'Avisé entend jouer pleinement son rôle de référence nationale pour **faire dialoguer les écosystèmes, accompagner l'émergence et le transfert d'innovations sociales, et renforcer les dynamiques territoriales.** Les années qui s'ouvrent seront celles du rassemblement, de l'expérimentation collective et – nous l'espérons – du passage à l'échelle des solutions qui transforment durablement notre société.

Une année riche en échanges avec nos partenaires européens

Le projet BIRDS en mouvement

- Réalisation d'études nationales sur les acteurs et les pratiques de l'évaluation d'impact social en France, en Suède, au Portugal et en Espagne, et d'une analyse comparative de ces quatre écosystèmes.
- Réalisation de travaux sur la mobilisation de l'innovation sociale dans la fabrique des politiques publiques au service de la transition écologique et solidaire, en partenariat avec l'École Urbaine de Science Po Paris.
- Lancement de travaux sur la généralisation des innovations sociales, ou comment favoriser leur intégration à l'action publique, à travers l'analyse d'initiatives publiques et privées remarquables, en France, au Royaume-Uni, au Portugal et en Espagne.

La communauté européenne de pratiques dédiée à l'innovation sociale

Au-delà de ses collaborations renforcées avec les centres de compétences portugais, espagnols et suédois dans le cadre du projet BIRDS, l'Avisé participe activement aux échanges de la communauté de pratiques qui réunit les 27 CNCIS européens et des représentants des 27 États membres. L'année 2025 a été marquée notamment par des déplacements à Vilnius, Prague et Malmö, ainsi que par la participation de l'Avisé au Forum européen de l'innovation sociale qui s'est tenu à Bruxelles en octobre.

Zoom sur l'initiative européenne Social innovation+

L'Avisé est membre du comité consultatif (« Advisory Board ») de l'initiative **Social innovation+ (SI+)**. Le comité se compose de dix membres, issus de la Commission européenne, des réseaux, ainsi que des autorités de gestion polonaise et finlandaise du FSE+ et des Centres de compétences nationaux français et portugais de l'innovation sociale. L'Avisé, en tant que CNCIS français, est représentée par sa directrice générale Cécile Leclair.

Le comité se réunit plusieurs fois par an pour définir les orientations et les recommandations stratégiques concernant l'agenda européen de l'innovation sociale.

Voyage d'études à Lisbonne : financer l'innovation sociale en Europe



La délégation ministérielle à l'ESS, le Bureau en charge de l'ESS à la Direction générale du Trésor, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et France Active étaient du voyage avec l'Avisé ! Un des temps forts du projet BIRDS pour mieux comprendre les modalités de financement de l'innovation sociale au Portugal, accompagnés de nos homologues espagnols et suédois. Mobilisation des fonds européens, utilisation des Contrats à impact social, articulation territoriale de l'écosystème d'accompagnement et de financement... Autant de retours d'expériences précieux pour nourrir les réflexions françaises et les travaux à venir de l'Avisé sur le sujet !

Décloisonner l'innovation sociale en France

1^{ères} Rencontres nationales de l'innovation sociale à Paris



Organisées par l'Avisé en tant que Centre national de compétences de l'innovation sociale, ces rencontres ont eu lieu le 3 juin 2025 à Paris. Ouvertes par le Délégué ministériel à l'économie sociale et solidaire, elles ont rassemblé une **centaine d'acteurs nationaux de l'innovation sociale – générateurs de projets, acteurs publics territoriaux et nationaux, entreprises de l'ESS, têtes de réseaux, financeurs et chercheurs – autour d'un objectif commun : decloisonner ces écosystèmes d'acteurs pour renforcer l'impact de l'innovation sociale en France.** La journée leur a permis d'échanger sur des défis persistants : articulation entre acteurs, notamment publics et privés, intégration des innovations sociales dans la fabrique des politiques publiques, essaimage territorial des innovations, etc. Des premières rencontres fructueuses, marquant une première étape dans la constitution d'une nouvelle communauté au service de l'innovation sociale, que l'Avisé continuera d'animer et de développer en 2026 !

Lancement du programme Transfert d'innovation sociale (TIS) avec la Fondation des Solidarités Urbaines

Comment réussir le transfert d'un projet qui a fait ses preuves à l'échelle d'une association à une solution portée globalement par une institution publique ? Co-porté par la **Fondation des solidarités urbaines, l'Avisé et l'Union sociale pour l'habitat d'Île-de-France (AORIF)**, ce programme vise à **accompagner le transfert d'innovations sociales urbaines au sein du patrimoine de bailleurs sociaux franciliens**, pour des villes plus inclusives et plus durables !

Objectif : soutenir le changement d'échelle de projets expérimentés avec le soutien de la Fondation des solidarités urbaines et ayant démontré des résultats positifs, pour répondre aux problématiques rencontrées par les bailleurs sociaux.

Les travaux des Fabriques à initiatives

Depuis sa création en 2010, le réseau Fabrique à Initiatives constitue un dispositif de référence pour le développement de projets d'innovation sociale ancrés dans les territoires. Fin 2025, le réseau rassemblait 38 Fabriques à Initiatives, présentes en France ainsi que dans deux territoires en Belgique, témoignant d'une implantation à la fois nationale et européenne.



La Fabrique, un outil mutualisé de développement local au service de l'innovation sociale

Ce réseau animé par l'Avise est composé de structures implantées dans des contextes territoriaux variés – milieux urbains, périurbains et ruraux. En 2025, ce sont **174 demandes émanant des territoires** qui ont été explorées. Ces dernières débouchent sur des activités économiques pérennes, créées à partir des besoins locaux et des

ressources du territoire. Le rôle des Fabriques : ouvrir la voie à l'innovation et initier la transformation des politiques publiques en impulsant la coopération entre l'ensemble des acteurs du territoire. Ce travail, souvent invisible, constitue une véritable ingénierie territoriale au service de la transition écologique et sociale.

Les thématiques phares de l'année 2025

Services de proximité

Elles déménagent, porté en Moselle par La Fabrique à Initiatives Le Filon, a pour objectif d'organiser des déménagements d'urgence totalement sécurisés, de stocker les affaires, d'accompagner le réaménagement dans un nouveau logement et de fournir une aide matérielle essentielle aux femmes et à leurs enfants.

