

# Feuille de route du Centre de compétences pour l'innovation sociale (CCIS) en France (1/2)

20 février 2023

Auteur : AVISE



Funded by  
the European Union



Funded by the EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)

© BuiCaSuS 2021-2023

## Table des matières

<b>1. Préambule .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Méthodologie retenue pour élaborer la feuille de route .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Principaux enjeux de l'innovation sociale en France .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Vision et mission du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avise .....</b>	<b>12</b>
4.1. Vision.....	12
4.2. Mission.....	12
<b>5. Rôle et fonctions du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avise .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1. Axe stratégique 1 : outiller les acteurs de l'innovation sociale</b>	<b>13</b>
5.1.1. Actions d'outillage existantes et poursuivies sur la période 2023-2027 .....	13
5.1.2. Actions d'outillage à renforcer sur la période 2023-2027 .....	15
5.1.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (outillage).....	16
<b>5.2. Axe stratégique 2 : animer l'écosystème de l'innovation sociale</b>	<b>16</b>
5.2.1. Actions d'animation existantes et poursuivies sur la période 2023-2027 .....	17
5.2.2. Actions d'animation à renforcer sur la période 2023-2027 .....	21
5.2.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (animation).....	23
<b>5.3. Axe stratégique 3 : accompagner l'innovation sociale .....</b>	<b>23</b>
5.3.1. Actions d'accompagnement existantes et poursuivies sur la période 2023-2027 .....	23
5.3.2. Actions d'accompagnement à renforcer sur la période 2023-2027.....	27
5.3.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (accompagnement) .....	28
<b>5.4. Axe stratégique 4 : financer l'innovation sociale .....</b>	<b>28</b>
5.4.1. Actions de financement existantes et poursuivies sur la période 2023-2027.....	28
5.4.2. Actions de financement à renforcer sur la période 2023-2027.....	29
5.4.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (financement).....	30
<b>6. Fonctionnement du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1. Portage de la stratégie nationale d'innovation sociale et relations avec le CCIS.....</b>	<b>31</b>
6.1.1. La stratégie nationale d'innovation sociale du FSE+ et les liens avec le CCIS.....	31
6.1.2. Le pilotage gouvernemental de l'innovation sociale et les liens avec le CCIS.....	32

6.2.	Gouvernance du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avisé .....	34
6.2.1.	Instances de gouvernance de l'association Avisé .....	35
6.2.2.	Instances de gouvernance de programmes dont l'Avisé est opérateur .....	37
6.2.3.	Relations contractuelles entre le CCIS et ses financeurs .....	38
6.2.4.	Instances de gouvernance à mettre en place dédiées aux actions à renforcer dans le CCIS	38
6.3.	Organisation et ressources du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avisé .....	40
6.3.1.	Management de l'organisation portant le CCIS .....	40
6.3.2.	Ressources financières de l'organisation portant le CCIS.....	42
7.	<b>Bibliographie .....</b>	<b>44</b>

## Acronymes

ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
CCIS	Centre de compétences pour l'innovation sociale
CRESS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CSESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DLA	Dispositif local d'accompagnement de l'ESS
ESS	Economie sociale et solidaire
FAI	Fabriques à Initiatives
FSE	Fonds social européen
PESSII	Pôle de l'économie sociale et solidaire et de l'investissement à impact (Service du Financement de l'économie de la Direction Générale du Trésor, Ministère de l'économie et des finances.)
PTCE	Pôles Territoriaux de Coopération Economique
WP	Work package (dans le cadre du projet BuiCaSuS)

## 1. Préambule

---

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

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

Ses missions consistent à :

- outiller et orienter les porteurs de projet d’ESS et d’innovation sociale à chaque étape de la vie de leur entreprise, de la création à l’évaluation de leur impact, à travers un centre de ressources librement accessible en ligne ([www.avise.org](http://www.avise.org)) ;
- animer les communautés d’accompagnateurs de l’ESS et de l’innovation sociale présents dans les territoires, pour mutualiser les bonnes pratiques et renforcer les expertises ;
- développer des programmes d’accompagnement en partenariat avec des acteurs publics et privés qui soutiennent l’ESS et l’innovation sociale ;
- financer des projets de l’ESS via le Fonds social européen (FSE). L’Avisé est en effet organisme intermédiaire du FSE depuis 2004 et finance l’innovation sociale et son écosystème par voie d’appels à projets.

Association d’intérêt général, elle réunit une trentaine de salariés, des administrateurs représentatifs de l’ESS en France et de nombreux partenaires, désireux d’accompagner la transition écologique et solidaire.

L’Avisé est aujourd’hui en France l’acteur de référence sur l’ESS et l’innovation sociale et ses enjeux de développement. C’est la raison pour laquelle elle a répondu en 2020 à l’appel à projets « centres de compétences pour l’innovation sociale » de la Commission Européenne avec une candidature validée par l’Etat français et conduit pendant 2 ans le projet au sein du consortium BuiCaSuS (« Building Capacity for a Sustainable Society »), réunissant l’Espagne, la Suède, la Lettonie et la France (voir Annexe 1<sup>1</sup>).

La fin du projet BuiCaSuS consiste en la remise pour chaque Centre de compétences pour l’innovation sociale (CCIS) d’une feuille de route pluriannuelle.

---

<sup>1</sup> Voir document annexe (2/2) – Annexe 1 : contexte et présentation du consortium BuiCaSuS.

Le présent document est donc la feuille de route de l'Avisé, en tant que CCIS, dans les dimensions « innovation sociale » de ses différentes activités pour la période 2023-2027.

Cette feuille de route est bien entendu un document stratégique prévisionnel ; sa réalisation est conditionnée d'une part, à l'adoption chaque année du plan d'actions de l'Avisé par sa gouvernance et, d'autre part, à l'obtention des moyens financiers nécessaires.

Elle est présentée en deux parties :

- le présent document (1/2) incluant le contenu de la feuille de route, ainsi que sa bibliographie ;
- le second document (2/2) regroupant les annexes à cette feuille de route.

## 2. Méthodologie retenue pour élaborer la feuille de route

Contrairement à la plupart des Etats-membres, la France n'a pas à créer un Centre de compétences pour l'innovation sociale (CCIS) dans le cadre de BuiCaSuS, puisque l'Avisé remplit déjà cette mission dans les principales dimensions attendues par la Commission Européenne :

- montée en compétences de l'écosystème : outillage, sensibilisation, accompagnement ;
- networking : partage de bonnes pratiques, facilitation entre acteurs ;
- transfert de connaissance transnational sur le développement des innovations sociales : par la participation de l'Avisé à plusieurs têtes de réseaux européennes, avant la création du réseau de 27 CCIS ;
- capitalisation de bonnes pratiques autour des projets financés par le Fonds social européen (FSE) : l'Avisé est organisme intermédiaire du FSE sur les volets économie sociale et solidaire (ESS) et soutien aux innovations sociales depuis 2004.

Sa feuille de route est donc directement issue de la feuille de route plus globale de l'Avisé adoptée par ses instances de gouvernance.

Les dimensions du CCIS à renforcer ou à initier pour la période 2023-2027 qui sont présentées dans ce document synthétique émanent :

- des travaux généraux sur le positionnement stratégique de l'Avisé autour de ses 4 leviers d'actions principaux (outiller, animer, accompagner, financer) ;
- du panorama des enjeux de l'innovation sociale en France et de son écosystème issu du rapport de cartographie et d'analyse (voir Annexe 2<sup>2</sup>) produit dans le cadre du Work Package 2 (WP2) de BuiCaSuS (Avisé, 2022), incluant notamment les résultats du Work Package 4 (WP4) ;
- des auditions d'acteurs clés de l'écosystème (ministères, accompagnateurs, tête de réseau représentative des porteurs de projet, financeurs privés, chercheurs, acteurs de l'innovation sociale publique, ...) dont la liste est présentée en Annexe 3<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Voir document annexe (2/2) – Annexe 2 : cartographie et analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale.

<sup>3</sup> Ibid – Annexe 3 : liste des auditions et entretiens



### 3. Principaux enjeux de l'innovation sociale en France

L'innovation sociale est définie en France dans l'article 15 de la LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, dite « Loi ESS », telle que :

*« I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :*

*1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;*

*2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale.*

*II. - Pour bénéficier des financements publics au titre de l'innovation sociale, le caractère innovant de son activité doit, en outre, engendrer pour cette entreprise des difficultés à en assurer le financement intégral aux conditions normales de marché. Cette condition ne s'applique pas aux financements accordés au titre de l'innovation sociale par les collectivités territoriales.*

*III. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit des orientations permettant d'identifier un projet ou une activité économique socialement innovant au sens du I. »*

(Légifrance, 2014).

Dans le cadre de cet article 15 de la Loi ESS, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) proposa en février 2017 une grille de caractérisation de l'innovation sociale (CSESS, 2017). Celle-ci vise à faire reconnaître l'innovation sociale comme innovation à part entière et à faciliter son accès aux dispositifs d'accompagnement et de financements classiques de l'innovation. Elle est composée de 20 critères répartis en 3 catégories (besoins sociaux et implication des acteurs, autres effets positifs, expérimentation et prise de risque) et concerne l'innovation sociale entrepreneuriale.

