

Avisé 2015

PROJET STRATEGIQUE

Contribuer à la performance globale de l'entrepreneuriat d'économie sociale et solidaire

L'Avisé est née en 2002 de la rencontre entre la Caisse des Dépôts et l'économie sociale afin "d'agir pour l'emploi", en contribuant à professionnaliser les initiatives socio-économiques.

Sept ans plus tard, l'Avisé a fait ses preuves. Ses services sont appréciés. L'Etat et la Caisse des Dépôts lui font confiance. Sa méthode partenariale génère un effet de levier social.

Il faut aller maintenant plus loin. Notre bilan le permet, la crise l'impose. Nous affirmons donc ici une vraie ambition pour 2015. Pas pour nous, mais pour être utiles, pour servir l'intérêt général. Notre ambition est de contribuer à la performance globale de l'entrepreneuriat socialement utile, à son impact sur l'emploi.

Nous voulons nous ouvrir encore davantage vers les milieux économiques et vers les territoires pour porter cette ambition. Nous allons développer de nouveaux services, notamment sur Internet, et de nouveaux outils de développement. Nous savons pouvoir compter sur la Caisse des Dépôts mais chercherons à pérenniser notre modèle économique en diversifiant nos sources de financement. Notre ambition est quantitative et qualitative.

La crise est l'occasion de promouvoir de nouvelles alliances pour une économie humaine, de valoriser l'innovation sociale, d'inventer les nouvelles générations d'entreprises d'économie sociale.



Hugues SIBILLE
PRÉSIDENT DE L'AVISE



Ingénierie et services pour
entreprendre autrement

Une mission réaffirmée

La finalité de l'Avise : accroître la performance de l'entrepreneuriat d'économie sociale et solidaire, en vue de la création et du développement d'emplois de qualité.

Cet entrepreneuriat se caractérise par :

- Un modèle économique en tout ou partie sur le marché,
- Une activité socialement utile et/ou des statuts de société de personnes (association, coopérative, mutuelle).

L'Avise offre ses services aux pouvoirs publics et aux réseaux et acteurs de l'économie sociale et solidaire, pour renforcer l'impact de leur action contribuant :

- À la **création** de nouvelles entreprises,
- À la **consolidation** et au développement d'entreprises existantes,
- À la **mutation** des entreprises associatives, en particulier de leur modèle économique.

Elle se place dans une logique d'intérêt général et privilégie systématiquement le partenariat.

Trois orientations stratégiques majeures

1 Développer la fonction d'animation de programmes publics nationaux

En s'appuyant sur l'expertise acquise en 7 ans d'animation et de qualification du réseau DLA¹ (accompagnement et consolidation des associations), l'Avise entend, à l'horizon 2015 :

- **Développer l'activité de mise en œuvre de dispositifs publics**, en visant la conduite simultanée de deux programmes à long terme (avec une place déterminante du dispositif DLA) et d'une ou deux actions courtes,
- Construire, au-delà du Ministère en charge de l'emploi, des partenariats avec d'autres ministères ou instances publiques, le plus souvent en appui à la Caisse des Dépôts,
- Renforcer, dans la mise en œuvre de ces programmes, **une approche partenariale** entre pouvoirs publics, économie sociale et solidaire et, le cas échéant, entreprises en démarche de RSE².

2 Devenir un centre de ressources pour les territoires

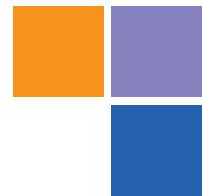
Pour démultiplier son impact sur les territoires, l'Avise fait le choix de développer des partenariats opérationnels avec les collectivités territoriales et les acteurs de l'économie sociale et solidaire (en particulier les CRES(S)³). Elle se propose ainsi :

- D'**expérimenter, modéliser et essaimer** des dispositifs d'appui à la création et à la consolidation d'entreprises sociales (exemple des Fabriques à initiatives),
- D'apporter un **appui opérationnel aux collectivités territoriales** pour la mise en œuvre de leur politique en matière d'économie sociale et solidaire (ESS),
- D'offrir une **fonction de centre de ressources** aux réseaux de collectivités locales sur ces mêmes politiques,
- De **ne pas se substituer aux acteurs locaux** de l'ESS, mais au contraire de leur apporter appui et expertise.