Alimentation et alimentation durable

La Maison du Mouton, porté en Haute-Vienne par La Fabrique à Initiatives FA'Brique du Limousin, est un espace destiné à la fois aux professionnels du secteur ovin et agricole et au grand public. Une fois inauguré, ce lieu permettra de valoriser les produits du territoire, les savoir-faire et de soutenir les installations/reprises d'exploitations.

Lieux et tiers-lieux

Le tiers-lieu de la commune de Rogliano, porté en Corse par La Fabrique à Initiatives CAPI Corsica, a été imaginé avec la commune de Rogliano pour répondre aux besoins des habitants des hameaux supérieurs et soutenir l'attractivité du territoire de Haute-Corse.

Les générateurs d'innovation sociale se mobilisent

En novembre 2025, l'Avise a publié une prise de position dans Alternatives Economiques, co-signée par les générateurs de projets d'innovation sociale. « **Soutenir les générateurs de projets d'innovation sociale, c'est soutenir la résilience et l'attractivité économique des territoires.** Pour faire face aux crises sociale, environnementale et économique qui s'enchaînent, nos territoires doivent absolument mettre en place des démarches d'innovation et de coopération leur permettant de créer des solutions nouvelles et résilientes ».



À lire sur
Alternatives
économiques

Le programme TRESSONS

Retour sur le programme TRESSONS 2024-2025,

« *Territoires Ruraux et ESS, Outils et Nouvelles synergies* »

Favoriser l'émergence de solutions innovantes face à un défi majeur de l'agriculture en France – le départ à la retraite de plus de la moitié des exploitants dans les prochaines années – voilà ce à quoi s'est attelée cette deuxième édition de TRESSONS, un programme dédié aux ruralités, à la transition agricole et à l'innovation sociale. Ce programme, mené par l'Avise et le RTES et soutenu par le Réseau National Agricultures et Ruralités, est financé par le Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire, l'Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires et Régions de France.

Pour faciliter l'installation paysanne, l'ESS a su innover et mobiliser pendant plus d'un an une diversité d'acteurs à travers des groupes de travail et événements. Parmi eux, France Travail, des Chambres d'agriculture, ainsi que des réseaux spécialisés dans l'accompagnement entrepreneurial et territorial, tous partenaires engagés dans ce projet.



Publication de nouvelles ressources TRESSONS, conçues par l'Avise et le RTES

1. Mieux comprendre et valoriser la place de l'ESS dans les territoires ruraux

« Chiffres clés de l'économie sociale et solidaire dans les territoires ruraux »

« Panorama de projets de l'économie sociale et solidaire dans les territoires ruraux »

2. Accompagner l'installation de projets dans l'agriculture durable

Décryptage « Accompagner les porteurs de projet dans l'agriculture durable avec l'ESS »

Guide « Faciliter l'installation en agriculture durable avec l'ESS : leviers pour les collectivités »

3. Créer des synergies entre IAE et emploi agricole

Guide (réactualisation) « Insertion par l'activité économique : comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable »

Fiches pratiques « Les formes juridiques de l'ESS pour favoriser la création et la pérennisation d'emplois agricoles »



Objectif : **décloisonner les écosystèmes agricoles et ESS pour renforcer les coopérations et répondre aux enjeux de la transition agricole.**

Au-delà de ses productions, TRESSONS confirme le rôle structurant de l'ESS comme vecteur d'innovation et de transformation des modèles agricoles. Il ouvre des perspectives pour le déploiement de solutions à plus grande échelle, au service d'une agriculture plus paysanne, locale et inclusive. Les travaux du programme seront poursuivis en 2026-2028 à la suite du nouvel appel à projet ANIMERA dont l'Avise est lauréate.

Clôture de TRESSONS 2024-2025 : un événement national

Le 20 mai 2025 s'est tenu le séminaire de clôture de l'édition 2024-2025 du programme. Plus de 70 participants, partenaires et institutionnels, étaient réunis à la Ferme des Possibles pour échanger sur la place de l'ESS dans les territoires ruraux et ses contributions aux grands défis agricoles. Ce temps fort a valorisé les initiatives développées et mis en lumière les leviers d'action identifiés par le programme pour renforcer durablement les liens entre les acteurs de l'ESS et du monde agricole. Les échanges ont notamment souligné l'importance de l'accompagnement dans la durée pour sécuriser les parcours d'installation et favoriser la pérennité des projets.

Accompagner dans un contexte de difficultés : le témoignage de la MJC de Sarcelles

La Maison des jeunes et de la culture (MJC) de Sarcelles a bénéficié d'un accompagnement du Dispositif local d'accompagnement (DLA) dans un contexte de difficultés. Comment le DLA l'a-t-elle accompagnée ? En quoi cet accompagnement a-t-il permis à l'association de surmonter ses difficultés ? Alice Dembele, présidente de la MJC, nous répond dans cette interview !



Témoignage du DLA et d'Alice Dembele au Forum national des Associations & Fondations en 2025.

Quelles sont les activités de votre structure ?

Alice Dembele : La MJC de Sarcelles est une association d'éducation populaire implantée dans un quartier prioritaire de la ville (QPV). Nous proposons des activités culturelles et artistiques pour les habitants et des actions éducatives à destination des jeunes et des adultes, comme des cours de langue ou des ateliers d'informatique. Nous travaillons aussi à développer des projets d'insertion professionnelle en partenariat avec d'autres structures locales.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et pourquoi avez-vous fait appel au DLA ?

AD : En prenant l'association en janvier 2025, nous avons découvert qu'elle était en grande difficulté : gouvernance incertaine (rôles des salariés à redéfinir, process RH peu développés...) et situation financière fragile (trésorerie apparente suffisante, mais mises en recouvrement régulières). Nous avons besoin d'un regard extérieur pour restructurer l'association. Notre partenaire principal, la Ville de Sarcelles, nous a orientés vers le DLA.

Comment s'est déroulé l'accompagnement du DLA ?