Ces orientations de caractérisation de l'innovation sociale s'inscrivent dans la continuité des travaux lancés en 2011 sous l'égide de l'Avise et du Mouves (Avise, 2011).

Pour les 5 années à venir, les enjeux principaux pour améliorer la réponse aux besoins sociaux en France sont de :

- **Mieux accompagner et financer les innovations sociales tout au long de leur développement (de l'émergence au changement d'échelle) :**
  - Couvrir les zones blanches géographiquement en termes de dispositifs d'accompagnement.
  - Mieux sourcer et orienter les innovations sociales matures qui ont le potentiel de passage à l'échelle ; avoir une capacité structurée à identifier les expérimentations réussies (cf. le modèle des What Works Centres en Angleterre<sup>4</sup>).
  - Construire une offre d'accompagnement du changement d'échelle des innovations sociales au niveau national, structurée, coordonnée, couvrant l'ensemble des besoins.
  - Renforcer les fonds d'amorçage.
  - Mieux mobiliser les outils de financement dédiés à l'innovation technologique qui en France ne le sont pas encore assez pour des raisons parfois techniques, souvent culturelles.
  - Faciliter l'accès aux financements européens et notamment mobiliser le Fonds social européen (FSE+) dédié à l'innovation sociale (en France, [la Priorité 6 du programme national 2021-2027](#)<sup>5</sup>) pour l'orienter vers les projets les plus impactants.
  - Assurer un modèle de financement des dispositifs d'accompagnement de l'innovation sociale qui soit institutionnalisé et donc pérenne.
  - Rendre l'écosystème (accompagnement et financement) plus lisible et visible (à travers de la sensibilisation, de l'outillage, de la formation...).
  - Renforcer la structuration de l'écosystème de l'accompagnement et du financement de l'innovation sociale, en favorisant l'interconnaissance et l'échange de pratiques entre les acteurs dédiés mais également avec les acteurs de l'accompagnement et du financement généralistes (des entreprises conventionnelles et des acteurs publics) pour favoriser leur acculturation et leur montée en maturité sur l'innovation sociale.
  
- **Décloisonner les actions autour de l'innovation sociale au service d'un changement systémique :**
  - Renforcer les travaux et les coopérations partenariales entre acteurs publics, acteurs de l'ESS, chercheurs, citoyens, acteurs privés ; favoriser le

<sup>4</sup> Plus d'informations ici : <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>

<sup>5</sup> Voir [6.1.1. La stratégie nationale d'innovation sociale du FSE+ et les liens avec le CCIS](#)

networking pour partager les bonnes pratiques et coordonner les initiatives de ces différents acteurs.

- Travailler l'innovation sociale comme un moyen pour répondre à un besoin social, qui par nature évolue dans sa forme et ses supports en fonction de son développement (d'une initiative citoyenne, d'un projet d'ESS à une politique publique la généralisant).
- Poursuivre la montée en compétences et le partage d'une culture commune inter-acteurs autour de l'évaluation de l'impact des innovations sociales, condition de la transformation de ces dernières en innovations systémiques.

➤ **Mieux intégrer les retours d'expériences des autres pays européens**

- Améliorer la capacité à fertiliser des projets entre pays européens pour avancer plus vite collectivement.
- Créer des synergies en partageant les bonnes pratiques des projets financés via le FSE+ dans les différents pays, voire en essayant de les répliquer ailleurs.
- Transférer les connaissances entre pays ; travailler avec le CCIS européen et les 26 autres CCIS (notamment en développant les visites apprenantes).

Pour compléter la lecture de ces principaux enjeux et appréhender le contexte français, le lecteur est invité à consulter le rapport « Cartographie et analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale », produit dans le cadre du WP2 de BuiCaSuS (Avisé, 2022), et présenté en Annexe 2<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Voir document annexe (2/2) – Annexe 2 : cartographie et analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale.

## 4. Vision et mission du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avise

---

### 4.1. Vision

La vision du Centre de compétences pour l'innovation sociale correspond plus globalement à celle portée par l'Avise : depuis 20 ans, le projet associatif de l'Avise est de faire de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale les moteurs d'un changement nécessaire de notre économie, pour la rendre plus soutenable et plus humaine.

### 4.2. Mission

La mission du CCIS porté par l'Avise est d'accompagner le développement de l'innovation sociale en France et en Europe.

A cette fin, l'Avise agit aux niveaux et pour les cibles suivantes :

- au niveau national et ce, en complémentarité avec les missions des acteurs territoriaux ;
- en coopération et en partenariat avec les parties prenantes de l'écosystème français de l'accompagnement à l'innovation sociale et à l'économie sociale et solidaire (ESS) ;
- en cherchant à décloisonner les travaux et à mobiliser autour d'une ambition commune, acteurs publics, acteurs privés, citoyens, acteurs de la recherche et acteurs de l'ESS.

Cette mission repose sur quatre principaux leviers d'action (ou fonctions) qui constituent sa feuille de route et sont présentés dans la partie suivante.

## 5. Rôle et fonctions du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avise

---

La feuille de route du Centre de compétences pour l'innovation sociale porté par l'Avise décrit le rôle et les fonctions du CCIS à travers quatre leviers d'action qui sont ses axes stratégiques :

- outiller les acteurs de l'innovation sociale ;
- animer l'écosystème de l'innovation sociale ;
- accompagner l'innovation sociale ;
- financer l'innovation sociale.

Ces axes sont décrits synthétiquement ci-dessous ; ils sont détaillés chaque année dans la feuille de route annuelle de l'Avise. Pour chacun de ces axes stratégiques, ce document présente à la fois les actions existantes et poursuivies, les actions qui sont à renforcer et les principaux indicateurs de résultat, pour la période 2023-2027.

### 5.1. Axe stratégique 1 : outiller les acteurs de l'innovation sociale

La mission d'outillage de l'Avise vise à offrir aux porteurs de projet, et plus largement aux acteurs intéressés par l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale, les informations et les outils nécessaires au lancement puis au développement de leur activité. L'Avise s'appuie sur son écosystème pour identifier les besoins encore peu traités et proposer de nouveaux outils accessibles à tous, sous différents formats : guides, dossiers thématiques, études de cas, cartographies, etc.

#### 5.1.1. Actions d'outillage existantes et poursuivies sur la période 2023-2027

Animer le centre de ressources ([www.avise.org](http://www.avise.org)) sur l'économie sociale et solidaire, l'innovation sociale et l'impact social

À travers son centre de ressources librement accessible en ligne et les outils qu'elle développe, l'Avise informe et oriente les porteurs d'innovation sociale à chaque étape de la vie de leur projet, de sa création à l'évaluation de son impact, ainsi que l'ensemble des parties prenantes du projet.

Le portail [avise.org](https://www.avise.org) rassemble à la fois des ressources généralistes et spécifiques, dédiées à l'ESS et à l'innovation sociale et accueille également le centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social. Adressé aux porteurs de projet, mais aussi aux professionnels de l'accompagnement et du financement, l'ensemble de ces outils et ressources permet la montée en compétences de tout l'écosystème de l'ESS et de l'innovation sociale.

Le dossier en ligne « Innovation sociale »<sup>7</sup>, le mode d'emploi « L'innovation sociale »<sup>8</sup> ou encore le guide « Evaluer son impact social »<sup>9</sup> sont quelques publications phares de l'Avisé sur ces sujets. Une liste plus complète est présentée en Annexe 4<sup>10</sup>.

Chiffre clés :

- 650 000 personnes par an outillées via le centre de ressources [avise.org](https://www.avise.org).
- Plus de 750 ressources sur [avise.org](https://www.avise.org).

#### Professionnaliser via les webinaires et événements de l'Avisé

Pour faire découvrir l'innovation sociale et appuyer ses parties prenantes dans les différentes phases de leurs projets, les webinaires et événements de l'Avisé sont des rendez-vous incontournables des entrepreneurs et professionnels. A titre d'exemple, plusieurs cycles de webinaires<sup>11</sup> ont été lancés ces dernières années, sur les sujets de la démarche d'innovation, du changement d'échelle de son projet ou encore des financements. L'Avisé a par ailleurs rassemblé près de 400 professionnels de l'accompagnement de l'ESS et de l'innovation sociale en octobre 2022 à Paris, lors de ses premières rencontres nationales des accompagnateurs de l'ESS.

