

## Évaluer son impact grâce à des approches complémentaires



### VoisinMalin

Association loi 1901, créée en 2010

**Territoire :** National

**Ambition :** Améliorer le quotidien et développer la capacité d'agir des habitants de quartiers populaires en proie à de nombreuses difficultés.

**Mission :** Aller à la rencontre des habitants en porte-à-porte via des équipes d'habitants salariés. Ces derniers transmettent des conseils pratiques aux habitants qui leur permettent de vivre mieux et de recréer du dialogue entre tous les habitants et les services de proximité.

**Lieux d'intervention :** Une quinzaine de villes, en Île-de-France, à Lille, à Villeurbanne et à Marseille. En cours d'essai dans d'autres villes françaises.

Pourquoi et comment évaluer l'utilité sociale d'une activité qui veut répondre à un défi social, sociétal ou environnemental ? Comment mesurer ce à quoi elle a contribué, son impact ? Qu'est-ce que peut apporter une telle démarche pour les parties prenantes ? Comment valoriser les résultats ?

De nombreux méthodologies et outils d'évaluation existent, mais ils ne répondent pas tous aux mêmes objectifs. Le choix se fait notamment en fonction des enjeux et des moyens à disposition. Chaque démarche nécessitera des adaptations.

Afin d'illustrer la pluralité de ces approches et valoriser les résultats de démarches d'évaluation, l'Avise, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le Ministère de la transition écologique, le Commissariat général à l'égalité des territoires et le Fonds social européen, publie plusieurs études de cas d'évaluation de l'impact qui viennent enrichir un dossier dédié à l'impact social.

Dossier et études de cas en ligne sur [www.avise.org](http://www.avise.org)

### La démarche de VoisinMalin

#### CONTEXTE

Dès sa création en 2010, VoisinMalin a attaché une grande importance à l'évaluation de son impact social. Très rapidement, une première analyse de Social Return On Investment (SROI) est initiée. En 2014, VoisinMalin, avec l'appui d'experts, dresse les contours d'un dispositif d'évaluation plus complet reposant sur trois démarches complémentaires. Ce dispositif s'inscrit dans un contexte d'essaimage de VoisinMalin sur de nouveaux territoires.

#### FINALITÉS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

- Eclairer sur les pratiques et prendre du recul sur l'action afin de valider les intuitions et le modèle
- Améliorer la pertinence des actions développées et maximiser son impact
- Aider à l'élaboration des orientations stratégiques (missions à privilégier, par ex.) et au pilotage de l'activité
- Montrer l'utilité de l'intervention de VoisinMalin pour accroître la motivation des partenaires à travailler avec l'association

#### PÉRIMÈTRE

Le dispositif d'évaluation cherche, par les différentes démarches mobilisées à mieux estimer l'impact de VoisinMalin sur différentes parties prenantes : les habitants rencontrés, les Voisins Malins et également les organisations partenaires.

#### MÉTHODES EMPLOYÉES

Le dispositif d'évaluation repose sur trois approches complémentaires :

- Etude sociologique
- Essai contrôlé randomisé
- Auto-évaluation

#### PRINCIPAUX BÉNÉFICES

« L'évaluation nous éclaire à chaque fois sur un aspect et valide un certain nombre d'intuitions. Cela permet de pondérer les choses, d'identifier où l'on a une valeur ajoutée et là où nous n'en avons pas. Voir là où on a un réellement un impact. »

Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin

# PRÉSENTATION

## VOISINMALIN

Dans un contexte de transformation des quartiers populaires, les Voisins Malins, des équipes d'habitants salariés, s'investissent pour remobiliser les habitants qui ont perdu confiance en eux et en leur environnement. Les Voisins Malins vont, en porte-à-porte, à la rencontre de leurs voisins. Ils transmettent des conseils pratiques qui leur permettent de vivre mieux et de recréer du dialogue entre tous les habitants et les services de proximité. L'ambition de VoisinMalin est de voir renaître à chaque palier, la fierté d'agir dans les quartiers populaires.

