



RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LES CONTRATS À IMPACT SOCIAL EN FRANCE

LES ACTEURS IMPLIQUÉS FONT LE BILAN APRÈS 3 ANS D'EXPÉRIMENTATION MULTI-FACETTE

RESPONSABLES DE LA RÉDACTION :

MATHILDE PELLIZZARI

Chargée d'études, doctorante
mathilde@ii-lab.org

RAPHAËLLE SEBAG

Déléguée générale
raphaelle@ii-lab.org

TABLE DES MATIÈRES

■ REMERCIEMENTS	5
■ RÉSUMÉ	6
■ INTRODUCTION	7
Où en sommes-nous ?	7
Le mécanisme du contrat à impact social	8
Huit projets en cours en France	8
■ PARTIE 1. UNE MODALITÉ DE COLLABORATION INÉDITE EN FRANCE	12
Un outil sur mesure pour des effets à grande échelle	12
Un modèle co-construit centré sur un objectif commun d'impact	13
Différents langages et différentes contraintes	14
Un cadre de confiance : les contours d'un modèle français	15
■ PARTIE 2. DIVERSES RAISONS DE S'ENGAGER DANS L'AVENTURE	18
Un outil de financement hors cadre	18
Des potentielles politiques publiques	20
Une opportunité de valoriser l'impact	22
Un défi à relever pour des opérateurs sociaux de toute taille	23
■ PARTIE 3. UNE INFRASTRUCTURE INSTITUTIONNELLE EN CONSTRUCTION	26
Un appel à projets expérimental	26
Des difficultés d'engagement du secteur public	27
Un outil qui repose sur des personnes	28
Pistes pour l'institutionnalisation des CIS	29
■ PARTIE 4. LES NOMBREUX ENJEUX DE L'ÉVALUATION PRIS EN MAIN PAR LES PARTIES PRENANTES	32
Construction de l'infrastructure de données et de la culture d'évaluation	32
Trouver le bon équilibre entre rigueur et simplicité	34
Calibrer le risque	35
Coûts évités et valeur ajoutée	36
■ PARTIE 5. DES ASPECTS JURIDIQUES COMPLEXES À INVENTER	39
Aligner des intérêts divers	39
Émission obligataire	40
Un investissement en temps passé et en expertise	42
Une expertise inégale, au risque de contraindre les opérateurs sociaux	44
■ PARTIE 6. DES NOUVEAUTÉS DANS LES PRATIQUES D'INVESTISSEMENT	46
Des pratiques non dérogatoires mais adaptées	46
Le duo risque-rentabilité mis à l'épreuve	48
La valorisation, un obstacle de taille	50
Quels investisseurs pourront s'engager dans un marché à plus grande échelle ?	51
■ CONCLUSION	53
Liste des abréviations	55
Glossaire	56
Présentation des acteurs interviewés	57
■ LES CONTRATS A IMPACT SOCIAL FRANCAIS	59



REMERCIEMENTS

L'impact Invest Lab tient à remercier ses partenaires ainsi que toutes les personnes qui ont donné de leur temps pour répondre à nos questions. Un grand merci pour vos idées, votre réflexivité, vos critiques, vos convictions, qui font le dynamisme et l'effervescence des réflexions autour des contrats à impact social.

Nous aurions pu être plus exhaustives, mais nous avons malheureusement dû mettre fin à notre entreprise pour rédiger le présent rapport. Nous regrettons de ne pas avoir réalisé quelques entretiens supplémentaires que nous avions prévus, mais les emplois du temps respectifs ont empêché certaines rencontres.

Nous espérons retranscrire dans ce rapport les retours qui nous ont été partagés avec rigueur et impartialité. Toute inexactitude est de la responsabilité des auteurs.

RÉSUMÉ

Ce retour d'expérience s'appuie sur une série d'entretiens avec des personnes impliquées dans des contrats à impact social (CIS) en France. Il vise à diffuser les apprentissages de la première vague de CIS ainsi qu'à informer les pratiques dans le futur. Ce rapport présente les résultats en six parties.

La première partie décrit le CIS comme un modèle de collaboration inédit en France, qui regroupe des parties prenantes venant d'horizons différents autour d'un projet social. Dans le modèle français, c'est l'opérateur social qui est à l'initiative et placé au centre du CIS. L'outil est calibré sur mesure pour s'adapter à chaque projet. Cependant, les mécanismes d'évaluation qu'il permet de mettre en place et le dialogue qu'il engage dépassent le périmètre du projet financé. En effet, le CIS parvient à articuler les pratiques des divers acteurs impliqués, non sans difficultés mais dans un climat de confiance, pour co-construire un modèle tourné vers l'impact.

La seconde partie détaille les raisons de se lancer dans un CIS, en particulier pour les porteurs de projets. Tout d'abord, c'est un outil de financement qui permet d'innover face à au droit commun parfois rigide et aux budgets publics en silo, tout en fournissant un montant adapté pour une expérimentation sur plusieurs années. Deuxièmement, par ce biais, des opérateurs sociaux peuvent porter un projet innovant auprès de la puissance publique dans le but d'influencer les politiques sociales. Troisièmement, le CIS permet de rendre plus visible l'impact social des opérateurs et ainsi le valoriser. Enfin, la nouveauté du mécanisme a attiré des porteurs de projets motivés par le défi qu'il constituait.

Dans une troisième partie, ce rapport montre les difficultés rencontrées pour l'engagement de la puissance publique dans le mécanisme et propose des pistes pour l'institutionnalisation de ce dernier. L'appel à projets du Gouvernement a été lancé en 2016 en l'absence de structures décisionnelles préétablies ; il a permis d'apprendre en faisant. Les difficultés majeures concernent l'engagement budgétaire des tiers payeurs publics, mais aussi l'instabilité de l'intérêt pour les CIS, qui a tendance à reposer sur des personnes plutôt que sur des processus ou des institutions. En conséquence de ces constats, des recommandations sont formulées pour renforcer le CIS en tant qu'outil de politique publique. D'une part, le secteur public pourrait clarifier dès l'abord son ambition post-CIS. D'autre part, le développement de l'outil serait facilité par des changements structurels comme le développement d'un fonds de paiement aux résultats. Enfin, il semble important de faciliter l'accès à l'outil pour les collectivités locales.

La quatrième partie met en lumière les bénéfices du processus d'évaluation d'impact social, développé avec une grande réflexivité par les partenaires. C'est un aspect non standardisable dans les CIS : l'évaluation s'adapte à l'ADN de chaque projet. Pour définir les indicateurs déclencheurs de paiement (ou non), un défi concernait l'accessibilité des données. Finalement, les CIS ont permis de développer ou de faire évoluer des systèmes d'information dans le secteur public et chez les opérateurs sociaux. Un second défi résidait dans le compromis à faire entre rigueur scientifique et complexité du dispositif d'évaluation. De fait, dans les CIS, le choix des indicateurs et des objectifs quantitatifs a fait l'objet de beaucoup de réflexions, puisqu'il est crucial pour calibrer le risque de non succès. Il peut dépendre de plusieurs facteurs : historique de l'opérateur, coûts évités, scénario de référence.

La cinquième partie se tourne vers le montage juridique des contrats et véhicules financiers, reconnu pour sa lourdeur et les délais qu'il a supposés dans la première vague de CIS. Les contrats alignent les intérêts des parties prenantes, aussi diverses soient-elles ; c'est pourquoi la documentation est conséquente. Cette partie explique le choix des véhicules financiers, en particulier de l'émission obligataire, et les difficultés que cela a impliquées. De manière générale, la rédaction des contrats a coûté cher en expertise et en temps passé, ce qui suscite deux types de réactions : l'une plutôt enthousiaste à l'idée de s'investir pour standardiser le processus dans le futur, et l'autre critique face à un ratio disproportionné entre l'exigence juridique et la petite taille des projets. Le rapport Lavenir offre désormais un modèle de contrat-cadre qui devrait fluidifier la mise en place de CIS dans le futur. Cependant, il est important de rester précautionneux de manière à ce que l'expertise juridique ne joue pas en défaveur des porteurs de projets, qui n'ont pas forcément la force de négociation suffisante pour s'imposer face aux partenaires investisseurs et tiers payeurs.