---

<sup>7</sup> Accessible ici : <https://www.avise.org/decouvrir-less/innovation-sociale>

<sup>8</sup> Accessible ici : <https://www.avise.org/ressources/mode-demploi-linnovation-sociale>

<sup>9</sup> Accessible ici : <https://www.avise.org/ressources/evaluer-son-impact-social>

<sup>10</sup> Voir document annexe (2/2) – Annexe 4 : principales publications de l'Avisé sur l'innovation sociale et l'évaluation d'impact social

<sup>11</sup> Plus d'informations ici : <https://www.avise.org/ressources/les-replays-des-webinaires-de-lavise>

### 5.1.2. Actions d'outillage à renforcer sur la période 2023-2027

- **Produire des outils pour couvrir les besoins non traités :**
  - o et notamment un guide pratique à destination des porteurs de projet, consacré au financement des projets d'ESS et d'innovation sociale.
- **Refondre le portail en ligne [avise.org](https://www.avise.org) :**
  - o pour une meilleure visibilité et lisibilité de l'écosystème ;
  - o avec une entrée par typologie de cibles d'acteurs (porteurs de projets, accompagnateurs, financeurs, etc.) pour adapter le contenu aux besoins de chacun ;
  - o avec un outil d'orientation vers les acteurs de l'accompagnement et du financement de l'innovation sociale plus développé et actualisé. A noter : un nouvel annuaire de tous les incubateurs et accélérateurs de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale est déjà disponible (Avisé, 2023).
- **Travailler avec les acteurs de la recherche :**
  - o décrypter et faire connaître les travaux de recherche pour une meilleure appropriation de ceux-ci par les acteurs de l'innovation sociale ;
  - o s'appuyer sur les données produites pour mieux identifier les besoins sociétaux montants ; analyser et connaître les innovations sociales qui fonctionnent ou non, et qui ont un potentiel de transformation ;
  - o et à l'inverse, nourrir les acteurs de la recherche notamment en orientant les porteurs de projet vers les laboratoires de recherche pertinents et en favorisant les coopérations entre chercheurs et praticiens de l'innovation sociale.
- **Diffuser en Europe l'outillage produit par l'Avisé et les autres parties prenantes de l'innovation sociale en France**, afin de participer au transfert de connaissances au niveau transnational.
- **Diffuser en France l'outillage produit par d'autres CCIS et acteurs européens**, pour pouvoir partager les contextes des pays voisins, les observations de pratiques et les productions avec les parties prenantes françaises. Le CCIS joue ici le rôle de carrefour pour permettre l'accès aux travaux de chaque pays de l'Union européenne.

A noter : l'Avisé n'a pas pour objectif d'être la plateforme de l'innovation sociale pour informer et inspirer le grand public. En revanche, elle travaillera les partenariats et les articulations avec les outils destinés à la sensibilisation du grand public (par exemple : partenariat et articulation du contenu avec la plateforme Mod'emplois<sup>12</sup>)

<sup>12</sup> Accessible ici : <https://mod-emplois.fr/>

### 5.1.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (outillage)

- Nombre de visiteurs uniques sur le portail [avise.org](http://avise.org).
- Nombre de pages vues sur le portail [avise.org](http://avise.org) pour les contenus par :
  - o secteur d'activité ;
  - o besoin d'outillage (à la création, à la consolidation, au changement d'échelle) ;
  - o besoin d'orientation (mobilisation de l'annuaire et des cartographies d'orientation).
- Nombre de participants aux webinaires dédiés à l'innovation sociale.
- Nombre d'outils produits.
- Qualité et liste des outils produits.
- Nombre d'outils partagés au niveau transnational.
- Nombre d'outils produits par d'autres acteurs européens et partagés en France par le CCIS.

## 5.2. Axe stratégique 2 : animer l'écosystème de l'innovation sociale

L'Avise s'appuie sur son positionnement national pour faciliter la mise en relation des acteurs territoriaux de l'écosystème de l'innovation sociale. Elle anime et fait monter en compétences et en maturité les principales communautés d'accompagnateurs et de parties prenantes de l'innovation sociale partout en France pour mutualiser les bonnes pratiques, renforcer les expertises, développer des ingénieries d'accompagnement ambitieuses et renouvelées. Ces communautés animées par l'Avise regroupent plus de 600 acteurs de l'accompagnement de l'ESS et de l'innovation sociale.



## 5.2.1. Actions d'animation existantes et poursuivies sur la période 2023-2027

Faire émerger l'innovation sociale sur l'ensemble du territoire



### La Communauté Émergence & Accélération

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

En 2022, la Communauté Émergence & Accélération, c'est :

- 129 incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale (9 nouveaux membres en 2022) proposant plus de 200 dispositifs d'accompagnement ;
- plus de 450 professionnels experts de l'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS ;
- 1 rencontre annuelle avec 8 ateliers de partage d'expérience et 5 autres rendez-vous de professionnalisation (coopérations, accompagnement de projet d'habitats partagés, mobilisation d'habitants dans des projets territoriaux, etc.) ;
- la tournée des territoires entreprenants : 6 évènements organisés en France pour valoriser le rôle des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale dans le développement des territoires ;
- la réalisation du premier annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale en France et la mise à jour des cartographies (par type de dispositifs et par territoire).



### Les Fabriques à Initiatives

Créée en 2010 par l'Avise, la Fabrique à initiatives (FAI) est un dispositif porté en région par une trentaine de structures de l'accompagnement à l'émergence d'innovations

sociales. Il s'agit de réunir les parties prenantes du territoire, qui identifient les besoins sociaux mal couverts, imaginent une réponse entrepreneuriale d'innovation sociale puis recherchent un porteur de projet, futur dirigeant. Dispositif innovant en lui-même, les FAI sont des sortes d'« incubateurs inversés ».

Notamment soutenu par la Banque des Territoires et l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)<sup>13</sup>, ce réseau permet un partage d'expertises autour des méthodes de construction de projets innovants et la création de programmes d'actions nationaux sur des enjeux transverses.

En 2022, les Fabriques à initiatives c'est notamment :

- un réseau de 30 membres ;
- plus de 600 idées de projets élaborées depuis la création du dispositif ;
- plus de 130 entreprises ou activités d'utilité sociale créées depuis la création ;
- 1 session de travail commune avec les Pôles d'économie sociale de l'ensemble des régions du Québec ;
- la réalisation d'un carnet de projets sur la transition écologique.

### **Créa'rural, le collectif des acteurs de l'accompagnement de l'économie sociale et solidaire rurale**

Impulsé par l'Avise en 2020, le collectif Créa'rural rassemble 198 structures de l'accompagnement de l'ESS rurale (associations de développement local, acteurs et réseaux de l'ESS, incubateurs, techniciens de collectivités, etc.) avec l'objectif de soutenir et d'impulser des coopérations d'appui à l'innovation sociale rurale, de rendre visible les programmes d'accompagnement existants et d'outiller les acteurs sur l'ingénierie d'accompagnement de projets.

### **Contribution à la dynamique française de relance des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**

---

<sup>13</sup> L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) est un établissement public, né de la fusion du Commissariat général à l'égalité des territoires, de l'Épaveca et de l'Agence du numérique. Sa mission est de permettre aux collectivités locales de mener à bien leurs projets, en leur facilitant l'accès aux ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets : ingénierie technique et financière, partenariats, subventions... (Agence nationale de la cohésion des territoires, 2023)

Reconnus par l'article 9 de la Loi ESS de 2014, les PTCE sont des regroupements d'entreprises de l'ESS et d'autres acteurs du reste de l'économie sur un territoire donné, ayant pour objectif de favoriser les coopérations au service de projets territoriaux innovants et solidaires (Légifrance, 2014). L'outil du PTCE donne un cadre légal et financier à ces coopérations.

Afin d'appuyer le développement des PTCE émergents et existants et ainsi développer les coopérations territoriales, l'Avisè mène plusieurs actions dans le cadre d'un bouquet de services national piloté par l'Etat :

- déploiement du Transfert de savoir-faire (TSF), dispositif de professionnalisation de pair à pair permettant aux salariés de structures porteuses ou membres d'un PTCE de bénéficier d'un partage d'expérience et d'un transfert de compétences formalisé de la part d'un autre PTCE ;
- renforcement des capacités d'accompagnement de PTCE des chargés de mission du dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) ;
- accompagnement à l'accès aux fonds publics (webinaires sur les fonds européens, les offres de financements accessibles) ;
- appui et professionnalisation des PTCE qui développent eux-mêmes une ingénierie d'accompagnement sur leur territoire.

### Accompagner le développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire porteuses d'innovation sociale



**LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**

En 20 ans, le DLA est devenu le dispositif de référence de la chaîne de l'accompagnement à l'ESS et à la consolidation des innovations sociales. Dispositif d'accès gratuit créé en 2022 et inscrit dans la loi ESS de 2014, il accompagne chaque année plus de 5 000 entreprises de l'ESS et de l'innovation sociale dans leurs problématiques stratégiques de consolidation et de développement. Accessible à toute entreprise de l'ESS via un guichet d'accueil dans chaque département et dans chaque région<sup>14</sup>, il propose un diagnostic

---

<sup>14</sup> Le DLA est ainsi présent sur tout le territoire, à travers 17 DLA régionaux et 103 DLA départementaux.

avec le dirigeant puis mobilise expertise et conseil dans le cadre d'un parcours d'accompagnement.

Le DLA est un outil central de développement économique et de création d'emplois de qualité, qui est soutenu depuis sa création par de nombreux acteurs pour garantir sa mise en œuvre sur tous les territoires : l'État, le Fonds social européen, la Banque des Territoires, les collectivités territoriales, le Mouvement associatif et ESS France.

En tant qu'opérateur national du DLA, l'Avise appuie les pilotes nationaux<sup>15</sup> dans la définition des orientations stratégiques, anime et professionnalise le réseau des opérateurs<sup>16</sup>.