L'association se fixe quatre objectifs :

- Valoriser les compétences des habitants des quartiers et développer leur « capacité d'agir »
- Faciliter la vie quotidienne des habitants et s'assurer qu'ils peuvent accéder aux services utiles
- Permettre aux entreprises et institutions d'améliorer le service rendu aux habitants et leurs relations avec les usagers
- Permettre une coopération horizontale entre opérateurs locaux autour de l'avenir des habitants

Recrutés et formés par des managers présents dans les quartiers, les Voisins Malins créent une passerelle entre les habitants et les acteurs et services de proximité. Ils véhiculent des informations fiables et contribuent à restaurer la confiance en parcourant le « dernier kilomètre » jusqu'à l'appartement. Parce qu'ils peuvent dédramatiser une situation, qu'ils décryptent des démarches, qu'ils ouvrent à de nouvelles opportunités ou bien qu'ils véhiculent une certaine forme d'audace, les Voisins Malins éveillent chez ces habitants l'envie d'agir, de se mettre en mouvement dans leur vie et dans leur environnement proche.

L'association mobilise les acteurs en place (institutions, bailleurs sociaux, administrations, associations) en construisant avec eux les missions de porte-à-porte.



### À quelle problématique sociale répond VoisinMalin ?

Aujourd'hui, près de 5 millions d'habitants vivent dans les 1300 quartiers reconnus comme prioritaires par le Ministère de la cohésion des territoires.

Ces habitants font face à plusieurs difficultés qui se cumulent : chômage, revenu moyen faible, familles nombreuses vivant dans de petits espaces, échec scolaire, difficulté d'accès en transports, difficulté de maîtrise de la langue française, éloignement des principaux pôles économiques et sociaux-culturels. Nombreux sont les habitants qui méconnaissent ou n'osent pas utiliser les services ou droits qui leur sont accessibles, et ne participent pas aux projets de changement du quartier, comme le programme national de rénovation urbaine. Ce sentiment de déconnexion et la perte de confiance qui l'accompagne conduit certains au repli sur soi et au rejet de ce qui s'apparente aux institutions.

VoisinMalin souhaite donner aux habitants des clés pour résoudre ces difficultés et se saisir des opportunités (accès aux tarifs sociaux, à l'emploi, utilisation de nouveaux services, etc.) et, de là, l'envie d'agir dans leur vie et dans leur environnement proche. Voisinmalin, par son approche, souhaite relancer une dynamique positive dans les quartiers, en s'appuyant sur les habitants.

## DISPOSITIF D'ÉVALUATION

### L'ÉVALUATION INSCRITE DANS L'ADN DE VOISINMALIN

L'évaluation de l'impact social a été une préoccupation de la fondatrice de VoisinMalin, Anne Charpy, dès la définition du business model.

Dès la deuxième année d'existence, une étude est initiée, autour de la méthode Social Return On Investment (SROI) qui consiste à traduire monétairement la valeur sociale créée. Au-delà de la valorisation de son impact social, l'attente était de prendre du recul sur ces actions, d'identifier les activités et processus à forte valeur ajoutée afin d'y concentrer ses efforts.

*« Evaluer l'action de VoisinMalin est un besoin, une attitude de questionnement continu, qui nous sert de boussole pour orienter nos actions. Beaucoup de structures ont échoué parce qu'elles ne partaient pas vraiment de la réalité. C'était important de mesurer à partir du terrain pour s'assurer de l'utilité que l'on porte et de ne pas être un dispositif de plus qui ne marcherait pas. »*

**Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin**

En parallèle, dans un contexte d'essaimage sur de nouveaux territoires, VoisinMalin a initié la structuration d'un dispositif d'évaluation plus large, s'appuyant sur des démarches complémentaires, afin de couvrir les différentes dimensions de son action.