AD : Nous ne connaissions pas le DLA, mais Aline, notre chargée d'accompagnement DLA (chez Initiative, qui porte le DLA 95), nous a rassurés et expliqué la démarche. Nous nous sommes sentis accompagnés et en confiance. À la suite de notre passage en commission DLA, Aline a réalisé un diagnostic partagé, qui a mis en lumière nos difficultés. L'accompagnement, initialement tourné vers la réécriture du projet associatif, a été réorienté vers le volet financier. Grâce au DLA, l'association a donc bénéficié d'un audit financier gratuit mené par un cabinet externe, qui nous a permis grâce aux différentes actions menées, de réduire nos coûts et notre déficit.

Le Bureau et les salariés ont été associés à chaque étape, ce qui a renforcé la transparence et la cohésion. Le DLA a aussi facilité le dialogue avec nos partenaires (Ville, Préfecture, fédération départementale des MJC).

En quoi le DLA a-t-il répondu à vos difficultés ?

AD : Le DLA nous a donné une visibilité financière et permis de prioriser. Grâce à cet accompagnement, nous avons rassuré nos partenaires, en démontrant le sérieux de notre démarche. Nous avons ainsi pu obtenir une subvention complémentaire de la Ville. Aujourd'hui, la situation est stabilisée. Le DLA a permis de reconstruire notre MJC sur des bases plus solides.

« Le DLA a été salvateur pour notre association : j'encourage les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire à le solliciter ! »

FOCUS

Comment l'Avisé s'est adaptée au contexte de difficultés en 2025 ?

Pour mieux informer et soutenir les structures de l'ESS dans les difficultés économiques, financières, organisationnelles, opérationnelles et réglementaires auxquelles elles sont confrontées, l'Avisé s'est mobilisée de plusieurs manières.



Prévenir, c'est déjà agir.

avise

Organisation de l'information et des travaux pour répondre aux enjeux de quatre niveaux de difficulté vécus par les structures de l'ESS.

Anticiper les difficultés | Réagir face aux difficultés | Traverser une crise | Rebondir après une crise

Création d'une rubrique dédiée sur [avise.org](https://www.avise.org), réunissant les ressources et dispositifs d'accompagnement à mobiliser, à la fois de droit commun et spécifiquement dédiés à l'ESS, au niveau national et régional.

Contribution aux travaux de la cellule de liaison et d'accompagnement des structures de l'ESS en difficulté, pilotée par la Délégation ministérielle à l'ESS, dont la participation à l'élaboration d'un guide sur les mesures de soutien national et territorial.

Adaptation du DLA pour répondre de manière proactive et articulée aux besoins évolutifs des structures de l'ESS.

- **Un accompagnement stratégique** des structures pour les aider à diagnostiquer leur état de santé général, à mieux se structurer, à retrouver leur équilibre face à une situation de crise et à préparer l'avenir.
- **Une mobilisation auprès des pilotes du dispositif** pour mettre en œuvre un cadre d'action partagé, aider à la priorisation et faciliter le partage de pratiques entre les régions.
- **Un accompagnement des chargé.es d'accompagnement DLA** par l'Avisé et par les sept Centres de ressources du DLA, proposant de nouveaux outils dédiés, et le partage des bonnes pratiques au sein du réseau.

Mobilisation de toute l'équipe de l'Avisé pour adapter les actions au contexte.

- Publication d'un guide « Financer son projet d'ESS ».
- Mise à jour de la cartographie des financements dédiés à l'ESS.
- Production d'articles de décryptages sur les fonds européens.
- Interventions pour l'ESS sur les sujets de financement (dont mobilisation des fonds européens).
- Travaux sur les impacts du contexte de difficulté sur les accompagnateurs de l'ESS, notamment les générateurs d'innovation sociale et les incubateurs de l'ESS (impacts sur les modèles d'activités et les modèles économiques, suivi et appui-conseil sur les disparitions/émergences de dispositifs, etc.).
- Travaux sur l'utilité et l'adaptation de l'évaluation d'impact dans un contexte de difficulté (production d'articles, organisation d'ateliers lors des Rencontres nationales de l'évaluation d'impact).
- Financement de 24 projets d'ESS (dans le cadre d'appels à projets FSE+).

Réalisation d'une cartographie des dispositifs d'accompagnement à la difficulté

Publication en mars 2026

Deux projets accompagnés par le Réseau national des incubateurs de l'ESS

Animé par l'Avisé depuis 2015, le Réseau national des incubateurs de l'ESS rassemble 125 acteurs de l'accompagnement à la création de projets de l'ESS et d'innovations sociales en France. Zoom sur deux projets accompagnés dans leur création !



Wed Cargo : fabriquer des vélos cargos modulaires pour une mobilité durable

Alexandre Wedraougo lance Wed Cargo en 2025 pour proposer à la vente des vélos cargos écoconçus, modulaires et accessibles financièrement. Pensés pour particuliers et professionnels, ces vélos favorisent la mobilité douce et la décarbonation, tout en sensibilisant à la fabrication et à la réparation des vélos. Son objectif : rendre la mobilité urbaine durable, adaptable et collective.

Accompagné par Première Brique, Alexandre a suivi un programme intensif de préincubation de six mois, avant de poursuivre avec leur programme d'incubation pour une durée d'un an et demi. Cet accompagnement sur le temps long lui a permis de clarifier son modèle économique, d'affiner son offre de services et de définir son système de production. Il a également gagné en visibilité en participant à plusieurs concours et en s'inscrivant dans des réseaux locaux. En parallèle, un travail spécifique sur sa posture d'entrepreneur social a été mené. Tout ce travail lui a permis de lancer son premier atelier de fabrication et d'initier la commercialisation de ses vélos sur mesure.



Les Coquelicots : rompre l'isolement des seniors en ruralité

En 2025, Sandra Sutter, ancienne salariée dans le médico-social, crée l'association Les Coquelicots pour contribuer à la lutte contre l'isolement des seniors sur le territoire rural du Pays d'Albe. Son objectif : proposer un espace de vie convivial et inclusif, à travers l'accueil de seniors autonomes au sein de logements partagés.