Le DLA, depuis 20 ans, c'est :

- 62 00 structures accompagnées (plus de 5 000 chaque année) ;
- 860 000 emplois concernés ;
- plus de 1 500 experts consultants mobilisés au service de projets socialement innovants.

### Développer l'évaluation d'impact social

L'apport d'une réponse à un besoin social étant la caractéristique première d'une innovation sociale, l'évaluation de son impact représente un enjeu majeur. Elle permet en effet d'analyser d'autres formes de création de valeur que la seule valeur financière, notamment la contribution à la transition écologique et sociale. Développer l'évaluation de l'impact social contribue à démontrer la spécificité des modèles des innovations sociales et leur rôle dans la transformation de la société. Cela permet également d'améliorer leur performance sociale et de favoriser l'innovation et le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes.

L'Avise développe plusieurs actions afin de permettre à toute innovation sociale d'évaluer son impact social et de développer et partager une culture commune de l'impact social, dont :

- l'animation du centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social (dans le cadre de son axe stratégique « [Outiller les acteurs de l'innovation sociale](#) »<sup>17</sup>) ;

---

<sup>15</sup> Les pilotes nationaux du DLA sont l'État, la Banque des Territoires, le Mouvement associatif, ESS France, Régions de France

<sup>16</sup> Plus d'informations sur le DLA ici : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)

<sup>17</sup> Voir [5.1. Axe stratégique 1 : outiller les acteurs de l'innovation sociale](#)

- l'animation du réseau Social Value France (présenté ci-dessous) ;
- le développement du programme Cap Impact (dans le cadre de son axe stratégique « [Accompagner l'innovation sociale](#) »<sup>18</sup>).



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

En 2022, le réseau Social Value France, c'est :

- plus de 180 membres provenant de plus de 115 structures ;
- 5 plénières thématiques (favoriser l'appropriation des démarches évaluatives, prendre en compte la parole de publics fragiles, etc.) ;
- 2 publications issues de groupes de travail (regards croisés entre évaluation de l'impact social et évaluation des politiques publiques ; évaluation de l'impact social en QPV).

### 5.2.2. Actions d'animation à renforcer sur la période 2023-2027

- Contribuer à ce que tout le territoire français soit couvert par des dispositifs d'accompagnement à l'innovation sociale.
  - o Favoriser le déploiement des [Fabriques à initiatives](#)<sup>19</sup> (FAI), dispositif dédié à l'émergence d'innovations sociales sur un territoire, quand il n'y a pas de porteur de projets.
  - o Favoriser la création d'incubateurs dédiés à l'innovation sociale dans les zones blanches.
- Créer et animer une plateforme d'échanges et de coordination entre dispositifs nationaux d'accompagnement dédiés au changement d'échelle des innovations sociales.
  - o Cette action est lancée en 2023, via l'appel à projets FSE+ dédié au soutien aux programmes nationaux d'accompagnement (cf. axe 4 du programme national FSE+ 2021-2027).

<sup>18</sup> Voir [5.3. Axe stratégique 3 : accompagner l'innovation sociale](#)

<sup>19</sup> Plus d'informations ici : <https://fabriqueainitatives.org/>

- Contribuer aux meilleures articulation et coopération entre les acteurs du financement de l'innovation sociale en France.
  - Mobiliser un groupe de travail de financeurs dans le cadre du Centre de compétences pour l'innovation sociale pour faciliter l'orientation des financements vers les projets adéquats, mutualiser les « due diligence », assurer un parcours de financement des innovations sociales sans couture.
- Contribuer à l'échange entre tous les acteurs concernés par l'innovation sociale, pour favoriser le transfert de connaissances, de pratiques, le networking et la création de synergies.
  - Action ciblée avec les chercheurs.
  - Renforcement des actions de mobilisation des acteurs publics (Etat, collectivités territoriales) auprès des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

### 5.2.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (animation)

- Nombre de membres de la Communauté Émergence & Accélération.
- Nombre de structures accompagnées par le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA).
- Nombre de Fabriques à initiatives.
- Nombre de membres du Social Value France.
- Principales réalisations des actions collectives visant à décloisonner l'innovation sociale et favoriser les synergies entre acteurs.
- Nombre d'actions de networking entre structures françaises de l'accompagnement de l'innovation sociale (et nombre de participants).

## 5.3. Axe stratégique 3 : accompagner l'innovation sociale

L'Avisé conçoit des programmes d'accompagnement au développement des innovations sociales, opérés au niveau national, en partenariat avec des acteurs tiers engagés, publics ou privés. L'objectif est de donner aux porteurs d'innovation sociale les moyens de pérenniser leur activité, de changer d'échelle et de maximiser leur impact social. L'Avisé renforce en parallèle la capacité d'agir des acteurs territoriaux, des accompagnateurs en les appuyant pour développer leur propre ingénierie d'accompagnement.

L'équipe du Centre de compétences pour l'innovation sociale intègre en termes de compétences, celles d'ingénierie de programmes, de pilotage de projets complexes, d'animation de groupes de travail, d'animation de l'intelligence collective, de gestion opérationnelle et financière de programmes multi-acteurs.

### 5.3.1. Actions d'accompagnement existantes et poursuivies sur la période 2023-2027

Accompagner le changement d'échelle des innovations sociales



**P'INS, Démultiplier les innovations sociales**

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

d'essaimage. L'idée est de démultiplier les innovations sociales dont l'impact est prouvé, pour répondre aux besoins fondamentaux des citoyens face aux défis sociaux, écologiques et économiques actuels<sup>20</sup>.

En 2022, P'INS c'est :

- 8 nouveaux projets lauréats : Halage, Kif Kif Vivre Ensemble, Le Recho, Quatorze, Rebelle, Sikle, Solicycle et Traces de vie ;
- une communauté de près de 60 alumni réunis lors d'un séminaire annuel.

De plus, l'Avisé conduit des programmes d'accompagnement sectoriels annuels ou pluriannuels, avec différents partenaires.

Par exemple :

- **Changement d'échelle d'activités d'upcycling socialement innovantes**

En 2022, l'Avisé a lancé un programme d'accompagnement national collectif et individuel pour la consolidation d'une dizaine d'entreprises de l'ESS innovantes ayant une activité d'upcycling. Ce programme national « upcycling » permet d'appuyer des projets sur une filière d'activité porteuse d'avenir pour une transition écologique. Monté dans le cadre du dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA), ce programme vient en complémentarité des accompagnements menés par ce dispositif au niveau local.

- **Changement d'échelle d'innovations sociales du champ de l'autonomie : Programme Graines d'autonomie**

Fruit d'une dynamique collective entre l'Avisé, la Fondation OCIRP et ses membres (AG2R La Mondiale, Groupe AGRICA, Groupe APICIL, Klésia et Malakoff Humanis), le programme Graines d'autonomie a été lancé en 2022. Il propose à une dizaine de projets un parcours d'accompagnement stratégique, alliant apport d'expertises, échanges pair-à-pair et suivi individualisé, visant à sécuriser leur stratégie de changement d'échelle. Un appui de communication et une mise en réseau avec des financeurs sont également proposés auprès d'une vingtaine d'innovations sociales du champ de l'autonomie.

---

<sup>20</sup> Plus d'informations ici : [www.programme-pins.org](http://www.programme-pins.org)



## Permettre aux porteurs d'innovations sociales d'évaluer leur impact

### Cap Impact

L'Avise a lancé en 2020 le programme Cap Impact, qui forme les acteurs de l'accompagnement de l'ESS et de l'innovation sociale à l'évaluation de l'impact social afin de leur permettre de guider les premiers pas d'une démarche d'évaluation de l'impact social des projets de l'ESS et de l'innovation sociale.

En 2022, 33 accompagnateurs (chargés de mission DLA et membres de la Communauté Émergence & Accélération) ont été formés à l'évaluation de l'impact social dans le cadre de ce programme. Depuis son lancement, ce sont 81 accompagnateurs (provenant de 68 structures) qui ont été formés, soit 30 % des DLA départementaux et près de 25 % des membres de la Communauté Émergence & Accélération.

Proposé sous différents formats, allant d'une journée de formation à 9 mois d'accompagnement, le programme Cap Impact a également bénéficié directement à une dizaine de porteurs d'innovations sociales, dans le cadre de binômes formés avec un accompagnateur.

## Structurer des écosystèmes territoriaux de l'innovation sociale / accompagner les parties prenantes des innovations sociales

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

Les principales actions en 2022 :

- un appui-conseil individualisé à 25 Petites villes de demain<sup>21</sup> ;
- l'organisation du webinaire « L'ESS au service de la revitalisation des centres-bourgs » (130 participants) ;

---

<sup>21</sup> Programme national lancé par le gouvernement français en 2020, Petites Villes de demain vise à améliorer la qualité de vie dans les petites centralités et les territoires ruraux alentours, par des trajectoires dynamiques et engagées dans la transition écologique. Plus de 1 600 communes sont actuellement concernées (Agence nationale de la cohésion des territoires, Petites Villes de demain, 2023).