3 Amplifier un rôle d'agence de l'entrepreneuriat social

Pionnière dans la promotion de l'entrepreneuriat social, l'Avise a l'ambition de devenir, à l'horizon 2015, l'outil de référence de cette façon d'entreprendre autrement qui se réfère aux valeurs de l'économie sociale et solidaire :

- **Devenir le carrefour de l'information et de la promotion** de l'entrepreneuriat social, en direction des créateurs d'entreprise, des étudiants... avec une forte ouverture européenne,
- **Produire et diffuser des outils** méthodologiques, de qualification, d'information, sur la création d'entreprises sociales, la reprise sous forme coopérative, les financements et partenariats européens, l'évaluation...,
- Offrir aux grandes entreprises de l'économie sociale **des services d'ingénierie** pour leur mission d'appui à l'émergence d'entreprises sociales : analyse conjointe de projets, projets communs d'entreprises d'ampleur nationale...



Une mise en œuvre...

... qui s'appuie sur quatre métiers de base...

En sept ans, l'Avise a développé une expertise dans la fonction de centre de ressources, avec de nombreuses réalisations :

- **Informer** : 3 sites web (400 000 visites en 2008), 3 lettres d'information (7 000 abonnés), 40 événements nationaux et régionaux, un service d'e-rendez-vous, participation à 15 Salons...
- **Qualifier** : 2 700 journées de formation (une vingtaine de modules sur les financements européens, le DLA, les SCIC...), plus de 1 000 journées de Transfert de Savoir Faire,
- **Outils** : 110 publications, guides méthodologiques, supports d'information, recueil d'expériences... (dont 50 grand public, diffusées à plus de 200 000 exemplaires) ; 5 bases de données, 2 extranets...
- **Animer** : un réseau de 130 points d'appui aux associations créatrices d'emploi, qui ont accompagné 26 000 structures et consolidé 270 000 emplois.

... et le développement de la formation et d'Internet

Dans l'objectif de **démultiplier son impact**, l'Avise entend assurer un développement significatif sur deux axes prioritaires :

- Faire d'Internet le support structurant de son offre de services,
- Structurer une activité de formation, fortement articulée avec les pratiques de terrain, avec une priorité à la formation de formateurs.

Guidée par des principes forts...

Opérateur technique au service des acteurs de l'ESS et des pouvoirs publics, l'Avise revendique un mode d'intervention qui constitue sa marque de fabrique :

- Assurer un rôle d'**interface technique**, de co-construction, entre pouvoirs publics, acteurs de l'ESS et milieux économiques engagés dans la RSE, dans une logique d'intérêt général,
- Privilégier **une approche systématiquement partenariale** : "faire avec..." et non "faire à la place de...",
- **Décloisonner** : permettre la rencontre entre acteurs éloignés, en faisant passer l'intérêt général avant les intérêts catégoriels,
- **Systématiser l'évaluation** des actions et des impacts, pour renforcer l'efficacité des moyens mobilisés et rechercher l'amélioration continue de la qualité.

... l'Avise se donne trois priorités pour 2015 :

- **S'ouvrir à de nouveaux partenariats** :
 - les entreprises classiques engagées dans la RSE et partenaires de l'ESS,
 - les fondations d'entreprises,
 - des ministères autres que celui de l'emploi, des agences publiques et les collectivités locales.
- **Renforcer son offre de services** en direction de certains bénéficiaires :
 - les acteurs de terrain,
 - les grandes entreprises de l'économie sociale, et en priorité celles de son tour de table,
 - les collectivités territoriales, en particulier les régions.
- **Concrétiser une dimension européenne** en développant des partenariats opérationnels avec des homologues de l'Union, dans les champs de l'entrepreneuriat social et de la consolidation des activités associatives.

Les conditions de la réussite

■ Adapter la gouvernance

Pour traduire concrètement ses objectifs de renforcement des partenariats, l'Avisé fera évoluer sa gouvernance :

- **Renforcer l'appropriation de l'Agence** par ses membres fondateurs,
- **Ouvrir le conseil d'administration** aux salariés et à de nouveaux partenaires : instances représentatives de l'ESS, des collectivités et des milieux économiques,
- **Mettre en place un Conseil des partenaires publics** de l'Agence,
- Mettre en place **un Comité d'évaluation** et un rapport annuel d'évaluation.

■ Renforcer le modèle économique

Bénéficiant du soutien réaffirmé de la Caisse des Dépôts, l'Avisé fait le choix, pour concrétiser son projet stratégique, de :

- **Diversifier les sources de financement** en visant qu'aucun financeur ne représente durablement plus de 25 % des ressources,
- **Mobiliser de nouveaux financeurs** en lien avec les orientations stratégiques : les collectivités territoriales et leurs réseaux, les entreprises en RSE et leurs fondations, les fondations privées,
- **Privilégier les financements longs** liés à des programmes pluriannuels,
- **Poursuivre le renforcement du haut de bilan** et disposer de fonds propres suffisants pour assurer le fond de roulement et financer le développement.