Accompagnée par l'incubateur Le Filon, Sandra a suivi le parcours Idéation (trois mois) pour se familiariser avec les étapes clés de la création d'un projet et valider la pertinence de son idée. Ce parcours lui a permis d'affiner sa compréhension de l'univers des seniors et de l'habitat

partagé, de cartographier les parties prenantes et de clarifier les contours de son projet (public cible, activités, modèle économique). Elle participe ensuite au parcours Élan (huit mois), qui lui permet d'expérimenter l'animation d'ateliers, de créer un collectif et de fédérer un réseau de partenaires (bénévoles, professionnels, institutions locales) qui seront impliqués au sein de son association.

Une coopération territoriale au service de la mobilité durable, accompagnée par la Fabrique à initiatives Figeacteurs

Dans la commune de Figeac, la transition vers des mobilités plus durables s'appuie sur une dynamique de coopération entre acteurs publics, privés et associatifs. Dans ce cadre, l'association Figeacteurs, qui porte la Fabrique à Initiatives sur ce territoire, a joué un rôle déterminant dans l'émergence et la concrétisation du projet Figeac Écomobilité.

Face aux enjeux de mobilité en milieu rural – forte dépendance à la voiture individuelle, autosolisme, flux domicile-travail importants, offre de transport collectif peu mobilisée –, la collectivité et les acteurs locaux partageaient le besoin de développer d'autres alternatives de mobilité. Figeacteurs a ainsi accompagné la structuration d'une solution autour de la location longue durée de vélos à assistance électrique.

Soutenu par le programme Avenir Montagnes de l'ANCT, le projet a d'abord été expérimenté pendant deux ans. Cette phase a permis d'étudier les usages, d'ajuster le modèle économique et de valider la pertinence du service. Face à une forte adhésion, le dispositif est rapidement monté en puissance, passant d'une flotte initiale de 20 vélos à plus de 80 aujourd'hui. À l'issue de cette expérimentation, la ville de Figeac a fait le choix de pérenniser le service en l'intégrant dans son offre de mobilité via un marché public d'exploitation. Le projet a ainsi changé d'échelle, devenant un véritable service public.

Tout au long de cette démarche, Figeacteurs a assuré un rôle clé : qualification des besoins, structuration de la méthodologie de projet, animation des partenariats, mobilisation des acteurs locaux et accompagnement de l'innovation. Figeac Écomobilité est aujourd'hui une structure autonome et porte un nouveau projet d'autopartage entre particuliers. De son côté, Figeacteurs accompagne de nouveaux projets alternatifs à l'autosolisme : expérimentation micro-véhicules électriques (VELI) ; animation et formation d'un réseau de référents mobilité et animation d'un réseau en lien avec les acteurs du territoire.

Le projet Figeac Écomobilité illustre l'apport des Fabriques à Initiatives dans la transformation des territoires par l'innovation sociale : partir des besoins locaux, expérimenter rapidement, fédérer les acteurs et accompagner le passage à l'échelle.

Acteurs clés du projet :
Ville de Figeac | Région Occitanie | ANCT
| Figeac transition | Figeacteurs



Le réseau des Fabriques à initiatives réunit 40 structures qui accompagnent l'émergence de projets au service des territoires !

Objectif : répondre aux défis rencontrés par les territoires en connectant acteurs publics, privés et citoyens pour générer des innovations sociales en réponse à des enjeux sociaux et environnementaux.

« La capacité à fédérer différents types d'acteurs, employée par Figeacteurs autour de ce projet, a été précieuse. Même si on a travaillé le projet ensemble, c'était extrêmement confortable pour nous que cette expérimentation soit portée par Figeacteurs. »

Guillaume Baldy,
adjoint au Maire de Figeac
2020-2026

Programme Graines d'autonomie : accompagner des coalitions d'acteurs pour renforcer la coopération d'innovations sociales dans le champ de l'autonomie

L'année 2025 marquait la fin de la deuxième édition du programme Graines d'autonomie porté par la Fondation OCIRP avec ses membres et l'Avisé. Au programme : un accompagnement stratégique d'un an pour quatre coalitions d'acteurs visant à développer des projets d'innovation sociale dans le domaine de l'autonomie. Zoom sur ces quatre collectifs et leurs différentes façons de coopérer.



Photo Emmaüs Connect

Collectif Citoyenneté & Numérique

Mission : permettre aux citoyens en situation d'exclusion numérique de faire valoir leurs droits et d'être entendus, via la mise à disposition de ressources partagées sur une plateforme dédiée. Principales thématiques : l'accès aux droits, la participation citoyenne et la reconnaissance des individus dans l'espace public et médiatique.

Acteurs du collectif : ATD Quart | Emmaüs Connect | Emmaüs France | La Fédération des Acteurs de la Solidarité | Medialab de Sciences Po.



Modalités de coopération : associer les personnes concernées aux actions (dans une démarche d'autonomisation consistant à « faire avec ») ; partir de l'expérience et des opinions des personnes ciblées par le collectif, en valorisant leurs usages et pratiques ; combiner plaidoyer et action, réflexions théoriques et expérimentations locales.



Photo du projet Rebonds!

Consortium Impact Social par le Sport



Mission : promouvoir le sport comme outil d'inclusion sociale en structurant la filière du socio-sport, via la création d'outils pour les praticiens, le développement de formations et la collaboration intersectorielle.

Acteurs du collectif : Action Prévention Sport | Azur Sport Santé | Breizh Insertion Sport | Daytour Sport | Drop de Béton | Le Dahliir | Rebonds | Sport Dans la Ville.

Modalités de coopération : une collaboration entre huit structures couvrant huit régions de France, rassemblant des experts de terrain, des universitaires et des acteurs institutionnels et privés. Le projet mobilise aussi des laboratoires de recherche, pour assurer une analyse rigoureuse des actions, en collaboration avec les fédérations sportives, dont la Fédération Française des Clubs Omnisports.



Photo du Groupement d'Associations Partenaires

Le GAP (Groupement d'Associations Partenaires) « Au fil des Gaves »



Mission : renforcer la coopération et la mutualisation entre les acteurs du social et du médico-social dans le département des Pyrénées-Atlantiques.

Acteurs du collectif : Centre de recherche et d'actions psycho-sociales (CRAPS) | Centre Médico-Psychologique Martouré | DITEP de Guindalos | Ensoleillade | OAD | OPEA | Perce-Neige Pyrénées.