La sixième partie adopte le point de vue des investisseurs sociaux qui ont été impliqués dans les CIS. Les pratiques d'investissement n'ont pas été dérogatoires mais adaptées, du fait de l'originalité du véhicule utilisé et du conditionnement du retour financier à l'obtention d'impact social. En cela, le risque financier (lié aux résultats sociaux) est difficile à cerner. Donc d'une part, le duo risque-rentabilité dans les CIS ne correspond pas aux standards d'investissement, et d'autre part, l'incertitude est aujourd'hui un obstacle pour valoriser ce type d'investissement. Or, la valorisation est une obligation légale des gestionnaires de fonds, ce qui est un obstacle en particulier pour les gestionnaires de fonds solidaires. La partie se termine sur une question quant aux acteurs financiers qui pourront s'engager durablement dans des CIS.

¹ Plus d'informations et rapport Lavenir disponibles ici : <https://ilab.fr/2019/09/18/developpement-contrat-a-impact-social-service-politiques-publiques/>

INTRODUCTION

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

En mars 2016, le Secrétariat d'Etat au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Economie sociale et solidaire, sous la responsabilité de Martine Pinville, lançait un appel à projets de « contrats à impact social ». La dénomination fait référence à une version française des social impact bonds (SIB), un outil de financement initialement anglo-saxon. L'appel à projets se tourne vers la prévention, partant du constat que les innovations dans la prévention des risques sociaux ont du mal à émerger, parce que peu ou pas financées.

Cet appel à projets a abouti à la labellisation de treize projets portés par les organisations sociales suivantes : Action Tank Entreprise et Pauvreté, l'Adie, Aréli, Article 1 (Passeport Avenir en 2016), la Cravate Solidaire, la Foncière Chênelet, la Fondation des Apprentis d'Auteuil, Impact Partenaires, Médecins du Monde, Santé Diabète (Agence française de développement), la Sauvegarde du Nord, Solidarités nouvelles face au chômage, Wimoov.

Le contrat de l'Adie ainsi que celui d'Impact Partenaires ont été les pionniers, signés en novembre 2016. Six autres CIS ont été lancés à ce jour, tous ayant émané de l'appel à projets. Les huit projets traitent de diverses thématiques dans les secteurs de l'insertion, de la famille, de l'éducation et du logement, et représentent un montant de plus de 13 millions d'euros. Les projets sont présentés dans le tableau ci-dessous, et des fiches projets détaillées sont en annexe.

En 2018, nous nous demandions, tout comme de nombreuses personnes plus ou moins impliquées dans ces montages : où en sommes-nous ? L'Impact Invest Lab (iiLab), en tant que plateforme d'expertise sur les contrats à impact social (CIS), a souhaité investiguer et mettre les informations à la portée de tous. Le présent rapport rend compte des premières années d'expérience sur les CIS en France.

Pour réaliser ce retour d'expérience, nous avons mené plus de vingt entretiens semi-directifs avec des personnes impliquées dans les CIS : porteur de projet, puissance publique, structureur et conseil, investisseur social. Les entretiens ont couvert les huit projets en cours, deux projets en cours de structuration, et trois projets portés par l'Agence nouvelle des Solidarités actives et Action Tank Entreprise et Pauvreté qui n'ont pas abouti sous forme de CIS. Les grilles d'entretiens laissaient place au récit de l'expérience de chacun, et soulevaient des questions spécifiques sur la phase de négociation, la structuration financière et juridique, l'évaluation, et les difficultés ou points facilitateurs identifiés. La liste des entretiens cités figure en annexe. À partir du matériau collecté, nous avons repéré des problématiques communes aux acteurs, que nous analysons dans ce rapport. Nous avons souhaité que ce retour d'expérience soit concret, c'est pourquoi les thématiques traitées seront toutes illustrées par des citations.

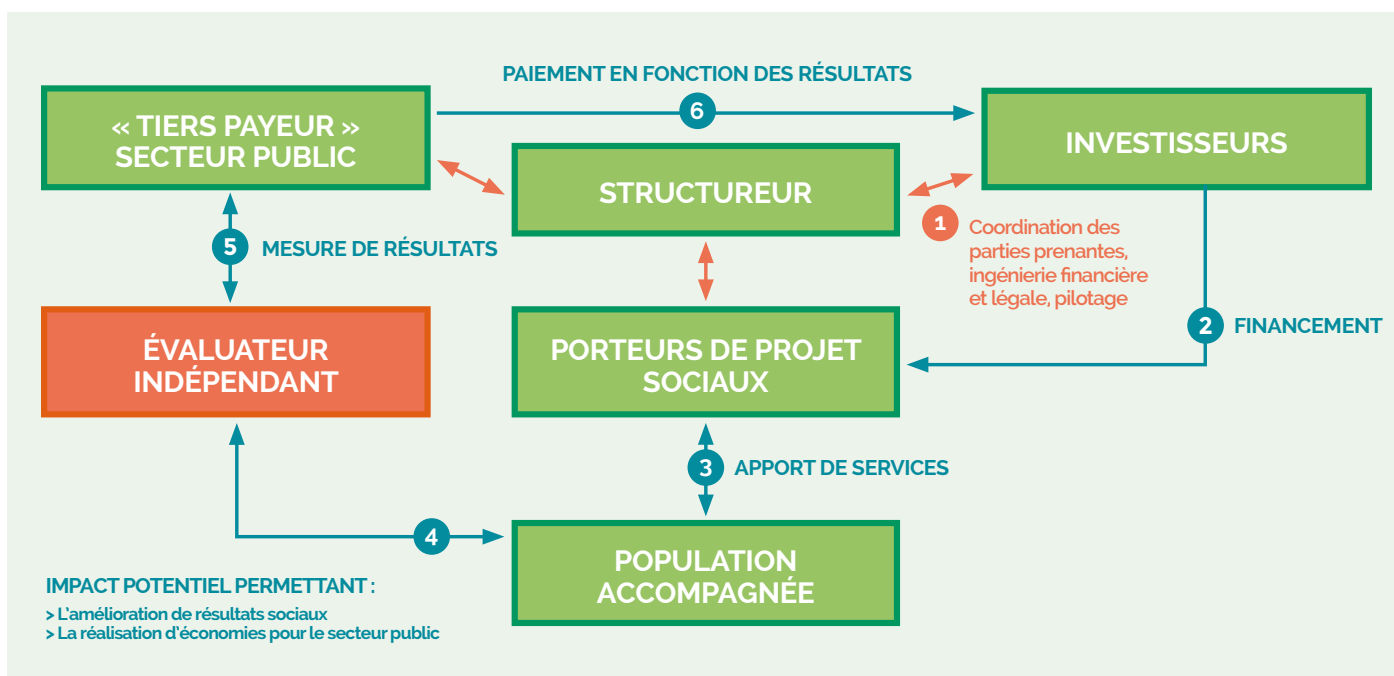
La rédaction de ce rapport intervient en parallèle du travail réalisé par le groupe de travail présidé par M. Frédéric Lavenir, lancé par le Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale entre mars et juin 2019 pour simplifier et développer les contrats à impact social en France. Avec ce retour d'expérience, nous participons à ce mouvement réflexif et espérons pouvoir informer les prochaines vagues de CIS.

² Texte de l'appel à projets disponible ici : https://iilab.fr/wp-content/uploads/2019/12/Cahier_des_charges_AAP_CIS1.pdf

LE MÉCANISME DU CONTRAT À IMPACT SOCIAL

Un contrat à impact social (CIS) a pour objet de créer une collaboration entre des investisseurs, des structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et la puissance publique autour d'un même objectif : la prévention d'un problème social.

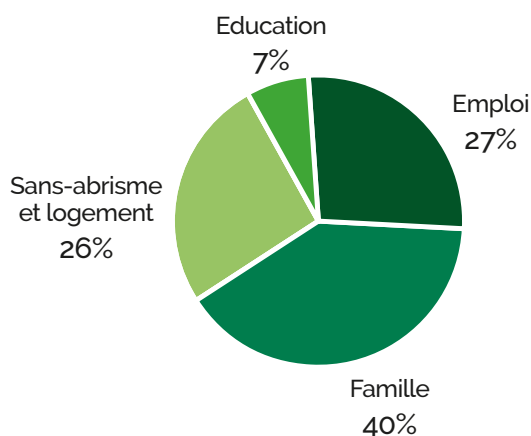
Les investisseurs financent des programmes sociaux axés sur la prévention, qui permettent à un tiers -le secteur public- de générer des économies futures et de dégager ainsi des moyens pour de nouveaux financements. La puissance publique s'engage, quant à elle, à rembourser aux investisseurs ce financement, avec intérêt ou non, en fonction de l'impact social créé par le programme et donc des économies effectivement réalisées.