- la publication de 2 nouvelles fiches retours d'expérience et d'un catalogue des ressources ESS et ruralités ;
- la clôture de 2 groupes de travail : « Créer et développer un tiers-lieu sur une Petites villes de demain » et « Développer ses projets d'économie circulaire », ayant mobilisés près de 100 participants.

### Favoriser les échanges internationaux

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

Quelques réseaux et instances dans lesquels l'Avise est impliquée, en parallèle des travaux du consortium BuiCaSuS :

- Membre du comité consultatif de l'initiative du Fonds social européen (FSE+) pour l'innovation sociale<sup>22</sup>, géré par l'ESFA (European social fund agency).
- Membre de la « Community of Practice on Social Innovation » (CoP SI), une communauté d'acteurs européens de l'innovation sociale animée par le Centre de compétences pour l'innovation sociale (CCIS) européen.
- Validateur national de la « European Social Innovation database », base de données européenne d'innovations sociales gérée par la Commission Européenne.



DIESIS, réseau de soutien au développement de l'économie sociale, et plus particulièrement des entreprises sociales et des coopératives.



EUCLID NETWORK, réseau européen d'organisations de soutien à l'entrepreneuriat social.



GECES, Groupe d'expert de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social.



GSG (Global Steering Group for Impact Investment), réseau international dédié à l'investissement à impact.

<sup>22</sup> Plus d'informations ici : <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/esf-social-innovation>



Social Good Accelerator, mouvement européen engagé dans la transition digitale des acteurs de l'économie sociale à travers la Social Tech.

### 5.3.2. Actions d'accompagnement à renforcer sur la période 2023-2027

- Contribuer au networking entre innovations sociales qui réussissent.
  - o Réunir dans une communauté les lauréats des dispositifs nationaux (La France s'engage, P'INS, Antropia Scale up, Fonds i, etc.).
- Construire de nouveaux programmes d'accompagnement des innovations sociales au niveau national, à l'instar des programmes présentés ci-dessus, en fonction des besoins spécifiques repérés et des partenariats conclus.
- Pour aller plus loin, travailler avec les pouvoirs publics l'opportunité de déployer un dispositif public d'accompagnement au changement d'échelle, en complémentarité avec le principal dispositif d'accompagnement français à la consolidation et au développement des entreprises de l'ESS, le [dispositif local d'accompagnement de l'ESS](#)<sup>23</sup> (DLA).
  - o Le DLA, présenté [plus haut](#)<sup>24</sup>, est un dispositif d'accès gratuit créé en 2002 et inscrit dans la loi de 2014 dédiée à l'ESS et à l'innovation sociale qui accompagne chaque année plus de 5 000 entreprises de l'ESS dans leurs problématiques stratégiques de développement. Accessible à toute entreprise de l'ESS via un guichet d'accueil dans chaque département et dans chaque région, il propose un diagnostic avec le dirigeant puis mobilise expertise et conseil dans le cadre d'un parcours d'accompagnement.
  - o Le DLA ne couvre cependant pas tous les besoins :
    - le DLA n'est accessible qu'aux entreprises qui ont un projet local ou régional ;
    - si l'entreprise cherche à changer d'échelle en se déployant sur le territoire national, ou à essaimer sur de nouveaux territoires dans différentes régions administratives, alors elle n'est pas éligible au DLA.
  - o L'Avise propose donc d'élargir le périmètre du DLA en créant un volet DNA – dispositif national d'accompagnement –, dédié à l'accompagnement de problématiques de dimensions nationales :

<sup>23</sup> Plus d'informations ici : <https://www.info-dla.fr/>

<sup>24</sup> Voir [5.2.1. Actions d'animation existantes et poursuivies sur la période 2023-2027](#)

changement d'échelle, accompagnement d'innovations sociales isolées sur leur territoire pour lesquelles les rassembler au niveau national dans un même programme est pertinent et accompagnement de toute entreprise dont le périmètre d'activité est national, mais qui reste petite en taille et qui n'a pas les moyens de se faire accompagner.

- Le CCIS pourra travailler avec les parties prenantes concernées le volet dédié à la question du changement d'échelle des innovations sociales de ce DNA (et ce, en intégrant à la réflexion les programmes nationaux d'accompagnement existants).

### 5.3.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (accompagnement)

- Nombre d'actions de networking entre innovations sociales.
- Nombre de projets d'innovation sociale accompagnés dans leur changement d'échelle chaque année.
- Création d'un dispositif public d'accompagnement au changement d'échelle des innovations sociales (ou à tout le moins l'organisation d'une réponse organisée et ouverte à tous, en termes d'accompagnement au changement d'échelle.)
- Nombre de travaux réalisés à l'échelle européenne (participation à des événements, co-portage d'actions, transfert de savoir-faire, etc.).

## 5.4. Axe stratégique 4 : financer l'innovation sociale

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

### 5.4.1. Actions de financement existantes et poursuivies sur la période 2023-2027

Pour la période relative au programme national français FSE+ 2021-2027, l'action de l'Avisé portera sur :

- une enveloppe FSE+ de 70 millions d'euros gérée par l'Avisé en tant qu'organisme intermédiaire FSE dans le cadre de la programmation européenne 2021-2027 ;

- qui financera principalement :
  - o 120 opérateurs du Dispositif local d’accompagnement de l’ESS (DLA) ;
  - o des appels à projets dédiés au soutien aux programmes nationaux d’accompagnement en faveur de l’innovation sociale ;
  - o des appels à projets dédiés à la production d’outils sectoriels de l’évaluation d’impact ;
  - o des appels à projets dédiés au soutien à l’ingénierie en faveur de l’innovation sociale dans les territoires fragiles et notamment ruraux ;
  - o des appels à projets pour financer le changement d’échelle des innovations sociales.
- En 2023, le budget FSE consacré à ces appels à projets hors DLA sera d’environ 5 millions d’euros.

#### **5.4.2. Actions de financement à renforcer sur la période 2023-2027**

Sur la période 2023-2027, en sus des appels à projets cités ci-dessus, l’Avisé en tant que Centre de compétences pour l’innovation sociale a la mission de contribuer à ce que l’ensemble de la programmation FSE+ française concoure au développement de l’innovation sociale et notamment :

- en contribuant par les apports du CCIS à renforcer la place de l’innovation sociale dans la programmation des autorités de gestion des Conseils régionaux pour qu’ils soutiennent :
  - o l’innovation sociale en émergence (portée par des acteurs matures qui par exemple diversifient leurs activités), car le FSE+ n’est pas adapté à la création de projets ex nihilo) ;
  - o L’écosystème d’accompagnement territorial et notamment les incubateurs dédiés ;

**NB** : Cette action relève de l’influence ; elle passera par le renforcement des actions de l’Avisé auprès des collectivités territoriales pour les sensibiliser et les outiller sur l’intérêt des innovations sociales et les leviers d’actions pour les soutenir.

Si les Conseils régionaux choisissaient de ne pas soutenir avec leur FSE+ l’écosystème d’accompagnement territorial à l’émergence d’innovations sociales, alors l’Avisé comme organisme intermédiaire et sans risque de double financement, solliciterait l’autorité de gestion nationale pour réfléchir aux moyens de couvrir le besoin de financement de ces acteurs, et notamment via le lancement d’appels à projets au niveau national.
- en appuyant, comme le demande la Commission Européenne dans la feuille de route de chaque CCIS, l’autorité de gestion nationale, la Délégation générale à l’emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) en France, à orienter et piloter

[la priorité 6 du programme national FSE+<sup>25</sup>](#) dédié au soutien à l'innovation sociale (avec un taux de cofinancement du FSE+ à 95%)

- o En 2023, l'Avisé prévoit de proposer à la DGEFP un programme de travail pour identifier collectivement les appels à projets à lancer et pour organiser l'accompagnement des lauréats FSE+ de ces appels à projets, nécessaire pour consolider et renforcer l'impact des innovations sociales portées ;
- en capitalisant et en faisant le retour d'expériences du levier FSE+ pour financer l'innovation sociale, auprès des autres pays européens et de la Commission Européenne.

#### **5.4.3. Principaux indicateurs de résultat sur la période 2023-2027 (financement)**

- Nombre d'appels à projets lancés.
- Nombre de projets financés.
- Montant du financement FSE+ octroyé.
- Principaux résultats obtenus par les projets soutenus.
- Capitalisation et transfert aux autres pays européens.

---

<sup>25</sup> Voir [6.1.1. La stratégie nationale d'innovation sociale du FSE+ et les liens avec le CCIS](#)

## 6. Fonctionnement du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France

---

### 6.1. Portage de la stratégie nationale d'innovation sociale et relations avec le CCIS

#### 6.1.1. La stratégie nationale d'innovation sociale du FSE+ et les liens avec le CCIS

La stratégie nationale d'innovation sociale liée au Fonds social européen FSE+ est portée par l'autorité de gestion nationale qui est la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), en France.