Modalités de coopération : création d'un véhicule associatif commun entre les membres du collectif pour mutualiser des ressources et des compétences, favoriser le partage d'expérience et de savoir-faire et développer de nouvelles actions de coopération avec les acteurs du territoire (ex. : mise en place d'une plateforme pour la gestion coordonnée des parcours de vie des personnes avec un Centre Hospitalier).



Photo du projet Arbitryum

Cowork-in-Ehpad



Mission : créer du lien entre les jeunes entreprises et associations d'un territoire, tout en améliorant la qualité de vie des résidents des EHPAD avec la création de nouveaux espaces de vie et de rencontres.

Acteurs du collectif : Arbitryum | makesense.

Modalités de coopération : la coopération prend la forme d'un partenariat entre ces deux structures, visant à articuler leurs connaissances et compétences complémentaires dans les projets d'ouverture d'espaces de vie en EHPAD.

Co-pilotes du programme
Graines d'autonomie



Lancement de Résonance, le Réseau des accompagnateurs nationaux au changement d'échelle de l'ESS

Un réseau pour valoriser et renforcer les programmes nationaux existants

Lancé par l'Avisé en 2025 avec ses membres, ce nouveau réseau est composé de sept structures porteuses de programmes nationaux d'accompagnement au changement d'échelle. Il a pour ambition de rendre l'offre d'accompagnement existante plus lisible et de contribuer à renforcer les compétences des programmes. Objectif : mieux soutenir le développement du changement d'échelle des structures de l'ESS.

Les sept membres de Résonance

L'Accélérateur 21 : cet accélérateur national porté par la Croix-Rouge française et Nexem est spécialisé sur les enjeux de santé et d'innovation sociale.

Antropia ESSEC : créé par la Chaire d'Innovation Sociale de l'ESSEC, elle propose deux programmes d'accompagnement dédiés au stade du changement d'échelle – **Scale Up Association** et **Scale Up Entreprise**.

Avisé : elle porte notamment le programme **P'INS** coporté avec la Fondation Macif, qui finance et accompagne l'essaimage d'innovations sociales en France.

Fondation La France s'engage : elle accompagne des projets d'innovation sociale qui couvrent des besoins d'intérêt général dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'emploi et de l'inclusion.

La Ruche : elle soutient des projets socialement innovants via des programmes de changement d'échelle nationaux et régionaux, sur des thématiques sectorielles ou généralistes.

Le Kiif : cette alliance inter-territoriale d'accompagnateurs inclut le programme **Les Sentiers**, qui soutient la diffusion des innovations sociales en ruralité.

Résonance

Réseau des accompagnateurs nationaux au changement d'échelle de l'ESS

Réseau des Entrepreneurs Citoyens : il anime le programme **Métiers de la Fabrication**, dédié au soutien des petites et moyennes industries de l'ESS en France.

Programmes nationaux d'accompagnement au changement d'échelle : huit projets soutenus par le FSE+

L'organisme intermédiaire du Fonds social européen + (FSE+) porté par l'Avisé a retenu huit projets pour l'appel à projets « Soutien à des programmes nationaux thématiques d'accompagnement au changement d'échelle d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) ». À la clé : un soutien financier du FSE+ de plus de deux millions d'euros pour la période 2025-2028.

RÉEMPLOI DES EMBALLAGES

En Boîte le Plat France

Objectif : développer un incubateur national dédié au réemploi des emballages de la vente à emporter, pour massifier l'usage des contenants réemployables et faire évoluer durablement les pratiques et les politiques publiques.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La Ruche Développement

Objectif : accompagner des structures de l'ESS engagées dans l'économie circulaire, à travers un dispositif d'accélération et de changement d'échelle pensé spécifiquement pour des organisations qui cherchent à maximiser leur impact social et environnemental.

LIEN SOCIAL

Les Petites Cantines Réseau

Objectif : consolider un programme d'accompagnement au changement d'échelle de projets en lien avec le bien manger et la lutte contre l'isolement.

MEDICO-SOCIAL

Union nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux domiciles (UNA)

Objectif : concevoir, tester et déployer un programme national d'accompagnement au changement d'échelle, destiné aux structures de l'ESS et répondant aux enjeux d'attractivité des métiers dans les domaines de l'aide, des soins et des services à domicile.

INDUSTRIE

Réseau des Entrepreneurs Citoyens

Objectif : accompagner des structures de l'ESS ayant une activité de production industrielle, pour renforcer leurs capacités de production et de développement et les aider à promouvoir des modes de production plus vertueux, locaux et non délocalisables.

FUNÉRAIRE

Ronalpia

Objectif : à travers le programme « Epilogue », accompagner la structuration et le changement d'échelle d'entreprises de l'ESS œuvrant dans le champ du « changement de regard sur la mort ».

MONNAIES LOCALES

Mouvement Sol

Objectif : accompagner l'essaimage de dispositifs de solidarité alimentaire portés par les monnaies locales citoyennes, en vue de construire un système de justice sociale alimentaire.

TRANSVERSAL/COOPÉRATIONS TERRITORIALES

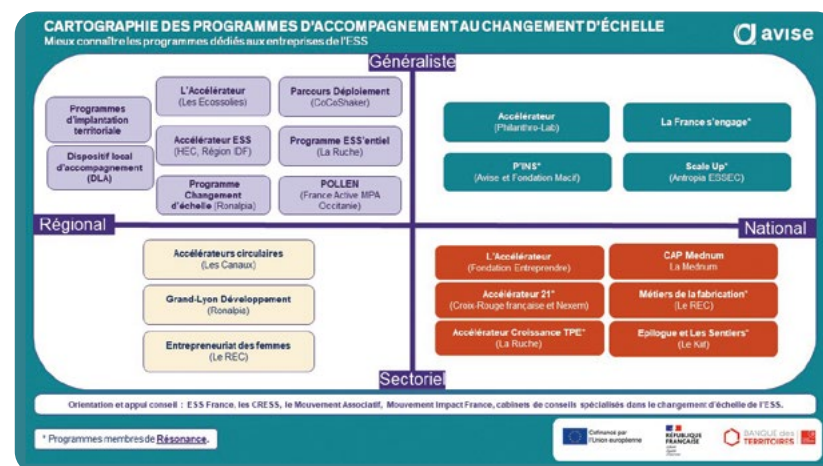
Coorace

Objectif : favoriser le changement d'échelle des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), renforcer leur structuration et améliorer leur impact territorial.