HUIT PROJETS EN COURS EN FRANCE

En France, plus de 13 millions d'euros ont été engagés pour financer les huit premiers CIS signés. Quatre CIS portent sur l'insertion professionnelle, deux sur le placement d'enfants, un sur l'éducation en filière agricole, et un sur la rénovation énergétique de logements sociaux. Des fiches détaillées sont en annexe. Tous les projets sont issus de l'appel à projets de 2016. Ils ont impliqué des acteurs divers. Notamment, les tiers payeurs dans ces CIS sont issus du gouvernement, mais aussi de deux collectivités et d'une agence publique.

RÉPARTITION DES MONTANTS DES CIS EN FRANCE



PROJET	OBJECTIF	PARTENAIRES	MONTANT DU CIS
Adie	Promouvoir l'insertion des publics éloignés de l'emploi dans les territoires ruraux fragiles.	Investisseurs : BNP Paribas, la Caisse des Dépôts, Renault Mobiliz Invest, AG2R La Mondiale et la Fondation Avril Évaluateur : KPMG Tiers-payeur : Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire Structureur : BNP Paribas	1,5M€
Wimooov	Faciliter l'accès à des conseils en mobilité pour des personnes en recherche d'emploi grâce à une plateforme numérique, dans l'objectif de lever les freins à l'emploi.	Investisseurs : BNP Paribas, Caisse des Dépôts, Ecofi Investissements, Aviva Impact Investing France Évaluateur : Kimso Tiers-payeurs : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Ministère de l'Economie et des Finances Structureur : BNP Paribas	750k€
Fondation des Apprentis d'Auteuil (2 CIS)	Proposer une solution alternative au placement d'enfants, qui serait un lieu de répit, un lieu d'évaluation et d'orientation, et un lieu de vie et d'entraide communautaire.	Investisseurs : BBNP Paribas, Caisse des Dépôts, Esfin Gestion, Fonds Européen d'Investissement (FEI), Inco Investissement (pour le contrat Gironde uniquement) Évaluateur : Kimso Tiers-payeur : Département Loire Atlantique / Département Gironde (2 contrats) Structureur : Kois (chef de file) et BNP Paribas	2,5M€ et 2,7M€
La Cravate Solidaire	Aller à la rencontre de personnes en recherche d'emploi pour accompagner la réussite aux entretiens professionnels, comprenant le don d'une tenue professionnelle.	Investisseurs : Maif Investissement Social et Solidaire, Caisse des Dépôts, Aviva Impact Investing France, Inco Investissement Évaluateur : Kimso Tiers-payeurs : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Ministère de l'Economie et des Finances Structureur : BNP Paribas	450k€
Article 1	Améliorer la persévérance des élèves boursiers en filière agricole.	Investisseurs : Caisse des Dépôts, BNP Paribas, Fonds Européen d'Investissement (FEI) Évaluateur : Kimso Tiers-payeurs : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Ministère de l'Economie et des Finances Tiers-payeur philanthropique : Fonds B. Structureurs : BNP Paribas, Citizen Capital	1M€
Impact Partenaires	Soutenir la création d'entreprises franchisées dans les quartiers populaires de la Politique de la Ville (QPV) en France.	Investisseurs : Bpi france, Fonds Européen d'Investissement (FEI), BNP Paribas, la Française Des Jeux, Revital'emploi, Conseil Régional IDF Évaluateur / Vérificateur : Deloitte, experts-comptables pour le compte des entreprises Tiers-payeur : Ministère de l'Economie et des Finances Structureur : Impact Partenaires	800k€
Foncière Chênelet	Rénover des logements pour des personnes en grande précarité pour les rendre adaptés aux personnes âgées et efficaces énergétiquement.	Investisseur : Foncière Chênelet Évaluateur : Inconnu Tiers-payeur : Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat (ANAH) Structureur : Favart	3,4M€

Cette étude s'est intéressé à trois programmes présentés à l'appel à projets qui n'ont pas abouti sous forme de CIS.

RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DES COPROPRIÉTÉS FRAGILES [PROGRAMME LABELLISÉ SUITE À L'APPEL À PROJETS]		
Programme : accompagnement global de copropriétés fragiles énergivores dans leur projet de rénovation énergétique afin de prévenir leur dégradation.	Objectifs : rénovation de 20 copropriétés accompagnées avec une baisse minimale de 40% des charges énergétiques.	Point d'avancement : L'Action Tank mène un projet pilote de cette démarche sur une copropriété à Clichy-sous-Bois. Un retour d'expérience sera réalisé en 2020 avant d'envisager une diffusion de ce modèle innovant.
LUTTE CONTRE LA SOLITUDE DES SENIORS		
Programme : dispositif de lutte contre la solitude de personnes âgées fragiles, combinant une animation sociale et une meilleure coordination territoriale de l'offre de services.	Objectifs : diminution du sentiment de solitude et des surconsommations de soins pour les 1000 personnes âgées seules suivies.	Point d'avancement : L'Action Tank mène une expérimentation de ce projet avec le Conseil départemental du 93, sous une forme revisitée.
LOGEMENT D'ABORD		
Programme : solution d'accès direct au logement pour des ménages sans domicile présentant des besoins diversifiés.	Objectifs : maintien dans le logement de 85% des 300 ménages sans domicile accompagnés 24 mois après la fin de l'accompagnement.	Point d'avancement : lancement par le Gouvernement d'un appel à manifestations d'intérêt pour accélérer le déploiement du logement d'abord sur 24 territoires pilotes. L'Action Tank et l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives accompagnent 4 territoires dans la généralisation du logement d'abord, et non pas dans la mise en œuvre d'une évaluation sur un nombre limité de personnes comme prévu initialement dans le CIS déposé.

Par ailleurs, trois CIS sont proches de la signature :

- Le projet porté par Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) qui permettra d'aider des chercheurs d'emploi à certifier (via la Validation des Acquis de l'Expérience) leurs compétences dans des emplois solidaires.
- Le projet porté par Réseau Ecohabitat avec l'ANAH qui vise à accompagner des ménages en situation de grande précarité pour financer et réaliser la rénovation énergétique de leur lieu de vie. A ce stade, c'est le seul projet qui n'est pas issu de l'appel à projets de 2016.
- Le projet d'Alternative à l'Incarcération par le Logement et le Suivi Intensif (AILS) porté par Médecins du Monde visant à offrir une alternative à la prison pour des personnes sans logement ayant des troubles psychiques sévères et passant en comparution immédiate.

De nouveaux projets continuent à émerger en dehors de l'appel à projets.

PARTIE 1.

UNE MODALITÉ DE COLLABORATION INÉDITE EN FRANCE

Le contrat à impact social (CIS) est un outil partenarial inédit. Il rapproche opérateurs sociaux, puissance publique, investisseurs sociaux, évaluateurs, experts financiers et juridiques. Les nombreuses réunions et les longs échanges pour mettre au point les contrats n'ont pas toujours été agréables pour les parties prenantes, mais ils ont incontestablement permis un enrichissement mutuel. Le CIS est le seul outil qui aligne les pratiques du social, des politiques publiques et des investisseurs, avec l'impact social au cœur du dispositif.

Un outil sur mesure pour des effets à grande échelle

Chaque contrat est fait sur mesure. C'est indispensable car les projets, les opérateurs, les partenaires ne sont jamais les mêmes. Evidemment, la définition des indicateurs de résultats sociaux fait systématiquement l'objet de négociations, car on part toujours de la valeur ajoutée spécifique au projet et des données probantes disponibles. Le CIS, surtout dans sa version française, met l'opérateur social au centre du montage dès les négociations et non un intermédiaire comme dans les pays anglo-saxons. Le structureur accompagne le porteur de projet pour coordonner les parties prenantes autour de sa proposition d'impact. Cette position centrale garantit tout simplement la logique du CIS centrée sur l'impact, mais aussi une certaine éthique dans le montage qui protège le travail social de tout risque de dévoiement.

« Le but du CIS n'est pas d'avoir une méthode [de mesure d'impact] standard. [...] C'est du cas par cas ! C'est pour ça que ça prend du temps, que c'est compliqué et que tout le monde n'y va pas, c'est quand même de la structuration sur mesure pour bien prendre en compte l'ADN de l'opérateur social et du projet qu'il porte ! »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« Le structureur est au service de l'opérateur, parce qu'on l'accompagne du début à la fin. »

Emmanuelle Davy, BNP Paribas.