*« L'évaluation est essentielle pour préparer son changement d'échelle, on doit pouvoir y dédier des moyens afin d'identifier les points à préserver absolument »*

**Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin**



### FINALITÉS DU DISPOSITIF

La démarche d'évaluation portée par VoisinMalin a pour objectif de mesurer l'impact de ses interventions auprès de l'ensemble des parties prenantes en vue de :

- Eclairer sur les pratiques et prendre du recul sur l'action afin de valider les intuitions et le modèle
- Améliorer la pertinence des actions développées et maximiser leur impact
- Aider à l'élaboration des orientations stratégiques (missions à privilégier, etc.) et au pilotage de l'activité
- Montrer l'utilité de l'intervention de VoisinMalin pour accroître la motivation des partenaires à travailler avec eux



*« L'évaluation est un outil d'exploration, il permet de faire le tour du projet, de connaître son action et les dimensions essentielles de son impact. On observe ce qui se passe vraiment, si notre action produit le changement que l'on vise. »*

**Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin**



# DISPOSITIF D'ÉVALUATION

## UNE STRUCTURATION EN PLUSIEURS ÉTAPES

### ÉTAPE 1 : Travail exploratoire sur les dimensions de l'impact social de VoisinMalin

En 2013, après avoir gagné le concours PM'Up de la région Ile-de-France, VoisinMalin est accompagné par le cabinet Eexiste, spécialisé en évaluation d'impact social et environnemental. Ils réalisent ensemble, la cartographie de l'impact de VoisinMalin permettant d'appréhender les dimensions de son impact. Lesquelles concernent :

- **Les habitants rencontrés par les Voisins Malins**
- **Les habitants devenus des Voisins Malins**
- **Les organisations partenaires**

*« Il y a une dimension systémique de l'impact. Notre action a potentiellement un impact au-delà des habitants vus individuellement : sur leur participation à la vie de quartier, dans les associations et sur la manière dont sont rendus les services. »*

Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin

### ÉTAPE 2 : Mise en cohérence et articulation de plusieurs démarches

Plusieurs experts sont mobilisés par VoisinMalin :

- Une psycho-sociologue ayant travaillé sur la question de la relation entre l'habitat et la construction identitaire dans les quartiers populaires
- Un chercheur, membre du J-PAL (The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab), qui évalue des programmes de lutte contre la pauvreté dans le cadre de ses travaux, expert de l'essai contrôlé randomisé
- Une consultante du cabinet Eexiste, experte en impact social et environnemental
- Une consultante du cabinet Odyssem, experte en essai de projet socialement innovant

Différentes démarches d'évaluation sont choisies en réponse aux besoins de VoisinMalin et en fonction des domaines d'expertises des intervenants. Il est néanmoins nécessaire d'apporter de la cohérence et de réfléchir à la manière dont ces démarches vont s'articuler entre elles.

Les experts s'accordent sur la nécessité que ces différentes démarches appréhendent **les conditions du développement et d'essai de VoisinMalin**.

3 principaux indicateurs d'impacts sont définis avec l'ensemble de l'équipe de VoisinMalin. Ces indicateurs se veulent structurants et transverses aux évaluations portant sur les habitants :

- **Est-ce que l'on a apporté une information nouvelle et utile à l'habitant ?**
- **Est-ce que l'habitant à l'intention de changer une pratique ?**
- **Est-ce que l'habitant comprend mieux son environnement, son quartier ?**

### ÉTAPE 3 : Définition des contours de trois démarches d'évaluation

De ces réflexions, émergent trois démarches évaluatives complémentaires :

- **Une étude randomisée** (essai contrôlé randomisé) pour mesurer l'impact du passage des Voisins Malins sur les habitants rencontrés (approche quantitative)
- **Une étude sociologique** basée sur des entretiens avec les Voisins Malins pour analyser les effets d'être devenu un Voisin Malin et identifier les conditions qui permettent cet impact (approche qualitative)
- **Une démarche d'auto-évaluation** pour assurer un suivi et une capitalisation des missions des Voisins Malins sur le terrain

#### ÉTAPE 1 :

#### Travail exploratoire sur les dimensions de l'impact de Voisin Malin

##### 3 parties prenantes impactées

- Les Voisins malins
- Les habitants rencontrés par les Voisins malins
- Les organisations partenaires

#### ÉTAPE 2 :

#### Mise en cohérence et articulation de plusieurs démarches

##### Un objectif partagé

- Appréhender les conditions du développement et d'essai de Voisin Malin

##### 3 indicateurs transverses

- Est-ce que l'on a apporté une information utile à l'habitant ?
- Est-ce que l'habitant à l'intention de changer une pratique ?
- Est-ce que l'habitant comprend mieux son environnement, son quartier ?