Cette stratégie apparaît notamment dans la Priorité 6. Favoriser l'innovation sociale et l'essaimage des dispositifs innovants (actions sociales innovantes) du programme national FSE+ dédié à l'innovation sociale :

« La priorité 6 « favoriser l'innovation sociale et l'essaimage des dispositifs innovants » permettra de soutenir des projets traitant les défis sociaux et sociétaux en complément de l'intervention des politiques publiques. Les thématiques concernées relèveront de l'objectif spécifique H du PN « favoriser l'inclusion active afin de promouvoir l'égalité des chances et la participation active, et améliorer l'aptitude à occuper un emploi », où les besoins sont importants. [...]

Afin d'adapter les parcours d'accompagnement au public, des innovations sociales importantes ont été soutenues par le FSE sur la période 2014-2020, comme l'accompagnement global coordonné entre les Départements et Pôle emploi ou le dispositif Territoire zéro chômeur de longue durée. [...] La priorité 6, disposant d'un taux de cofinancement de 95%, permettra ainsi de soutenir de manière plus adaptée et plus conséquente l'impulsion de solutions alternatives pour tous les publics et situations pour lesquels les accompagnements « classiques » n'ont pas fonctionné ou n'ont pas été possibles. La stratégie d'intervention envisagée vise à favoriser l'innovation sociale sous deux angles :

- Créer un écosystème favorable à l'innovation sociale et accompagner les démarches innovantes ;
- Soutenir des projets d'innovation et d'expérimentation sociales pour initier leur développement et/ou permettre leur essaimage.

Le FSE+ interviendra via des subventions compte tenu des besoins des porteurs de projets potentiels. » (Ministère du Travail, 2023)

La traduction de cette stratégie en appels à projets sera pilotée par la DGEFP, en associant des parties prenantes et notamment le CCIS porté par l'Avise.

L'autorité de gestion DGEFP est l'autorité qui a donné mandat à l'Avise de candidater à l'appel à projets « Centres de compétences pour l'innovation sociale », comme CCIS pour la France.

L'autorité de gestion DGEFP est également l'autorité qui a donné depuis 2004 mandat à l'Avise pour être organisme intermédiaire du FSE et l'a renouvelé dans le cadre de la programmation 2021-2027. Les relations et engagements entre la DGEFP et l'Avise comme organisme intermédiaire sont régies par une convention de subvention globale dédiée au FSE+ entre la DGEFP et l'Avise.

De plus, le Lab de la DGEFP, qui est au sein de cette administration le service du département de la stratégie, en charge de l'innovation sociale, est partenaire associé de l'Avise dans le cadre de BuiCaSuS.

Concernant la mobilisation des autres fonds européens pour l'innovation sociale et notamment des programmes pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSi), la Commission européenne a retenu comme point de contact national l'acteur FAIR depuis décembre 2022. L'Avise et FAIR travaillent en partenariat ; d'une part, FAIR est membre de la gouvernance de l'Avise et, d'autre part, l'Avise et FAIR ont régulièrement été partenaires opérationnels (notamment pour coproduire un outil à destination des financeurs de l'innovation sociale pour les sensibiliser à l'enjeu de l'évaluation de l'impact social des projets) (Admical, Avise, ESSEC, & Finansol, 2019).

### **6.1.2. Le pilotage gouvernemental de l'innovation sociale et les liens avec le CCIS**

Au-delà de la stratégie nationale d'innovation sociale de la programmation FSE+, l'innovation sociale, levier d'action incontournable pour répondre aux besoins sociétaux mal couverts, peut être mobilisée par chacune des politiques publiques sectorielles ou thématiques.

En France, l'autorité gouvernementale en charge de piloter ce levier transversal dans ses dimensions liées à l'économie sociale et solidaire est le Secrétariat d'Etat à l'Economie



sociale et solidaire et à la vie associative<sup>26</sup>. Il a la tutelle sur le Pôle de l'économie sociale et solidaire et de l'investissement à impact – PESSII- au sein du Service du Financement de l'économie de la Direction Générale du Trésor, Ministère de l'économie et des finances.

Les relations entre le PESSII et l'Avise sont cadrées par une convention de soutien financier du PESSII à l'Avise, sur un périmètre qui couvre l'ensemble de ses missions d'agence d'ingénierie pour le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France<sup>27</sup>.

L'Avise travaille également avec un certain nombre d'autres Ministères sur les dimensions d'accompagnement à l'innovation sociale de leurs politiques publiques.

Elle est par exemple l'acteur de référence de l'ESS pour l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) sur le programme Petites Villes de demain<sup>28</sup>. Leurs relations sont cadrées par une convention de soutien financier de l'ANCT à l'Avise.

L'écosystème public de soutien à l'innovation sociale en France dispose également d'un acteur du financement important, la Banque des Territoires, banque publique dont le rôle est décrit dans le rapport de cartographie et d'analyse issu du WP2 (Avise, 2022), et présenté en Annexe 2<sup>29</sup>.

La Banque des Territoires est membre de la gouvernance de l'Avise ; elle participe à son Conseil d'orientation stratégique<sup>30</sup>. Les relations entre la Banque des Territoires et l'Avise sont cadrées par une convention-cadre, qui couvre l'ensemble de ses missions d'agence d'ingénierie pour le développement de l'ESS et de l'innovation sociale en France<sup>31</sup>.

A une échelle infranationale, il existe un certain nombre d'acteurs qui accompagnent les projets d'innovation sociale. L'Avise a un rôle majeur dans leur rassemblement et dans la structuration d'un écosystème permettant les échanges de pratiques et le développement de l'innovation sociale, à travers les différentes communautés qu'elle a créées et qu'elle anime<sup>32</sup>.

---

<sup>26</sup> Pour plus d'informations : <https://www.associations.gouv.fr/>

<sup>27</sup> Voir [6.3.2. Ressources financières de l'organisation portant le CCIS](#)

<sup>28</sup> Le programme Petites Villes de demain est présenté en page 25.

<sup>29</sup> Voir document annexe (2/2) – Annexe 2 : cartographie et analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale.

<sup>30</sup> Voir [6.2.1. Instances de gouvernance de l'association Avise](#)

<sup>31</sup> Voir [6.3.2. Ressources financières de l'organisation portant le CCIS](#)

<sup>32</sup> Voir [5.2. Axe stratégique 2 : animer l'écosystème de l'innovation sociale](#)

Les relations entre l'Avise et ces acteurs sont cadrées par la gouvernance de chacune des communautés qui est collective et participative afin de garantir dans la prise de décisions la remontée des besoins du terrain (approche « bottom-up »). Au-delà de la gouvernance de ces communautés, l'Avise n'a pas de mandat ou de convention formalisée qui cadre les relations avec chacun de ces acteurs.

## 6.2. Gouvernance du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avise

Le mandat pour être le Centre de compétences pour l'innovation sociale (CCIS) français a été confié par l'Etat français à l'Avise, via son autorité de gestion nationale, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), au moment de sa candidature à l'appel à projets « centres de compétences pour l'innovation sociale » lancé par la Commission européenne.

De manière plus globale, l'Avise est depuis 2002 une association dont la mission, soutenue par les pouvoirs publics et par des acteurs privés, est d'être centre de ressources et agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale au niveau national en France.

Pour s'assurer que les axes stratégiques de l'Avise répondent bien aux besoins et s'articulent avec ceux des acteurs de l'écosystème, l'Avise a intégré dans ses instances de gouvernance, depuis sa création, les représentants des bénéficiaires finaux de ses actions et les représentants de l'écosystème d'accompagnement de l'ESS et de l'innovation sociale. En sus de ses instances de gouvernance, l'Avise a toujours travaillé de manière très partenariale pour coconstruire ses actions et elle veille très régulièrement à faire évaluer les programmes qu'elle anime, à la fois quantitativement et qualitativement.

Concrètement, la feuille de route du CCIS est définie par :

- les instances de gouvernance de l'association telles que définies dans ses statuts, qui définissent le projet stratégique et adoptent le plan d'actions et le budget annuels ;
- les instances de gouvernance dédiées à chaque programme d'actions existants ;
- les relations contractuelles qui lient l'Avise avec ses financeurs sur les volets en lien avec le CCIS ;
- des instances de gouvernance dédiées aux actions à renforcer qui seront définies avec le lancement de celles-ci.

### 6.2.1. Instances de gouvernance de l'association Avise

L'Avise est une association créée en 2002 dont les statuts précisent les instances qui définissent le projet stratégique et adoptent le plan d'actions et le budget annuels.

Ces instances sont le Conseil d'orientation stratégique et le Bureau exécutif.

Le Conseil d'orientation stratégique est composé de quatre principales catégories d'acteurs :

- la Banque des Territoires, la banque publique qui soutient l'innovation sociale en France ;
- les principales têtes de réseaux de l'ESS et de l'innovation sociale qui représentent notamment les porteurs de projet par famille d'acteurs selon leurs statuts et les acteurs du financement ;
- des grandes entreprises de l'ESS qui ont un rôle important dans l'écosystème de soutien à l'ESS et l'innovation sociale ;
- des personnes qualifiées en ESS et innovation sociale et notamment des représentants des acteurs de l'accompagnement au niveau local (Fabriques à initiatives, incubateurs, accélérateurs, Dispositif local d'accompagnement de l'ESS, ...) et des entrepreneurs sociaux.