« Comment protéger les porteurs de projet ? La charte éthique³ le mentionne : pour nous, ils doivent être impliqués, tout simplement, rien ne doit leur être imposé. Soit on avance avec le porteur de projet et on va convaincre les tiers payeurs soit on accompagne la collectivité et on voit s'il y a des porteurs de projet qui sont intéressés. Et lorsqu'on s'est mis d'accord sur un certain nombre de choses, on va chercher les investisseurs qui sont intéressés par le projet et par le rendement qu'ils peuvent y trouver. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

Dans les CIS, le travail de structuration juridique et financière est toujours renouvelé, mais dans une certaine mesure. En effet, il est important de souligner que le Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale a récemment publié un contrat-type, suite au travail du groupe présidé par M. Frédéric Lavenir⁴. Nous y reviendrons dans la partie 5.

« La documentation juridique est réutilisée, mais comme ce n'est pas quelque chose de figé, et qu'à chaque fois, ce sont des nouveaux acteurs qui sont sur le projet, chacun veut apporter sa pierre à l'édifice. On part donc sur une même base mais elle est quand même sujette à modifications. »

Marylène Viala-Claude, Caisse des Dépôts – Banque des Territoires.

« Aucun CIS n'est standard. [...] Pour moi le processus porte sur l'évaluation, sur l'aspect financier ; on ne peut pas le standardiser ; cela dépend du projet. En revanche, il y a des contrats-types. Faciliter l'accès à l'expertise [est crucial], et cela se fait à travers la mission Lavenir. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

³ Référence à la charte éthique de l'Impact Invest Lab concernant les contrats à impact social, disponible ici : <https://iilab.fr/charte-ethique/>

⁴ Plus d'informations et rapport Lavenir disponibles ici : <https://iilab.fr/2019/09/18/developpement-contrat-a-impact-social-service-politiques-publiques/>

La procédure ad hoc des CIS permet de se poser des questions à petite échelle, et cela peut avoir des répercussions à grande échelle. Par exemple, c'est grâce au CIS d'Article 1 que le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a mis en place un système d'information pour suivre les élèves des filières agricoles, en collaboration avec le Ministère de l'Education Nationale.

« C'est important de pouvoir faire le suivi de nos cohortes. [...] Les élèves auront un identifiant national élève (INE) unique et on pourra les suivre sur toute la scolarité. Un jeune qui quitte une académie ou qui vient de l'éducation nationale dans l'enseignement agricole et vice-versa conservera ce numéro. [...] On aura le parcours pendant toute la scolarité obligatoire. »

Franck Feuillatre, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

« On construit aussi nous-mêmes au fur et à mesure les modalités d'intervention de l'Agence. Le CIS a des impacts aussi au niveau de la gestion, au niveau budgétaire, au niveau de son articulation avec nos dispositifs d'intervention historiques, au niveau de son appropriation par notre réseau notamment les services déconcentrés de l'État et les collectivités locales, donc on est amené à créer un modèle d'intervention sur mesure [...]. »

Tiphaine Esnault, ANAH.

Un modèle co-construit centré sur un objectif commun d'impact

Le CIS est centré sur l'impact, et il est construit par l'ensemble des parties prenantes. Cela pose des difficultés d'ordres culturel, car les acteurs ont la sensation de ne pas parler le même langage et de ne pas avoir les mêmes pratiques, et logistique, car il faut jouer avec les agendas de chacun et trouver des moyens de communiquer efficacement à plusieurs. Ces difficultés seront traitées plus bas.

La co-construction apporte bien sûr des avantages, car le format du CIS permet d'instaurer un dialogue hors-norme. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les négociations ne sont majoritairement pas conflictuelles car la construction se fait dans une direction commune : l'impact. Le CIS parvient à articuler un cœur d'impact social et une flexibilité suffisante pour bénéficier à chacune des parties prenantes. On aurait du mal à faire une liste exhaustive des bénéficiaires ; les citations ci-dessous donneront un aperçu.

« Il n'y a eu aucun blocage, tout simplement parce que tout le monde regardait dans la même direction. Sur le papier, c'est vrai que les objectifs et intérêts peuvent paraître divergents. En réalité, tout le monde veut de l'impact ; tout le monde veut quelque chose qui soit suffisamment ambitieux et les investisseurs ne souhaitaient pas quelque chose qui manque d'ambition, même si ça leur aurait garanti d'être remboursés. »

Marc Olivier, Adie.

« Il y a beaucoup de gens qui m'ont demandé s'il n'y avait pas eu un bras de fer énorme parce que des investisseurs ou les institutions finançant le programme auraient souhaité imposer leurs indicateurs. Pas du tout. C'était très clair, l'objectif n'était pas du tout de trahir l'ADN de l'association, c'était surtout de respecter au maximum le projet. On a plutôt fonctionné en bonne intelligence, globalement ça s'est plutôt bien passé. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

« Notre secteur est traditionnellement sur des rentabilités qui ne sont pas très élevées, donc c'est quelque chose qui est assez ancré dans nos pratiques. Dans ce cas précis, on l'a écrit. C'est aussi, je dirais, corrélé à la partie impact social. Ce taux de rentabilité est directement corrélé à un impact social fort, à une évaluation de cet impact social, et ceci est bien mis en valeur dans les CIS, ce qui n'est pas forcément le cas sur d'autres projets à ce jour. »

Marylène Viala-Claude, Caisse des Dépôts – Banque des Territoires.

« J'aime bien [le CIS] parce que justement, il met toutes les parties prenantes au même niveau, les investisseurs, l'opérateur, ceux qui mesurent l'impact. [Pour] nous, l'impact est au cœur de la stratégie mais parfois dans la due diligence il n'arrive qu'à la fin, alors que pour le CIS on met tout au même niveau, c'est super intéressant. »

Marie Dauvergne, Inco.

« [...] Ça devient intéressant pour tout le monde. Ça devient intéressant pour le Secours Catholique qui n'aurait plus a priori à payer des factures d'énergie et ça devient intéressant pour l'ANAH, qui, elle, pourrait voir ses objectifs nettement s'améliorer et aller vers un public qu'elle regrette ne pas atteindre, puisqu'on touche les très très très très très modestes. [...] Avoir un investisseur qui est caritatif c'est assez étonnant, mais ça permet de mettre ensemble autour d'une table la puissance publique, l'association caritative que personne n'aurait jamais imaginé comme devenant un acteur institutionnel, pour construire, on espère, une politique publique de demain. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

« Nous sommes très contents d'avoir pu embarquer la puissance publique sur des sujets comme les nôtres, c'est-à-dire la création d'entreprises, son financement, dans les quartiers prioritaires. [...] Cela nous a permis de travailler avec l'État, sur des objectifs très clairs et partagés avec nos investisseurs. Je trouve que c'est très bien, c'est un super mécanisme. Et encore une fois c'est un super mécanisme à partir du moment où les investisseurs acceptent de tout perdre si ça ne marche pas. C'est là l'intérêt. »

Mathieu Cornieti, Impact Partenaires.

On peut relativiser la nouveauté des modalités de collaboration, comme le souligne Jean-Michel Lécuyer, directeur général d'Inco, car le dialogue entre investisseurs et pouvoirs publics ou entre acteurs sociaux et pouvoirs publics existe déjà via d'autres mécanismes. Néanmoins, le CIS reste spécifique dans sa mécanique financière.

« [Chez Inco], on finance des entreprises d'insertion, des associations qui sont des acteurs qui mettent en œuvre des politiques publiques, simplement on les finance en fonds propres sur des modalités plus traditionnelles. On ne finance pas directement des projets qui in fine seront remboursés par l'Etat, ça c'est vrai. On structure financièrement une entreprise pour qu'elle puisse porter des projets qui pour beaucoup, sont financés par la puissance publique. »

Jean-Michel Lécuyer, Inco.

Différents langages et différentes contraintes

Dans un CIS, chacun apporte son expertise et ses manières de faire, ainsi que ses contraintes de gouvernance, de réglementation ou de calendrier. En cumulant les pratiques et les contraintes de l'opérateur social, des investisseurs, des partenaires publics, de l'évaluation, du droit et des juristes... on imagine aisément la difficulté de trouver un dénominateur commun. Cela a pu être fastidieux dans certaines expériences. Peut-être faudrait-il travailler à mieux définir les rôles et les interventions des parties prenantes pour fluidifier les échanges.

Malgré tout, la pratique montre que le CIS parvient à mettre en musique différentes cultures et différents langages autour d'un même contrat. Pour cela, le structureur se pose en facilitateur au milieu des parties prenantes⁵.

« Il faut que le dialogue soit intelligible par tous. Ce qui est crucial au sein d'un CIS, c'est de tous parler la même langue. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

⁵ Pour une illustration complémentaire des défis et opportunités des CIS du point de vue d'un structureur, vous pouvez consulter cet article de Maha Keramane et Emmanuelle Davy de BNP Paribas, publié à l'occasion de la sortie du Baromètre de l'entrepreneuriat social 2019 : <https://group.bnpparibas/actualite/structureur-contrat-impact-social-defis-opportunités> (consulté le 19/12/2019).