#### ÉTAPE 3 :

#### Définition des contours des trois démarches d'évaluation

##### 3 démarches construites

- Etude randomisée
- Etude sociologique
- Démarche d'auto-évaluation

# DISPOSITIF D'ÉVALUATION

## PRÉSENTATION DES TROIS DÉMARCHES

	Etude sociologique	Etude randomisée	Démarche d'auto-évaluation
Objectifs	Analyser les effets d'être devenu un Voisin Malin et identifier les conditions qui permettent cet impact.	Mesurer l'impact du passage des Voisins Malins sur les habitants.	Suivre l'apport des visites en porte-à-porte chez les habitants.
Méthode	<p>Analyse de la culture d'entreprise, des méthodes de travail et outils à travers une étude documentaire, des entretiens avec la fondatrice et les managers, la participation à plusieurs événements internes à l'association.</p> <p>Entretiens individuels approfondis entre des Voisins Malins et une sociologue, abordant leurs parcours, le travail et l'impact de VoisinMalin. Ces entretiens ont permis de mesurer les évolutions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la compréhension des attentes de VoisinMalin envers eux,</li> <li>les apports d'être devenu un Voisin Malin au regard de sa situation initiale (activité, engagement, implication dans d'autres projets, etc.),</li> <li>les perspectives formées par la personne.</li> </ul>	<p>Constitution de manière aléatoire de deux groupes. Un groupe est composé de foyers qui bénéficieront de l'action des Voisins Malins. L'autre est le groupe témoin, composé de foyers non bénéficiaires de l'action.</p> <p>Administration d'un questionnaire aux deux groupes par des évaluateurs indépendants 3 mois après le passage des Voisins Malins. Il permet d'analyser 3 dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>niveau d'information,</li> <li>intégration dans l'environnement,</li> <li>changement de pratiques.</li> </ul> <p>La différence de résultats entre les deux groupes donnera des enseignements sur l'impact.</p>	<p>Construction collective d'indicateurs de mesure d'impact, transversaux à l'ensemble des missions. Application de ces indicateurs dans le cadre de missions pilotes et adaptation des indicateurs pour une meilleure appropriation par les Voisins Malins. Déploiement progressif de ces indicateurs à l'ensemble des missions menées sur les différents territoires.</p> <p>D'autres indicateurs spécifiques relatifs à la typologie de la mission sont également renseignés.</p> <p>Les résultats de ces missions sont systématiquement partagés avec les partenaires de l'action lors de réunions de bilan de mission en présence des managers et des Voisins Malins.</p>
Echantillon	Une vingtaine d'entretiens réalisés	4 missions analysées. Chaque mission comprenant 300 foyers minimum rencontrés, répartis en 2 échantillons, soit un total d'environ 1 200 foyers enquêtés	8 500 entretiens réalisés représentant environ 30 000 habitants en 2017. Concernant l'application des 3 indicateurs transverses, l'évaluation a été faite dans le cadre de 25 missions, représentant un échantillon de 4 700 entretiens en 2017.
Evaluateur	Entretiens pluriels conduits par Barbara Allen, psycho-sociologue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vincent Pons, membre du J-PAL, a déployé la méthode des essais aléatoires en l'adaptant à l'action de VoisinMalin.</li> <li>10 personnes externes au projet ont conduit les enquêtes sur le terrain.</li> </ul>	Auto-évaluation réalisée par les Voisins Malins auprès des habitants à chaque intervention.
Période	Printemps 2014 à février 2016	Printemps 2014 à juin 2018	Depuis janvier 2016
Résultats	<p>Indications sur les apports pour les Voisins Malins :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>création d'une ouverture, notamment pour ceux qui étaient dans des situations personnelles difficiles,</li> <li>émergence de désirs et développement de capacités nouvelles en termes de connaissance, de leadership et de compétences relationnelles,</li> <li>développement de leur identité, intégrant la dimension de «VoisinMalin».</li> </ul> <p>Indications sur les conditions qui permettent cet impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>création d'un sentiment d'utilité sociale,</li> <li>développement de l'intelligibilité de l'environnement dans lequel ils vivent,</li> <li>dynamique de reconnaissance et de valorisation (réunions inter-sites, échanges avec les partenaires et acteurs institutionnels, représentation dans les médias),</li> <li>sentiment d'appartenance à un collectif large de Voisins Malins.</li> </ul>	<p>Indications sur les changements provoqués chez les habitants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du niveau d'information des habitants sur les services existants dans le quartier;</li> <li>Changement des comportements des habitants quant à l'utilisation des services du quartier.</li> </ul> <p>L'étude a permis également une analyse des facteurs clés de succès de l'intervention de VoisinMalin</p>	<p>Chaque mission donne lieu à un bilan spécifique.</p> <p>Résultats consolidés des indicateurs transversaux pour l'année 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>81% des habitants ont appris au moins une information nouvelle lors du passage de VoisinMalin,</li> <li>66% des habitants ont l'intention de changer au moins une pratique suite au passage de VoisinMalin,</li> <li>50% des entretiens ont permis de donner des informations complémentaires à la mission sur au moins une ressource du quartier,</li> <li>97% des habitants ont apprécié que VoisinMalin vienne les voir ainsi que le sujet de l'entretien.</li> </ul>