Il est à noter que la puissance publique ne fait pas partie de la gouvernance de l'Avise, notamment pour ne pas risquer de se retrouver dans une situation de « gestion de fait », plusieurs administrations publiques de l'Etat étant par ailleurs liées à l'Avise par des conventions financières.

Le mandat des membres du Conseil d'orientation stratégique et du Bureau exécutif de l'Avise est de 3 ans. Les membres sont élus par l'Assemblée générale de l'Avise.

La composition des instances de gouvernance de l'Avise est présentée ci-dessous :

#### **Bureau exécutif (personnes qualifiées)**

- Maud Carrichon
- François Dechy
- Diane Dupré la Tour
- Myriam Faivre
- Jean-Guy Henckel
- Jérôme Saddier (Président)
- Adelphe de Taxis du Poët (Trésorier)
- Claire Tournefier

### **Conseil d'orientation stratégique**

- Membres du bureau exécutif (cf supra)
- Adress
- Atis
- BPCE
- CGScop
- Chorum
- CFF
- CRESS Bretagne
- CRESS Pays de Loire
- Coorace
- Crédit coopératif
- Ecooparc
- Fair
- Fédération des entreprises d'insertion
- FNMF
- Fonda
- Fondation Macif
- France Active
- Groupe Up
- Ides
- IRIAE Hauts de France
- Le Mouvement associatif
- Maif
- Mouvement impact France
- Udes

### **Membres de droit**

- Banque des territoires (groupe Caisse des Dépôts)
- ESS France
- Représentant des salariés de l'Avise

### **Membres fondateurs**

- Claude Alphantery
- Hugues Sibille
- Adelphe de Taxis du Poët (bis)

## 6.2.2. Instances de gouvernance de programmes dont l'Avise est opérateur

Les différents programmes de l'Avise ont des gouvernances spécifiques, pour assurer un pilotage mobilisant les principales parties prenantes en complémentarité avec la gouvernance centrale de l'association (cf. supra).

Par exemple,

- le [Dispositif local d'accompagnement de l'ESS \(DLA\)](#)<sup>33</sup> est piloté par plusieurs instances :
  - o un comité stratégique national qui réunit les représentants de l'Etat, de la Banque des Territoires, des Conseils Régionaux (via Régions de France) et des bénéficiaires du dispositif (via la tête de réseaux des associations en France, le Mouvement associatif, et la tête de réseaux de l'économie sociale et solidaire, ESS France) ;
  - o des comités stratégiques régionaux dans chaque territoire ;
  - o un comité de pilotage national pour le pilotage plus opérationnel et un comité de pilotage élargi qui intègre les opérateurs du DLA sur les territoires ;
  - o un comité Ressource pour piloter la fonction de production de ressources sectorielles et thématiques.
- le [réseau des Fabriques à initiatives \(FAI\)](#)<sup>34</sup> est piloté par un comité inter-fabriques, qui réunit toutes les FAI. Ce comité est celui qui décide de donner l'appellation ou non à de nouvelles Fabriques à initiatives, dans une démarche de validation par les pairs ;
- le programme TRESSONS, dédié à la question de l'ESS et de l'innovation sociale dans les territoires ruraux est piloté par un comité de pilotage réunissant les principales têtes de réseaux et acteurs de la ruralité au niveau national.

Il est à noter que la représentation des acteurs régionaux est assurée à travers la gouvernance des communautés d'acteurs qu'anime l'Avise dont principalement pour le volet régional :

- la [Communauté Emergence & Accélération](#)<sup>35</sup> qui réunit l'ensemble des incubateurs et accélérateurs dans les territoires ;

---

<sup>33</sup> Voir [5.2.1. Actions d'animation existantes et poursuivies sur la période 2023-2027](#)

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> *Ibid.*

- le dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) qui réunit les 220 chargés de mission répartis dans chaque département et dans chaque région ;
- le réseau des Fabriques à initiatives, qui réunit l'ensemble des FAI présentes dans les territoires.

### **6.2.3. Relations contractuelles entre le CCIS et ses financeurs**

Le Centre de compétences pour l'innovation sociale (CCIS) porté par l'Avise n'est pas financé à 100% par une seule organisation qui le mandaterait à cette fin.

La cohérence globale de sa stratégie est donc assurée par l'instance de gouvernance de l'association, le Conseil d'orientation stratégique, mais ce dans le respect des différents partenariats négociés avec les financeurs des actions du CCIS.

La durée du mandat confié à l'Avise dépend donc pour chaque action de la durée des différentes conventions qui financent l'action.

Aujourd'hui les conventions sont principalement annuelles, à l'exception de la convention avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) qui dure 2 ans et de la convention d'organisme intermédiaire du Fonds social européen FSE+ qui couvre la période de programmation 2021-2027.

L'objectif de l'Avise est de réussir à obtenir un soutien pluriannuel des principaux financeurs du CCIS de manière à garantir une mission et des actions dans la durée et à pouvoir investir de nouveaux objets. L'objectif est plus globalement de contribuer à ce que l'ensemble de l'écosystème d'accompagnement de l'innovation sociale en France soit soutenu dans la durée par la puissance publique (Etat et collectivités locales) dans le cadre d'une stratégie nationale de soutien à l'innovation sociale.

### **6.2.4. Instances de gouvernance à mettre en place dédiées aux actions à renforcer dans le CCIS**

Le Centre de compétences pour l'innovation sociale (CCIS) français se fixe notamment deux ambitions pour lesquelles il doit construire une gouvernance spécifique, partenariale et multi-acteurs :

- l'ambition de contribuer à l'orientation des crédits FSE+ vers davantage d'innovations sociales et notamment l'orientation des crédits de la Priorité 6 du PN FSE+ dédié à l'innovation sociale avec un cofinancement prévu à 95% des projets (ambition 1) ;

- l'ambition de réussir à décloisonner davantage l'innovation sociale en France entre puissance publique, acteurs privés, chercheurs, entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) et citoyens (ambition 2).

Concernant l'ambition 1, l'orientation et le pilotage des crédits FSE+ de la programmation 2021-2027 revient à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). C'est donc elle qui définira la gouvernance à mettre en place pour la Priorité 6. Toutefois le CCIS a d'ores et déjà échangé avec la DGEFP et il est convenu que le CCIS lui fasse des propositions pour associer les parties prenantes à la gouvernance et définir un mode opératoire qui assure la réussite et le changement d'échelle des innovations sociales qui seront soutenues. L'Avisé est notamment convaincue que cette réussite est conditionnée à la construction d'un programme d'accompagnement des projets, en appui et en parallèle du financement FSE+ octroyé.

Concernant l'ambition 2, l'enjeu de décloisonner davantage l'innovation sociale en France, le CCIS définira une gouvernance participative, multi-acteurs pour associer :

- les acteurs publics nationaux aujourd'hui mobilisés (Secrétariat d'Etat à l'ESS et à la vie associative, DGEFP, Direction Générale du Trésor, ANCT) ;
- les autres acteurs publics nationaux qui analysent ou mettent en œuvre des démarches innovantes (France Stratégie, Direction générale de la cohésion sociale, France Travail, ...) ;
- les partenaires associés du projet BuiCaSuS (voir Annexe 5<sup>36</sup>) ;
- les autres têtes de réseaux ou acteurs de référence en lien avec l'innovation sociale, notamment pour l'innovation publique et l'innovation citoyenne ;
- les autres acteurs de la recherche ;
- les autres principaux acteurs du financement de l'innovation sociale ;
- des représentants des acteurs référents territoriaux (incubateurs dédiés, générateurs de projets type Fabriques à Initiatives) ;
- des représentants de la société civile, des citoyens.

Pour identifier les acteurs précis à mobiliser, le CCIS procédera à des entretiens pour coconstruire les instances adaptées aux besoins, de manière à pouvoir notamment :

- définir à l'échelle française la stratégie pour développer l'innovation sociale et coconstruire les cadres d'action appropriés et adopter une démarche prospective (type format comité d'orientation) ;
- coconstruire et mener les projets ; favoriser la coordination entre les acteurs, le transfert d'expériences et sa capitalisation (type format groupe de travail) ;

---

<sup>36</sup> Voir document annexe (2/2) – Annexe 5 : liste des partenaires associés

- évaluer les projets (type format focus groupe ; groupe de bénéficiaires des projets).

Les relations partenariales opérationnelles ou financières, seront cadrées le cas échéant par l'outil estimé le plus adapté en fonction de chaque situation (charte d'engagement, contrat, convention-cadre...).