« Notre façon de présenter le projet est [généralement] plutôt destinée à des institutions et des personnes qui vont financer les projets, mais qui vont plutôt être mécènes. Dans le cadre du CIS, nous proposons à des investisseurs de financer et forcément, présenter le projet comme un investissement (quoique mesuré, en terme de rémunération notamment) suppose de parler de remboursement lié aux objectifs, de notion de risque. Tout cela est une adaptation du discours qui est indispensable. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

« [Le] bénéfice immense du CIS, le premier bénéfice, c'est que trois parties prenantes de typologies complètement différentes se soient assises autour d'une même table, et se parlent avec leur jargon. Cela rend certaines choses plus compliquées au début, mais finalement elles apprennent à se connaître et à mieux comprendre leurs enjeux respectifs. »

Maha Keramane, BNP Paribas

« Les aspects de complexité contractuelle ont mené à de longues discussions. Un des éléments les plus révélateurs concerne la question de l'outil de financement. Jusqu'à aujourd'hui, le vecteur de financement utilisé pour les projets a été l'emprunt obligataire, pour toute une série de raisons, dont la question du monopole bancaire. Cet outil, qui sonne très financier, a généré un grand nombre de résistances chez nos clients, pour des raisons psychologiques mais aussi pratiques : il oblige l'opérateur à s'inscrire au Registre du Commerce et des Sociétés, et à faire valider l'emprunt obligataire par l'assemblée générale ou par le conseil d'administration. Cela peut demander beaucoup de temps et d'efforts pédagogiques. »

Ladislav de Guerre, Kois.

La communication entre les parties prenantes et l'avancement de la structuration dépendent des calendriers propres à chacun. Assurer une bonne circulation des informations et rester réaliste sur les délais, en particulier au sein des administrations et organes publics, peuvent aider à limiter les frustrations.

« [...] On est sur quelque chose d'atypique, et on a chacun nos calendriers respectifs. Je ne connais pas forcément les contraintes du Secours Catholique en termes de prise de décision, et pour nous elles sont forcément différentes, donc peut-être [qu'il nous manque] une visibilité partagée. »

Tiphaine Esnault, ANAH.

« On a pas mal subi les calendriers politiques, changement de gouvernement, et quelques événements politiques majeurs, notamment le départ d'un ministre par exemple, qui ont repoussé des signatures, qui ont repoussé beaucoup de choses. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

Un cadre de confiance : les contours d'un modèle français

Le modèle français a pour caractéristique de créer un cadre de confiance et d'assurer l'implication pleine et entière de l'opérateur social. En effet, l'opérateur est à l'initiative du projet et joue un rôle central pendant toute la préparation et la mise en œuvre du CIS. Les parties prenantes autour de lui sont avant tout des partenaires. Elles se rencontrent physiquement et s'assoient autour de la même table pour échanger en bonne intelligence.

Le CIS, tel qu'il a été fait en France, a mis en place une relation multilatérale, contrairement à des modèles à l'étranger centrés sur un intermédiaire qui gère des relations bilatérales avec les investisseurs, les pouvoirs publics, et les opérateurs. En effet, cela passe non seulement par la méthode de co-construction du projet pendant la phase de structuration, mais aussi par la constitution d'un comité de pilotage avec les partenaires, qui se réunit régulièrement pendant la phase de mise œuvre pour discuter des résultats ou d'autres aspects du projet.

Les personnes interrogées considèrent que le cadre de confiance autour de l'opérateur est une richesse des CIS français, qu'il faut veiller à conserver.

« Chacun a amené son savoir-faire sur ces questions et a pu s'enrichir, c'est très important de faire ce travail en amont entre les différentes parties. C'est un climat de confiance à créer, en n'oubliant jamais que l'objet principal est l'accompagnement des jeunes. »

Franck Feuillatre, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

« Pour moi, l'ANAH est de fait un vrai partenaire, ce n'est pas seulement un partenaire financier, c'est-à-dire que moi j'ai envie d'aider l'ANAH à atteindre un objectif parce que sa mission d'État est d'aller vers un public qui en a le plus besoin. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

« [L'organisation des réunions] dépendait un petit peu des CIS⁶. Personnellement je trouve que c'est bien de réunir assez tôt l'ensemble des parties prenantes, puisque ça permet quand même de se connaître et d'être tous dans la boucle des informations. »

Marylène Viala-Claude, Caisse des Dépôts – Banque des Territoires.

« Moi j'aime bien [la manière dont on a procédé] en France, par rapport au système du SIB anglo-saxon, du fait que ce soit l'opérateur social qui soit véritablement au centre du dispositif, et pas simplement un sous-traitant, que l'intermédiaire choisit ou congédie s'il juge qu'il ne performe pas assez bien... Et le fait que ces projets-là soient portés au sein de l'opérateur social, et qu'ils soient un peu son bébé, parce qu'il a envie d'expérimenter quelque chose d'innovant, je trouve que c'est quelque chose qu'on a bien fait en France. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« La relation bilatérale [Etat-opérateur social qui pourrait s'installer] dans le cadre du fonds de paiement aux résultats me fait peur. [...] Le comité de pilotage avec les partenaires et la négociation des indicateurs était quelque chose de fondamental dans le projet et dans l'équilibre des risques et des rôles de chacun. »

Anne Delhomme, Wimoov.

« Pour conclure, si cet outil est simplifié et que les risques de dérive sont verrouillés : rentabilité pas trop élevée, un minimum d'échanges sur les indicateurs sans que les indicateurs soient imposés aux porteurs de projets, donc si on simplifie et qu'on travaille en bonne intelligence tous ensemble, c'est un complément qui peut être intéressant. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

⁶ La Caisse des Dépôts – Banque des Territoires a été investisseur social dans la majorité des CIS français, d'où ce commentaire qui compare plusieurs expériences (cf. description des projets en introduction).

PARTIE 2.

DIVERSES RAISONS DE S'ENGAGER DANS L'AVENTURE

S'engager dans un contrat à impact social (CIS), en particulier pour un porteur de projet, est de l'ordre de l'aventure. Démontrer son impact, embarquer la puissance publique, construire un cadre juridique et financier avec des experts tout droit venus d'une autre planète, tout cela constitue un défi !

Cette partie fait parler les porteurs de projet, mais pas uniquement, pour comprendre les raisons qui amènent à s'engager dans un CIS. L'histoire commence souvent par un manque de financement : une nouvelle idée voit le jour, et de par l'innovation qu'elle apporte, elle peine à trouver les financements nécessaires. Le CIS répond de plusieurs manières à cette problématique : il dépasse les cadres existants pour faire émerger les innovations, mais il permet aussi de valoriser des interventions et de les promouvoir. Cependant, l'histoire est parfois racontée différemment, car le CIS permet de porter l'ambition systémique d'acteurs sociaux qui proposent à travers leurs projets des politiques publiques plus efficaces.

Un outil de financement hors cadre

Le CIS vient compléter la palette des outils de financement de projets sociaux. Selon les personnes interrogées, le CIS est un outil de financement pluriannuel qui flexibilise les cadres publics, et permet de lever des fonds pour réaliser une expérimentation.

En France, la création d'un nouveau projet à vocation sociale peut se confronter à deux problématiques. D'une part, les subventions publiques sont encadrées par le mandat du financeur, c'est-à-dire qu'elles ciblent des activités précises, par exemple certaines populations préétablies, et elles fonctionnent en silos. Une innovation dans la prévention de problématiques sociales, et d'autant plus si elle concerne plusieurs acteurs publics à la fois, peut être difficile à intégrer dans les cadres existants.

« L'avantage d'un CIS, c'est que dans le CIS on a le droit d'innover. En France, [...] on a des difficultés -je ne jette pas la pierre aux bailleurs sociaux- à sortir des règles classiques pour construire de la nouveauté. Donc on est obligé de continuer à mettre en œuvre des solutions d'il y a 30 ans, et le CIS c'est une espèce de respiration, où ce qui prépare demain n'est pas forcément hors la loi. »

François Marty, Foncière Chênelet.

« Avant même d'aller chercher des financements, on savait que ça allait être compliqué, parce qu'on voulait développer le projet sur trois territoires différents. On ne voulait pas qu'il se limite à un département au vu de notre action qui se voulait décloisonnée. On lève les freins à la mobilité, donc il fallait que ce soit plusieurs départements. »

Marc Olivier, Adie.