## DISPOSITIF D'ÉVALUATION

### RESSOURCES MOBILISÉES ET ORGANISATION

Mettre en place et animer un tel dispositif d'évaluation a nécessité la mobilisation d'énergie, d'expertises et de moyens financiers.

Cette mise en œuvre n'aurait pas été possible sans un fort intérêt pour la question de l'évaluation de la part d'Anne Charpy, la fondatrice de VoisinMalin. Elle se sera impliquée intensément dans le pilotage des démarches et la mobilisation d'experts. Ces derniers, adhérant à titre personnel au projet, ont fait preuve d'un fort investissement personnel.

*« L'évaluation de VoisinMalin, a surtout été une question de personnes. Ceux qui ont cru au projet, voulaient nous soutenir et voyaient un intérêt à travailler avec nous. »*

**Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin**

#### Une implication personnelle des experts

- L'étude randomisée était la plus coûteuse et la plus chronophage. Vincent Pons, qui évalue des programmes de lutte contre la pauvreté dans le cadre de sa recherche a lui-même mobilisé des financements externes, de l'ordre de 80 000€.
- L'étude sociologique a été réalisée bénévolement par Barbara Allen.
- La démarche d'auto-évaluation a été construite par Christelle Van Ham, co-fondatrice du cabinet Eexiste. Elle a été financée par VoisinMalin, avec l'appui de partenaires financiers.

#### Une approche fédératrice en interne

Le dispositif d'évaluation est piloté directement par la fondatrice de VoisinMalin, avec un appui dans la coordination par la responsable des partenariats.

L'ensemble de la démarche a été pensé collectivement. Les parties prenantes étaient associées à la construction de l'évaluation quand cela était pertinent. Les managers et les Voisins Malins ont pris part aux travaux exploratoires. Ils ont collaboré avec les chercheurs pour la réalisation des études indépendantes et se sont également mobilisés dans la collecte et l'analyse des données, dans le cadre de la démarche d'auto-évaluation. Celle-ci est intégrée au suivi de chaque mission.

*« Les Voisins Malins ont construit les 3 indicateurs permettant d'appréhender l'impact de leur passage. Etant ceux qui délivrent les questions, il fallait qu'ils soient convaincus de leur intérêt et de leur faisabilité sur le terrain. »*

**Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin**



*« Le fait d'associer les managers à des thématiques de travail qui concernent l'ensemble de la structure est une orientation fondamentale. Cela permet de ne pas s'éloigner de la réalité du terrain et de mobiliser leurs connaissances fines de celui-ci pour construire l'évolution de l'activité et des méthodes de travail. »*

**Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin**

## BÉNÉFICES & APPRENTISSAGES

### DES POINTS DE VUE COMPLÉMENTAIRES

Chacune des démarches a apporté un regard sur des aspects différents et a favorisé l'implication des parties prenantes :

- L'essai contrôlé randomisé est l'étude la plus aboutie des 3 démarches pour établir une corrélation entre les changements observés chez les habitants et l'intervention de VoisinMalin. Cela a permis de mieux comprendre les messages qui ont un impact immédiat sur les pratiques. L'approche scientifique objectivise les résultats.
- L'étude sociologique a permis de donner la parole aux Voisins Malins. Elle leur a également permis de prendre du recul sur eux-mêmes. Elle a contribué à mieux cerner les transformations qui s'opèrent chez eux et les leviers permettant ce changement. Enfin, elle a également identifié les conditions qui favorisent cet impact et des points de vigilance sur les risques apportés par le changement d'échelle.
- L'auto-évaluation s'inscrit dans une approche de suivi-évaluation. Elle permet de mieux apprécier l'utilité de chaque mission et, lorsque les informations sont consolidées, favorise également une meilleure compréhension de l'apport de l'ensemble des actions de VoisinMalin. C'est aussi un outil concret qui montre aux Voisins Malins qu'ils sont pivot de l'action.

### L'AUTO-EVALUATION, UN OUTIL DE GOUVERNANCE PARTAGÉE AVEC LES PARTENAIRES

Chaque intervention de VoisinMalin est réalisée dans le cadre d'une mission établie en partenariat avec des acteurs locaux (qui mandatent et financent l'action), lesquels apportent leur avis dans l'élaboration des indicateurs de suivi. Puis à chaque fin de mission, les informations sont partagées lors d'une réunion de bilan rassemblant Voisins Malins, manager, commanditaire et partenaires de l'action.

*« Au-delà du suivi de nos actions, l'évaluation permet d'impliquer les partenaires dans la construction des indicateurs et du message délivré. Associer les commanditaires permet de les sentir responsables du projet et d'en faire plus que des financeurs »*

**Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin**

### SUITE A DONNER

Les différentes démarches d'évaluation n'ont pas été construites dans un objectif de communication, de valorisation en externe mais de compréhension. Certains résultats, notamment ceux issus de la démarche de randomisation nécessitent d'être contextualisés et vulgarisés pour être communiqués efficacement. Un chantier est en cours afin de bien valoriser à l'externe les différents enseignements de ces démarches.

VoisinMalin pense également aux prochaines démarches à initier en se référant à son objectif initial : **renforcer la capacité des personnes à agir, dans la durée et collectivement**. L'association réfléchit notamment à l'analyse du développement des capacités relationnelles dans le temps, sur un quartier.

**Directrice de la publication :** Cécile Leclair // **Rédaction :** Aylce Morlet, Benoît Mounier-Saintoyant // **Maquettage :** Léa Volle, Benoît Mounier-Saintoyant // **Crédits photos :** VoisinMalin

© Avise décembre 2017 Tous droits réservés

**Avise** 18 avenue Parmentier 75011 Paris  
Tél. 01 53 25 02 25 - contact@avise.org - www.avise.org

## L'Avise et l'évaluation d'impact social

Dans un monde où la performance des acteurs économiques se mesure essentiellement à leur rendement financier, systématiser l'évaluation d'impact social contribuera à affirmer l'identité d'un autre modèle d'économie favorisant durablement et positivement la transformation de la société ainsi qu'à améliorer la performance sociale des structures d'utilité sociale.

Pour ce faire l'Avise développe et anime un **centre de ressources national sur l'évaluation d'impact social** qui a pour missions :

- informer sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation d'impact social
- outiller la montée en compétence des structures d'utilité sociale et de leur écosystème
- expérimenter de nouvelles pratiques évaluatives
- animer les acteurs dans leur diversité afin de créer des convergences.

L'Avise anime également le réseau Social Value France, premier réseau en France dédié au sujet de l'évaluation d'impact social regroupant praticiens de l'évaluation, structures de l'ESS financeurs publics et privés.



*L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.*

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



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020.