*Nb : l'ambition et le périmètre d'animation de cette gouvernance et de mise en œuvre des actions qui en découlent seront conditionnés à la capacité à dégager un budget qui permette à l'ensemble des parties prenantes concernées de se mobiliser.*

## **6.3. Organisation et ressources du Centre de compétences pour l'innovation sociale en France porté par l'Avise**

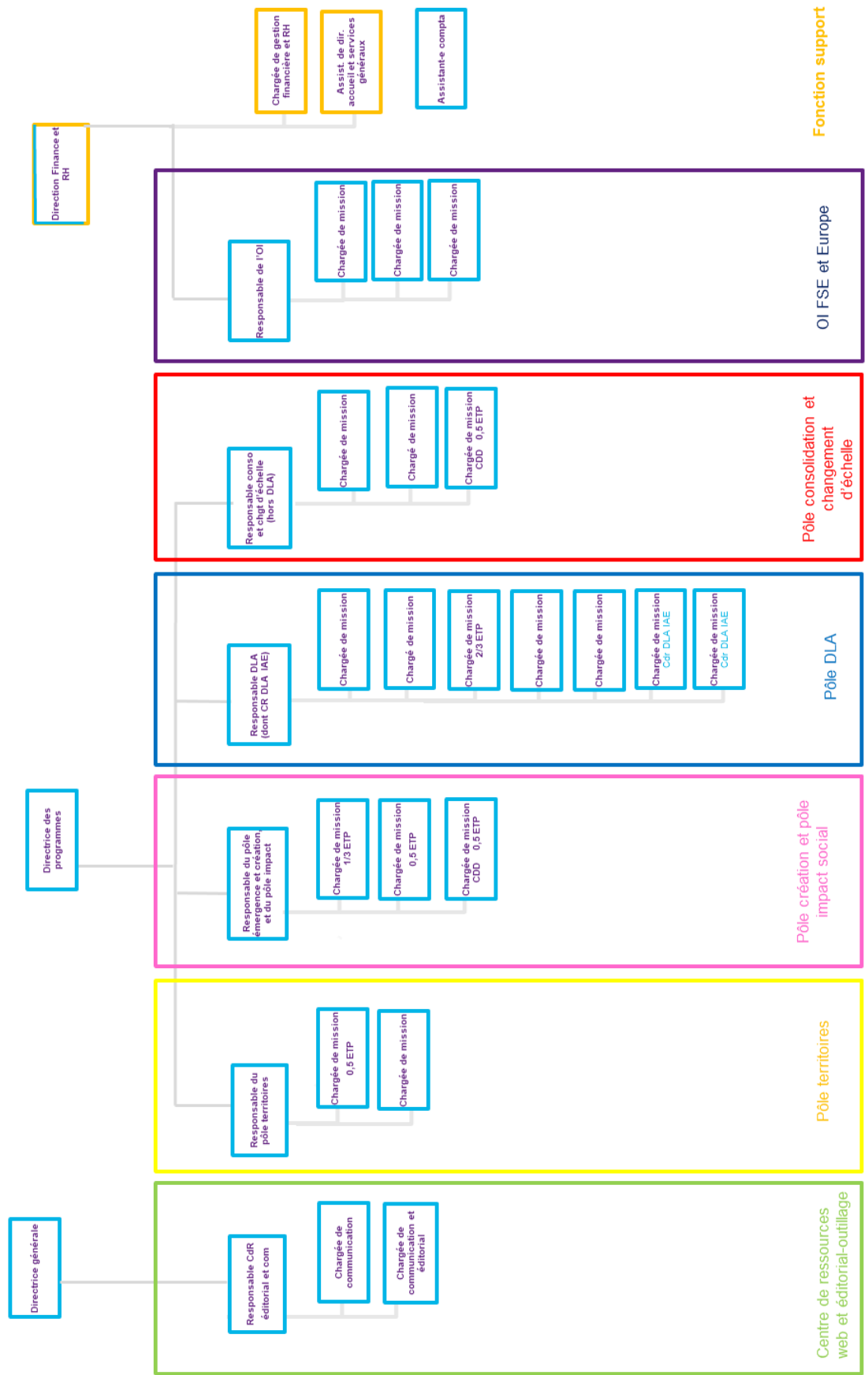
### **6.3.1. Management de l'organisation portant le CCIS**

L'Avise est constituée d'une équipe salariée. Cette équipe, composée de 29 personnes (début 2023), est organisée en pôles thématiques qui suivent le cycle de vie d'un projet, de la création à l'évaluation de son impact.

Son organigramme détaillé est présenté à la page suivante.



# AVISE – ORGANIGRAMME



Les principales instances internes sont :

- un comité de direction réunissant les 3 directeurs se réunissant une fois par semaine ;
- un comité des managers réunissant l'ensemble des managers d'équipe une fois par mois ;
- des équipes projets avec une organisation projet définie ;
- une assemblée plénière réunissant l'ensemble des salariés et stagiaires une fois par mois.

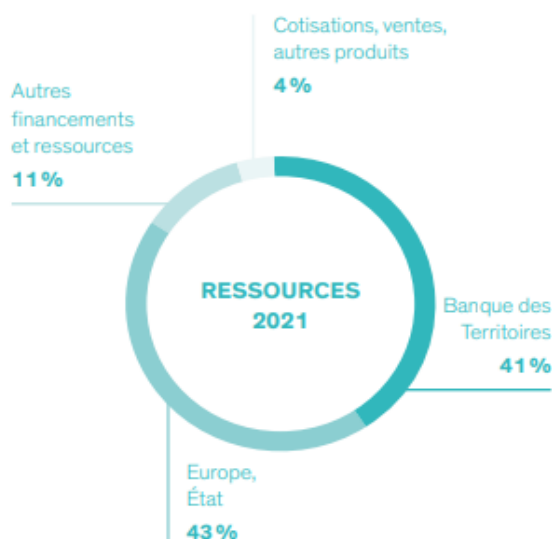
L'organisation étant de taille modeste et les équipes fonctionnant en mode projet, le format des instances et des réunions s'adapte bien entendu aux besoins dans un souci d'amélioration continue.

En termes de pilotage budgétaire, comptable, financier, des achats et de la qualité, l'organisation a développé des procédures internes. Ces procédures sont formalisées et partagées. Les comptes de l'Avise sont contrôlés par un commissaire aux comptes et, comme les actions de l'Avise sont souvent financées avec du Fonds social européen FSE+, l'Avise a mis en place un contrôle interne et fait l'objet de contrôles externes de service fait et de sur-contrôles français et européens.

### 6.3.2. Ressources financières de l'organisation portant le CCIS

Les ressources financières de l'Avise sont contractualisées dans des conventions financières principalement annuelles.

La structure des ressources financières pour l'année 2021 était la suivante, pour un budget global de 3,7 millions d'euros :



Pour développer les nouvelles actions présentées dans cette feuille de route, l'Avisé devra réussir à obtenir les financements nécessaires, de la part de l'Union européenne via le financement des centres de compétences pour l'innovation sociale nationaux et/ou de la part de ses partenaires français. L'obtention de ces financements est la condition à la bonne réalisation de la feuille de route.

## 7. Bibliographie

---

- Admical, Avise, ESSEC, & Finansol. (2019, Juillet). *Évaluer l'utilité sociale des financeurs de l'économie sociale et solidaire*. Récupéré sur [avise.org](https://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-des-financeurs-de-leconomie-sociale-et-solidaire): <https://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-des-financeurs-de-leconomie-sociale-et-solidaire>
- Agence nationale de la cohésion des territoires. (2023, Janvier). *L'Agence*. Récupéré sur [agences-cohesion-territoires.gouv.fr](https://agences-cohesion-territoires.gouv.fr): <https://agences-cohesion-territoires.gouv.fr/lagence-21>
- Agence nationale de la cohésion des territoires. (2023, Janvier). *Petites Villes de demain*. Récupéré sur [agence-cohesion-territoires.gouv.fr](https://agences-cohesion-territoires.gouv.fr): <https://agences-cohesion-territoires.gouv.fr/petites-villes-de-demain-45>
- Avise. (2011, Janvier). *Grille de caractérisation de l'innovation sociale*. Récupéré sur [avise.org](https://www.avise.org): <https://www.avise.org/ressources/grille-de-caracterisation-de-linnovation-sociale>
- Avise. (2022, Juin). *Cartographie et analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale*. Récupéré sur [avise.org](https://www.avise.org): <https://www.avise.org/ressources/cartographie-et-analyse-de-lecosysteme-francais-de-linnovation-sociale>
- Avise. (2023, Janvier). *L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale*. Récupéré sur [avise.org](https://www.avise.org): <https://www.avise.org/ressources/lannuaire-des-incubateurs-et-accelerateurs-de-less-et-de-linnovation-sociale>
- CSESS. (2017, Février). *Orientations du Conseil supérieur de l'ESS - Caractérisation d'un projet ou d'une activité socialement innovants*. Récupéré sur [avise.org](https://www.avise.org): <https://www.avise.org/ressources/caracterisation-dun-projet-ou-dune-activite-socialement-innovants>
- Légifrance. (2014, Août 2). *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*. Récupéré sur [Legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr): [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000029315042/2021-11-02](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029315042/2021-11-02)
- Ministère du Travail, d. p. (2023). *Le programme national FSE+*. Récupéré sur [fse.gouv.fr](https://fse.gouv.fr): <https://fse.gouv.fr/le-programme-national-fse>



# Building Capacity for a Sustainable Society

“BuiCaSuS is a transnational project aimed to strengthen the capacities of national competence centres for social innovation. Partners come from Spain, Sweden, Latvia, and France. It is one of six consortia funded by the European Commission. Amongst its tasks is to map current social innovation systems, support piloting and upscaling schemes, foster transnational learning on tools for innovation, and develop policy propositions for National competence centres.”



Sabiedrības integrācijas fonds