« Le cadre du CIS a priori avait la promesse de pouvoir vraiment développer un service ex nihilo alors qu'aujourd'hui on travaille avec plein d'acteurs différents sur l'évolution de pratiques. Faire évoluer les pratiques existantes permet de jouer sur de grands leviers des politiques publiques, mais c'est moins de l'innovation dans le sens où on part d'une feuille blanche, on fait quelque chose de réellement nouveau, et on voit l'impact. »

Ben Rickey, Agence nouvelle des solidarités actives.

Le deuxième problématique tient au fait que les projets innovants comportent des incertitudes quant à la pertinence du modèle opérationnel et aux résultats générés. Par conséquent, il est difficile de trouver des financements à la bonne échelle pour réaliser une expérimentation. Parfois, les financements disponibles ne sont pas suffisants pour déployer un projet sur plusieurs années avec une mesure d'impact adaptée, ou au contraire, trop conséquents et inaccessibles faute de pouvoir présenter un historique sur la solidité du projet. Le CIS intervient à une échelle intermédiaire.

« Nous avons vraiment envie de continuer à travailler sur ce sujet des filières professionnelles. Sachant qu'il n'y avait pas de financements, c'était un vrai risque, parce qu'on ne sait pas l'impact que l'on peut avoir sur les jeunes en filières professionnelles, et parce qu'il y avait eu des réformes très récentes sur les bacs professionnels. C'est dans ce contexte-là qu'on s'est dit pourquoi ne pas faire un CIS autour des filières professionnelles ? »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« [...] Il y a beaucoup d'investisseurs. En général ils veulent des montants volumineux. Pendant 4 ans on nous a dit « on attend de voir, faites la démonstration, parce que s'il n'y a pas de volume, nous ne pouvons pas vous accompagner »... C'est plus facile d'aller chercher 100 000, 500 000, 1 million d'€ que de demander 20 000€ pour démarrer. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

« A l'époque on accompagnait beaucoup moins de personnes, on était présent sur moins de territoires, et on était encore plus jeunes, donc ce projet de Cravate Solidaire Mobile était relativement peu subventionnable. [...] Trouver un financement pour le cœur du projet sur 3 ans était difficilement envisageable. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

« [On s'est dit] c'est peut-être la solution, de financer l'action à travers un dispositif dans lequel on peut inventer quelque chose. Et donc on a travaillé l'idée du CIS vraiment comme la réponse à un modèle économique qu'on n'avait pas. On s'est dit, pour continuer à fonctionner, il faut aller chercher un CIS et du coup, cela nous laissera un peu de temps pour faire la preuve de notre essaimage. Cela nous [permettra] de développer des chantiers, de monter en puissance, pour affiner encore notre modèle économique. [...] Le CIS nous permet de changer d'échelle progressivement mais sûrement. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

« Pour nous, c'est une vraie dynamique et l'outil vient financer des choses qui ne sont pas finançables autrement. [...] C'est très rare ce type d'appel à projets qui nous permette de lancer un projet d'ampleur. Sans cela, nous aurions pu le faire sur une seule région mais pas sur d'autres. »

Anne Delhomme, Wimoov.

Enfin, le CIS contraste avec la subvention car il permet d'obtenir un financement pluriannuel, ce qui peut soulager les porteurs de projet dans leur recherche constante de financements.

« Pourquoi l'outil avait-il été créé à l'origine ? Certes pour pousser les innovations au sein des associations mais aussi parce qu'elles passent beaucoup de temps à lever des fonds, à répondre à des appels à projets. L'idée derrière le CIS est de donner aux associations les moyens de faire vraiment leur travail dans le temps nécessaire. Ainsi elles partent sur des programmes de 5 à 7 ans, mais au moins [avec un CIS] elles ont leur financement dès le début. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

« On passe d'un mode où on était subventionné tous les ans, avec une vraie difficulté à pérenniser des subventions, parce qu'on dépendait beaucoup du Secours Catholique, à un modèle où on devient, non pas prestataire, mais conventionné avec l'ANAH, avec un coût de prestation avec l'ANAH. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

Des potentielles politiques publiques

De fait, les CIS développés en France ont embarqué la puissance publique dès la définition des projets. Lors de l'appel à projets de 2016, les projets candidats sont passés à travers le filtre des politiques publiques. Ceux qui ont été retenus et qui ont pu se développer ont été portés par des partenaires publics convaincus autant que par les opérateurs sociaux.

Dans les CIS, le levier pour tester des politiques publiques est triple. D'une part, la puissance publique est autour de la table avec le porteur de projet et les autres partenaires. D'autre part, l'évaluation permet de juger des résultats sociaux. Enfin, le risque de ne pas répondre aux objectifs est transféré aux investisseurs.

Dans les CIS français, les tiers payeurs publics n'ont pas uniquement le rôle de payeurs aux résultats, ils sont présents dans les discussions dès le début de la structuration des projets. C'est un signal fort de leur implication, et c'est une raison majeure pour que les porteurs de projets s'engagent dans un CIS. En effet, le CIS permet à ces derniers de sensibiliser les pouvoirs publics à des formes d'accompagnement pour couvrir des besoins sociaux non ou mal couverts, auprès de populations souvent difficiles à atteindre. Les opérateurs sociaux espèrent ainsi généraliser leur projet s'il s'avère efficace et s'il génère des économies pour le secteur public, ce que l'évaluation peut permettre de vérifier. L'objectif de généralisation est mis en avant par certains partenaires publics comme l'ANAH et le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, mais ce n'est pas le cas de tous. Nous aborderons plus en profondeur la question de l'après-CIS en partie 3.

« Pourquoi donc faire appel à ce type de financement ? Parce qu'on pense que ce serait intéressant de pouvoir montrer au gouvernement (qui d'ailleurs est intéressé parce qu'on en a déjà parlé avec le Ministère de la Justice) que ce serait plus efficace de faire des formations avec ce modèle-là, avec cette préparation à la sortie, en emmenant les juges, avec des aménagements de peine qui soient octroyés parce qu'il y a un vrai suivi dedans/dehors, et en mesurant tout au long du parcours l'impact de notre action [...] »

Pitch Wake Up Café⁷, Conférence CIS#1 du Fonds B.le 18/04/2019 à Station F, Paris.

« C'est un outil « au service de ». C'était comme cela qu'on voulait l'orientation de la conférence⁸, parce que ça fait 1 an et demi qu'on a tous les nez dans les parties structuration juridique, administrative etc. On doit en passer par là mais l'idée c'est : ok on a tous fait tout ça pour... ? Et remettre au cœur le fait que c'est un outil « au service de ». »

Pauline Heuzé, Fonds B.

« Donc ce n'est pas un changement énorme en termes de performance financière, par contre l'intérêt qu'on y voyait était que nos souscripteurs aient la reconnaissance officielle de l'Etat que leur action avait un impact social remarqué. [...] Et comment on peut obtenir un soutien de l'Etat ? Le CIS s'est avéré être une bonne solution, parce qu'on dit à l'Etat vous payez si ça marche ! Et si ça ne marche pas, il y a 0€ financé par l'Etat ! »

Mathieu Cornieti, Impact Partenaires.

« Le Chênelet est venu nous voir en disant : on souhaite développer des projets ambitieux, notamment pour avoir une performance énergétique au bénéfice de nos locataires. Le problème c'est que les subventions de droit commun de l'ANAH ne permettent pas de répondre à ça, ne permettent pas [...] d'avoir un traitement spécifique de cette volonté de performance environnementale et sociale. Donc on leur a proposé d'élaborer un CIS pour pouvoir valoriser et expérimenter de nouvelles modalités d'intervention. [...] C'était aussi une capacité de pouvoir expérimenter dans une durée contrainte, avec un encadrement du nombre d'opérations, du coût qui était lié à cette expérimentation, des opérations ciblées, pour pouvoir établir une évaluation constante et d'analyser au terme du contrat les résultats de cette démarche. »

Tiphaine Esnault, ANAH.

« L'ambition de ce dispositif c'est, pourquoi pas, de l'essaimer d'une part au sein même de la région, et d'autre part sur les autres régions en complémentarité de ce qui est déjà entrepris dans les établissements. »

Franck Feuillatre, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

⁷ Projet présenté comme un potentiel CIS à la conférence. Pas d'information plus récente.

⁸ Conférence organisée par le Fonds B., la Fondation la France s'Engage et Audencia, sur les contrats à impact social, le 18 avril 2019 à Paris.