Comment s'orienter parmi les programmes d'accompagnement au changement d'échelle ?

L'Avisé a sorti en octobre 2025 sa nouvelle cartographie des programmes d'accompagnement au changement d'échelle des entreprises de l'ESS. Elle permet d'identifier les dispositifs nationaux et territoriaux qui soutiennent la croissance et la structuration des structures de l'ESS, selon leurs besoins, leur secteur d'activité et leur niveau de développement.

À consulter sur
avise.org



FOCUS Appel à projets « Soutien à des programmes de diffusion interne d'innovation(s) au sein d'une entreprise nationale de l'ESS, s'appuyant sur un mode d'organisation relevant de "l'innovation centralisée" »

Dix structures de l'ESS d'envergure nationale ont été retenues par l'organisme intermédiaire du FSE+. Un soutien total de près de quatre millions d'euros a été accordé pour financer la conception, la structuration et le déploiement de programmes de diffusion interne

d'innovations selon une organisation « centralisée ». Ce programme a pour objectif d'accompagner la professionnalisation des équipes dédiées à l'innovation, en mettant en place des dispositifs efficaces de détection, gestion et diffusion de l'innovation en interne.

Agir pour l'École | APF France handicap | Ares Services | Croix-Rouge Française | DAHLIR | Emmaüs France | Entourage | Eureka | Fédération SOLIHA Solidaires pour l'Habitat | Fondation Apprentis d'Auteuil



Avisé.org en 2025

 **536 000**
pages vues

 **29 800**
téléchargements
uniques de ressources

1 800
téléchargements en 50 jours,
après la publication du guide
« Financer son projet d'ESS »



33 articles relais d'appel à projets,
61 articles d'actualité,
60 nouvelles ressources,
32 pages de portraits et inspirations.



46 000
consultations de la newsletter
Entreprendre Autrement
↳ **+ 211 %** de clics



+ 2 350
nouveaux abonnés
sur LinkedIn



65
événements organisés
par les équipes de l'Avisé
(conférences, animations,
ateliers, webinaires,
formations...)



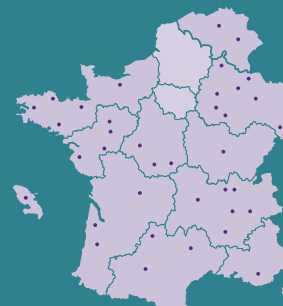
avec
1 800
professionnels
formés par l'Avisé



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.

En savoir plus : <https://fabriqueainitiatives.org>



38
Fabriques (en France et en Belgique),
portées par 46 structures différentes

48,5 ETP internes dédiés
aux fabriques en 2025

Chiffres portant sur
35 fabriques répondantes

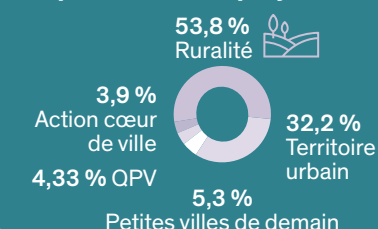
58 
nouvelles activités
créées sur 2024
et 2025

2 286
 partenaires
mobilisés

445
 séances de créativité
entre acteurs pour
faire émerger les
besoins de territoire

179 projets
explorés

Implantation des projets



Les thématiques

20,7 % Services de proximité
17,3 % Alimentation / Alimentation durable
16 % Économie circulaire
15 % Lieux et tiers-lieux
12,3 % Transition écologique
10,6 % Agriculture / Agriculture durable

Le Réseau national des incubateurs de l'ESS
(ex. Communauté Émergence & Accélération)

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

130
incubateurs membres

500
professionnels

32 909
personnes
sensibilisées
à l'ESS

3 211* projets ESS accompagnés
en 2025
↳ soit **2 x moins** de projets
accompagnés qu'en 2024

1706 projets en
pré-incubation
1505 projets en
incubation



194 programmes
d'accompagnement
à la création



73 %
des projets ont été
portés ou coportés
par des femmes



49 %
soutiennent la création
de projets d'ESS dans
les quartiers prioritaires de
la politique de la ville (QPV)



62 %
dans les territoires ruraux

* Chiffres collectés en 2026 sur l'accompagnement 2025,
auprès de 83 répondants (VS 86 sur l'accompagnement 2025)

Le DLA

1^{er} 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



93 %

des structures
accompagnées sont
des associations

Les trois secteurs
principaux accompagnés :

culture, art, patrimoine
lutte contre les exclusions
accompagnement à l'emploi

+ de 5 500
entreprises de l'ESS
accompagnées par le DLA

+ de 80 000 ETP
concernés



1 675
prestations de conseil
individuelles – 411
prestations de conseil
collectives



7,6 %
des structures
accompagnées en QPV



19,4 %
en Zone France Ruralités
revitalisation

Le réseau 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.



70
participants aux Rencontres
nationales de l'évaluation d'impact



+ de 120 membres
provenant de **+ de 70** structures



7
plénières thématiques
d'échanges

Programme P'INS

Depuis 2014, la Fondation MACIF et l'Avisé portent le programme 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.



81
alumni depuis
la création
du programme

46
participants à la Rencontre
annuelle des alumni
(et célébration des 10 ans
du programme) du 27 mai 2025

Programme TRESSONS

Initié en 2018 et financé par le Ministère de l'Agriculture, 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...).



6 400
abonnés à la newsletter
du programme TRESSONS

54
structures impliquées
dans le projet

70
participant.es à l'événement
de clôture à la Ferme
des Possibles

4
livrables cocréés
avec le RTES

Le programme BIRDS

BIRDS est l'un des cinq projets sélectionnés par l'Union européenne pour favoriser la collaboration entre centres nationaux de compétences de divers pays européens. Le projet BIRDS est piloté par l'Avisé, Centre national de compétence de l'innovation sociale pour la France. Il regroupe la France, l'Espagne, le Portugal et la Suède et travaille sur les enjeux de génération d'innovation sociale, de décroisement, d'évaluation d'impact, de changement d'échelle et de financement.