Le transfert de risque du secteur public aux investisseurs est souvent mentionné comme une des justifications du CIS, et cela fait l'objet de commentaires hétérogènes. En théorie, le CIS fait porter le risque opérationnel du projet social par l'investisseur, en le traduisant en risque financier. En revanche, cela n'est garanti que si le projet comporte intrinsèquement un risque, en particulier par l'innovation qu'il apporte ou le passage à l'échelle, et si les indicateurs de succès reflètent ce risque.

« Aucune initiative n'avait jamais proposé d'accompagner de la création d'entreprise dans les quartiers populaires, avec au moins une dizaine d'emplois par création, la possibilité de se lancer sans prendre trop de risques, et la prise en charge d'une partie des coûts d'immatriculation. On est sur un CIS innovant avec une véritable prise de risque, on n'est pas sur « on fait déjà ça depuis 10 ans, on vous propose de le refaire là sur ce nouveau territoire ». »

Mathieu Cornieti, Impact Partenaires.

« Il faut que la subvention paie l'association pour qu'elle fasse ce qu'elle a fait à petite échelle à grande échelle. Et le CIS doit être ensuite déployé sur une autre politique innovante. Il doit finalement financer uniquement des innovations, et c'est s'il finance des innovations qu'il y aura un aléa et qu'on peut justifier de payer une prime. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« Notre client a souhaité mettre en place de nouvelles propositions de prévention [du placement des enfants à cause de carences éducatives] et donc ce faisant, l'utilisation du CIS a été une solution envisagée ; elle permet à l'acteur public (en l'occurrence le département) de tester une innovation tout en ne payant que si cela fonctionne. »

Ladislav de Guerre, Kois.

« Il faut du risque, qui est pris par des investisseurs privés. Il y a des coûts supplémentaires dans un CIS, qu'on connaît. Il y a un rapport de la Cour des Comptes sur les partenariats public-privé et sur le fait qu'ils soient une bombe à retardement. Le but ce n'est vraiment pas de faire du CIS une bombe à retardement qui soit un coût supplémentaire pour la collectivité sans bienfait supplémentaire, donc s'il n'y a pas de risque ce n'est pas la peine. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

Une opportunité de valoriser l'impact

L'évaluation de l'impact social se trouve au cœur du mécanisme du CIS, puisque c'est elle qui détermine l'implication financière des tiers payeurs publics, et par conséquent le retour financier des investisseurs. La mise en place d'un CIS passe par la définition d'indicateurs de succès, qui seront renseignés au cours ou à la fin du projet. Les enjeux de la définition du cadre évaluatif seront traités en partie 4. Un avantage du CIS est que toute la recherche et développement est intégrée dans le budget, donc le coût de l'évaluation ne sera pas assumé par l'opérateur social quel que soit le résultat du projet.

Évaluer son impact a au moins deux implications. Tout d'abord, c'est un moyen d'observer si l'on obtient bien les résultats qui correspondent aux objectifs que l'on s'est fixés. Ceci peut s'inscrire dans une dynamique de pilotage voire d'amélioration continue des opérations. Pour un travailleur social comme pour les pouvoirs publics, la mesure d'impact peut aider à mieux cerner le public accompagné, à suivre le devenir de ces personnes et à comprendre le rôle que l'accompagnement a joué. En pratique, les méthodes d'évaluation sont disparates. Elles se concentrent plutôt sur des résultats que sur des impacts, mais elles ont pour objectif premier de refléter correctement les objectifs du projet. Nous y reviendrons en partie 4.

Deuxièmement, l'évaluation, et plus généralement le CIS, est un vecteur de promotion pour les porteurs de projet. La nouveauté du CIS crée un enjeu de réputation, et c'est une opportunité de communication une fois les résultats obtenus. L'exemple bruxellois Duo for a Job a conclu un CIS avec succès en 2017, et depuis, il s'est déployé dans plusieurs villes grâce à des partenaires plus nombreux et plus généreux. Selon l'équipe, le CIS, en soulignant la qualité de l'intervention, a participé à ouvrir des portes à Duo for a Job⁹.

« On a un évaluateur externe, qui permet d'avoir un regard extérieur sur les résultats, l'atteinte des objectifs ou non. Sur le projet c'est essentiel, cela va nous permettre de montrer que nos actions ont une vraie plus-value mais c'est également essentiel pour l'action de la Cravate Solidaire partout en France, puisque cela montre aussi que ce qu'on fait depuis 2012 a aussi une plus-value. Il y a un vrai intérêt pour nous là-dessus. »

Etienne Drapeau, La Cravate Solidaire.

« Le projet AILSI [Alternative à l'Incarcération par le Logement et le Suivi Intensif] propose une alternative à la prison et une réflexion globale sur l'enfermement et son coût social. Pour rappel, la prison c'est 105€ par jour, l'accompagnement AILSI est à 40€, il va aussi éviter des hospitalisations dans les nouveaux hôpitaux de prison où le coût journalier est à 2000€. En nous attaquant à démontrer scientifiquement que les personnes les plus exclues et a priori les plus dures à sortir de la misère peuvent se rétablir et redevenir des citoyens et citoyennes comme les autres, nous avons la conviction que la pauvreté et les inégalités sociales des pays riches, ce n'est pas une fatalité, c'est un problème de méthode. »

Pitch Médecins du Monde pour le projet AILSI¹⁰, Conférence CIS#1 du Fonds B. le 18/04/2019 à Station F, Paris.

« Sans CIS on n'aurait jamais trouvé de financements pour tester notre innovation et démontrer son efficacité [...]. On pensait qu'on avait quelque chose à démontrer, on avait la culture de l'impact social depuis déjà 2012 puisqu'on avait fait une étude d'impact avec nos partenaires Pôle emploi et le département pour évaluer des activités de Wimoov. [...] On trouvait que ce type de communication sur l'impact était une façon de mobiliser davantage de financement sur nos thématiques, [...] de continuer à démontrer l'utilité de nos actions. »

Anne Delhomme, Wimoov.

« [M]ême de rien, [on a considéré que le CIS pouvait être] un outil de communication, puisqu'on faisait le pari qu'il nous permettrait d'acquérir une certaine visibilité [...]. »

Sébastien Lailheugue, Article 1

⁹ Source : entretien réalisé le 7/05/2019 à Bruxelles avec un des co-fondateurs de Duo for a Job.

¹⁰ Projet en cours de structuration sous forme de CIS.

Pour aller plus loin, le CIS aligne le retour financier à l'impact social : c'est un mécanisme qui accorde une valeur financière au travail social, sans considération du modèle économique de la structure. Le vecteur de valorisation (financier) peut être contesté ou critiqué, peut-être de manière légitime, mais en tout cas, le CIS propose une forme cohérente de valorisation de l'action sociale.

« Le CIS bouscule l'impact investing traditionnel : plutôt que de considérer que quand il y a de l'impact, il faut s'attendre à pas ou moins de valeur financière, avec le CIS c'est l'inverse, et cela revient à accorder plus de valeur à l'impact quelque part. [...] Au lieu de dire c'est soit l'un soit l'autre, ou l'impact est le « lot de consolation » pour que les investisseurs acceptent moins de rendement, dans le cas du CIS l'un entraîne l'autre parce qu'il réussit à démontrer la corrélation positive entre création d'impact et création de richesse. Je trouve que c'est assez vertueux comme processus. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

Un défi à relever pour des opérateurs sociaux de toute taille

Passée la première expérience de mise en place du CIS de l'Adie¹¹, les porteurs de projets n'ignoraient pas que la construction d'un CIS était un processus très long et parfois difficile. Diverses structures de l'ESS, depuis la toute récente association à l'acteur social historique, ont néanmoins souhaité développer un CIS, pour plusieurs raisons mentionnées plus haut, mais aussi pour relever un défi. L'innovation, l'adaptation, et la proactivité sont dans l'ADN de ces entreprises au sens large.

« Le CIS est arrivé comme un outil de diversification des financements, une innovation de notre côté en disant « tiens ! Est-ce qu'on est capable, nous, association, de gérer cet outil ? ». Il nous paraissait relativement complexe tout de même, mais on se disait que ça pouvait être un très bon exercice [...]. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« Pour nous il y avait du challenge et on s'est donné du mal pour y arriver, on s'est fixé un niveau de challenge important [...]. »

Anne Delhomme, Wimoov

Le format du CIS impose une stimulation intellectuelle, de par la diversité des parties prenantes et la technicité des discussions. Au terme de ce processus, tous les partenaires semblent maîtriser les détails les plus complexes du contrat.