11
rencontres des représentants des 27 États
membres, pour renforcer et développer
l'innovation sociale en Europe



4
rapports d'études de l'écosystème national de
l'évaluation d'impact en France, Suède, Espagne
et Portugal + 1 analyse comparée transnationale



100
participants aux Rencontres nationales de l'innovation
sociale le 3 juin 2025 à Paris (acteurs territoriaux
et acteurs nationaux, publics et privés)



L'Avisé organisme intermédiaire du Fonds social européen +

L'Avisé est organisme intermédiaire du Fonds social européen + (FSE+) au niveau national depuis 2004. Cette mission consiste à soutenir financièrement des projets d'ESS en changement d'échelle, ainsi que de l'ingénierie et des programmes pour mieux accompagner au niveau national les projets d'ESS et les innovations sociales.

Au titre du Programme national (PN) du Fonds social européen +, l'Avisé gère par délégation une subvention globale de 70 millions d'euros sur la période 2021-2027. Elle soutient notamment, à travers des appels à projets et l'animation des lauréats sélectionnés :

- le Dispositif local d'accompagnement (DLA), dans le but d'appuyer les Centres de ressources sectoriels du DLA au niveau national ainsi que les opérateurs DLA départementaux et régionaux dans leur mission de diagnostic, d'orientation et d'accompagnement des structures de l'ESS ;
- des projets d'ingénierie, d'animation et d'outillage de dimension nationale visant à favoriser le développement des structures d'utilité sociale et à renforcer l'ESS.

204
structures lauréates
des appels à projets FSE+
de l'Avisé sur 2021-2027

35M €
programmés

Appel à projets
« Concevoir, expérimenter et diffuser
des outils et des démarches d'évaluation
d'impact social »



902 378 €
Montant FSE+
programmé

**Appel à projets DLA et Centres
de ressources DLA**

147
opérations
20,5M €
Montant FSE+

Appel à projets
« Soutien à des programmes nationaux
d'accompagnement d'entreprises de
l'ESS » sur des thématiques clés à l'échelon
national, telles que l'agriculture urbaine,
l'inclusion numérique, l'habitat partagé,
la mobilité et les énergies renouvelables.



3,7M €
Montant FSE+
programmé

Appel à projets
« Essaimage de projets inter-régionaux
portés par des entreprises de l'ESS » sur
des thématiques clés à l'échelon national,
tels que la mobilité, la réinsertion sociale,
l'habitat partagé et l'alimentation durable.



3M €
Montant FSE+
programmé

Appel à projets
« Soutien à des programmes
d'innovation sociale au sein d'une
entreprise nationale de l'ESS, fondés
sur une organisation en innovation
centralisée » sur des thématiques
clés à l'échelon national, telles que
l'éducation, l'inclusion professionnelle,
le lien social, l'innovation médico-
sociale, l'accompagnement des publics
vulnérables, l'habitat inclusif et la
structuration de démarches R&D
au sein des organisations de l'ESS.



4M €
Montant FSE+
programmé



92
bilans 2024 et 2025
contrôlés = 7,4M €
de dépenses réalisées



16
visites sur place
réalisées auprès
des porteurs de projet



3
webinaires
de présentation
des appels à projets FSE+



4
ateliers animés
auprès des lauréats
des appels à projets

La gouvernance de l'Avise : présidée par François Dechy et renouvelée pour trois ans

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 3 juin 2025. 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 dirigeants d'entreprises de l'ESS, des représentants des accompagnateurs (membres du Réseau national des incubateurs d'ESS, opérateurs du DLA), les têtes de réseau représentatives de l'ESS, la Banque des Territoires, des grands comptes de l'ESS.

LE BUREAU EXÉCUTIF

Président
François Dechy

Trésorière
Muriel Guenoux

Marthe Corpet
Myriam Faivre
Jean-Guy Henckel
Adelphe de Taxis du Poët
Claire Tournefier

LE CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

ADRESS NORMANDIE
Sandy Louapre

ATIS
Alicia Beillon

BANQUE DES TERRITOIRES
Jing Gao

CENTRE FRANÇAIS DES FONDS 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
Mage Loys-Carreiras

FONDATION MACIF
Marcela Scaron

FRANCE ACTIVE
Denis Dementhon

GROUPE BPCE
Marie Leclerc-Bruant

GROUPE UP
Arnaud Breuil

IDES
Edmond Donat

IRIAE HAUTS-DE-FRANCE
Séverine Lambert

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF
Mathieu Bellay

MAIF
Hélène Hannoir

MOUVEMENT IMPACT FRANCE
Caroline Neyron

UDES
Hugues Pollastro

Présidents d'honneur
Jérôme Saddier
Hugues Sibille

Représentant des salarié-es Avise
Alexis Bouges



Les membres de l'Avise lors de l'AG du 3 juin 2025.

L'équipe de l'Avise



L'équipe de l'Avise à Montreuil en janvier 2026.

Une quarantaine 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

Responsable administratif et financier
Ridha Ghobri

Chargée de gestion financière et RH
Odile Villeret

Chargée de gestion financière
Hala Rezgui

Assistante de direction – services généraux
Véronique Martin

PÔLE CRÉATION

Responsable
Morgane Gahmi

Chargée de mission
Pauline Sy

PÔLE CONSOLIDATION ET DLA

Responsable
Mickaël Barth

Responsable adjointe
Laure Plum

Chargées de mission
Perrine Albert
Julia Colussi-Corte
Lucie Hascoët
Morgane Huet
Maëlle Kassis
Sarah Mokrani
Emeline Stievenart

CENTRE DE RESSOURCES DLA IAE

Responsable
Amaury Fromenty

PÔLE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Responsable
Auriane Helaine

Chargées de mission
Maylis Bonnet
Mélanie Joffret

Stagiaire
Rafael Pellegrini Oliveira

PÔLE INNOVATION SOCIALE ET EUROPE

Responsable
Alexis Bouges

Chargée de mission
Juliette Oliva

PÔLE IMPACTS

Responsable
Lydia Fenner

Chargée de mission
Julia Colussi-Corte

PÔLE TERRITOIRES ET INNOVATION SOCIALE

Responsable
Morgane Gahmi

Chargée de mission
Nadège Serrero

Stagiaire
Hedy Bouamara

ORGANISME INTER-MÉDIAIRE DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN +

Responsable
Solène Jourdain

Responsable adjointe
Emelyne Lenormand

Chargé.es de mission
Pauline Chambon
Emma Charles
Anthony Khiari

COMMUNICATION ET ÉDITORIAL

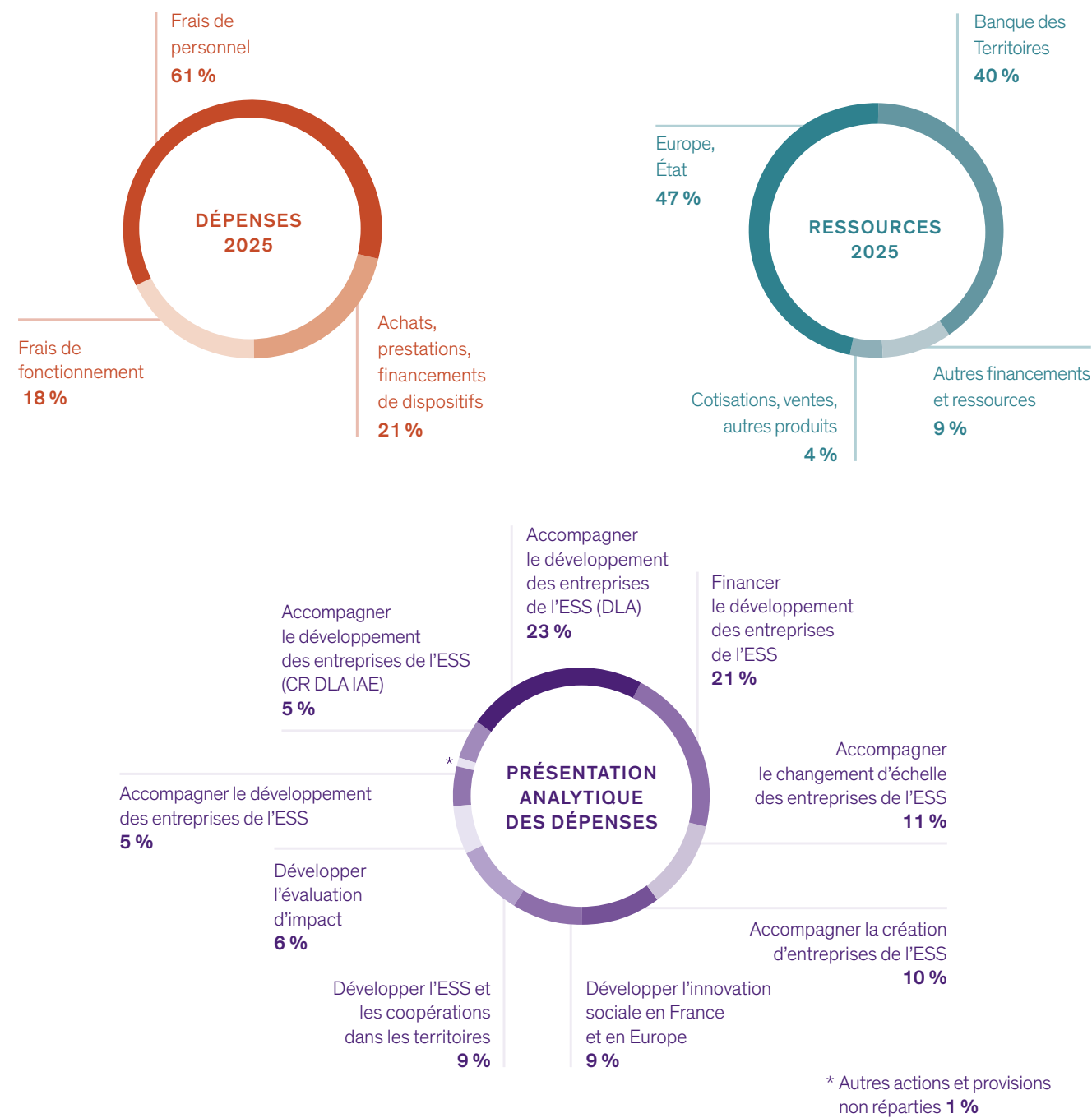
Responsable
Fanny Etienne

Chargées de communication
Marianne Barret
Anaïs Remili

Ils ont également fait partie de l'équipe en 2025

Maxime Belliard
Pierre Benhamou
Hosni Ben-Mimoun
Mathilde Hirtz
Corentin Lillo Casado
Félicité Ollivier
Jean-François Simon
Dominika Szereda
Diane Vanderstegen

Le budget de l'Avisé en 2025



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'Avisé 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 (structures d'insertion par l'activité économique, coopératives, prestataires ayant recours à l'éco-conception, etc.).

L'Avisé s'engage également en faveur de la transition écologique à travers ses pratiques de consommation (baisse de la consommation énergétique et des impressions papier, achat d'électricité 100 % renouvelable, valorisation des déchets, tri de déchets alimentaires pour biogaz, réemploi, etc.).

Les partenaires de l'Avisé

Des acteurs s'engagent pour l'ESS et l'innovation sociale

Ils sont membres de l'Avisé



Ils soutiennent aussi l'Avisé



L'Avisé participe à leurs instances ou jurys



Éditeur : **Avisé** - 18, avenue Parmentier, 75011 Paris
Directrice de la publication : Cécile Leclair
Coordination éditoriale : Fanny Etienne
Rédaction : Équipe Avisé
Conception graphique : Emma Lidbury
Impression : Illico - Artésienne, rue François Jacob, 62 800 Liévin.
Imprimé sur papier Nautilus SuperWhite FSC Recycled.



Crédits photos : p.3 ©GeorgesRIOUAL, p.4 ©GezelinGree, p.6 et p.11 ©studiofengari, p.7, 9, 12, 24 et 25 ©Avisé, p.14 ©LesCoquelicots ©WedCargo, p.16 ©Jimmy Beunardeau, p.17 ©Rebonds, ©Arbitryum, ©GAP.

©Avisé juin 2026, tous droits réservés



18, avenue Parmentier 75011 Paris
01 53 25 02 25
contact@avise.org
www.avise.org