« Il faut rester dans l'exceptionnel, dans le « plus » du droit commun. Je pense que c'est là où cela demande un peu de réflexion, de discussion, de cogitation, parce que l'administration a ses propres codes, et nous devons les décoder. En même temps c'est ce qui est génial, parce que cela permet de chercher la part d'innovation, ou la part de ce qui va être réellement nouveau. Sinon ce n'est pas un CIS, ou c'est peut-être un CIS mais moins innovant. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

« Les gens nous ont posé la question : est-ce qu'on n'aurait pas plutôt mieux à faire ? Chercher d'autres méthodes de financement ? Pour nous ça a été un challenge qu'on a voulu relever. [...] On l'a aussi pris comme une opportunité de prouver qu'il n'y a pas que les grosses structures qui sont capables de prendre ce type de sujet à bras le corps. [...] Même si ça a été très long et assez difficile, on est plutôt content. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

« [Avec les porteuses de Wimoov,] on cherchait un outil de financement depuis longtemps. Au départ on pensait travailler sur des billets à ordre, l'outil le plus simple pour financer un besoin en fonds de roulement, et puis elles, elles ont voulu innover et travailler sur ce nouvel outil qu'est le CIS. Donc on s'est laissé embarquer avec d'autres investisseurs. »

Guillaume Martin de Vauxmoret, Ecofi Investissements.

¹¹ Impact Partenaires a été parmi les précurseurs à lancer un CIS en France, mais celui-ci a un format singulier. Le contrat de l'Adie a quant à lui servi d'exemple pour la plupart des CIS qui ont suivi.

« On s'est dit plusieurs choses. En effet ça a l'air d'être un peu long, mais le côté innovant nous intéressait, le côté expérimentation, et aussi le côté travailler avec des institutions, travailler avec une communauté de partenaires, que ce soit mettre les mains dans les outils de suivi avec l'évaluateur, que ce soit échanger avec des investisseurs, donc le langage est différent, échanger avec différents ministères comme la Ministère du Travail, qui a été vraiment très intéressant. »

Michaël Cienka, La Cravate Solidaire.

En revanche, l'appétence pour le challenge, et toute autre motivation extrinsèque au projet social, ne sont pas des raisons suffisantes pour s'engager dans un CIS. Le risque, en tant que porteur de projet, est de dévoyer son cœur de métier et d'altérer son impact social. D'après l'iLab, le CIS s'adapte à des projets sociaux qui ciblent une population précise, qui génèrent des coûts évités pour la collectivité, et qui produisent des résultats objectivables et quantifiables sur le moyen terme. Enfin, vu la complexité et les coûts de transaction des CIS, cet outil a du sens pour des projets assez conséquents, dont le budget est supérieur à 1 million d'euros.

« A présent que la première vague de CIS a permis d'expérimenter l'outil lui-même sur de petits projets, il faudrait le passer à l'échelle avec des tailles de projets plus significatives. A l'avenir, il ne faudrait plus faire de CIS sur 500 000€ ni même sur 1 million mais au-delà, parce que c'est un outil sur mesure, dont la charge de travail est lourde quelle que soit la taille du projet, donc il faut que cela vaille le coup relativement au montant total. [...] De toute façon, le CIS n'est pas adapté à tous les types de projets, c'est un outil supplémentaire intéressant pour l'innovation sociale dans la palette des financements, mais ce n'est pas l'outil parfait ! »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« Le CIS est un outil tellement spécifique et complexe que le porteur de projet doit vraiment l'intégrer à sa stratégie, rester dans sa ligne directrice et ne pas tordre son modèle dans l'espoir de trouver des fonds. Ce serait une perte de temps. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

« [On peut envisager un CIS] à partir du moment où on fait un contrefactuel, à partir du moment où on met une évaluation solide, et que l'on a les trois critères : coûts évités, population cible, et résultats mesurables et objectivables - et projet social bien sûr, qui a au cœur l'impact social. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

PARTIE 3.

UNE INFRASTRUCTURE INSTITUTIONNELLE EN CONSTRUCTION

Suite à l'appel à projets de 2016, le Gouvernement ainsi que l'ensemble des acteurs ont progressivement découvert le CIS et s'en sont saisi avec plus ou moins de conviction. Les structures nécessaires de financement, de contractualisation, de recueil et fiabilisation des données, ont été mises en place au fil du développement des projets.

L'objectif de cette partie est de souligner le caractère expérimental de la première vague de CIS. Les acteurs interrogés font le bilan et appellent à renforcer l'infrastructure institutionnelle qui pourrait simplifier et ancrer les CIS comme outil de financement de potentielles politiques publiques dans la prévention de problématiques sociales.

Un appel à projets expérimental

Dans le cadre du G8 de Londres en 2013, Sir Ronald Cohen a présidé une taskforce sur l'investissement à impact social. A cette occasion, des comités consultatifs nationaux ont été mis en place dans les pays membres, y compris en France. Le comité français a remis son rapport au Gouvernement en 2014¹², et l'une des recommandations était d'expérimenter les social impact bonds en les adaptant au contexte français. Par la suite, le Gouvernement s'est interrogé sur la manière d'utiliser cet outil, renommé « contrat à impact social ». L'appel à projets de 2016 a finalement cadré l'utilisation de l'outil comme financement complémentaire pour des projets de prévention. Victime de son succès, l'appel à projets a reçu une soixantaine de candidatures et a mobilisé des équipes à Bercy et dans les ministères « métiers », qui ont navigué à vue et ont intégré leurs apprentissages au fur et à mesure du processus de sélection des projets puis d'engagement dans des CIS. En conséquence, les mécanismes de sélection ont parfois pu paraître obscurs ou critiquables pour les porteurs de projets non retenus et leurs partenaires.

Toutefois, l'appel à projets a réussi à ouvrir un espace pour « apprendre en faisant » des CIS.

« L'appel à projets a permis d'avoir un espace pour que les différentes parties prenantes se rencontrent. [...] [Il] a permis de [créer] un vivier, ce ne seront pas toujours les mêmes entrepreneurs sociaux financés par les mêmes investisseurs/ tiers payeurs. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

« [Au sein des ministères,] ils ne connaissaient pas l'outil, ce n'était pas encore adapté, il n'y avait pas encore les lignes [budgétaires]. On voit bien que tout cela s'est créé mois par mois. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

« Les projets [retenus] n'étaient pas encore assez travaillés par rapport à ce que nécessite un CIS, sur le besoin social, les modalités d'intervention, les résultats attendus, et donc on avait tout à reconstruire, tout à refaire, de manière collective [...]. »

Emeline Stievenart, Kimso.

« Il faut que les ministères s'engagent. L'appel à projets a été lancé sans les engagements ministériels, il a donc fallu aller mobiliser les ministères la posteriori, ce qui a pu prendre du temps. »

Emeline Stievenart, Kimso.

¹² Plus d'informations et le rapport « Innover financièrement pour innover socialement » sont disponibles ici : <https://www.economie.gouv.fr/innover-financierement-pour-innover-socialement> (consulté le 16/12/2019).

« En France [...] les coûts évités n'étaient pas un critère de sélection majeur. C'est intéressant de savoir que cela n'a pas été le cas. [Sans ce critère robuste,] on cherchait beaucoup plus des projets qui entraient dans la stratégie des ministères, dans l'idée que se faisaient les ministères de l'innovation. [...] Plus globalement, les critères de sélection [de l'appel à projets] étaient trop flous. Il n'y a pas eu assez de lignes directrices qui ont été données, cela a été laissé au libre arbitre de chacune des administrations [hormis les ministères]. »

Guillaume Ginebre, Action Tank Entreprise et Pauvreté.

« [Le motif du refus de notre candidature à l'appel à projets] reste flou parce qu'on n'a pas participé à l'échange [qui a mené à l'issue] et on n'a pas eu de compte-rendu détaillé. [...] Nous avons travaillé sur un dossier qui nous semblait complètement dans les clous d'un CIS, avec des vrais calculs de coûts évités, fondés sur la recherche. [...] La frustration que nous avons c'est que, dès lors qu'on met beaucoup d'efforts à monter un dossier comme ça, on aurait souhaité des réponses assez précises. Au moins on peut potentiellement redéposer à un futur appel à projets si on avait des retours clairs. »

Ben Rickey, Agence nouvelles des solidarités actives.

Des difficultés d'engagement du secteur public

L'étape la plus difficile dans le montage des CIS est l'engagement des pouvoirs publics en tant que partenaires et tiers payeurs. Un premier facteur est la conviction politique. Il est extrêmement facilitant quand il est acquis, et complètement bloquant dans le cas contraire. Bien sûr, des réticences peuvent être légitimes, mais la pédagogie auprès des pouvoirs publics peut aider à bien comprendre le mécanisme au-delà de sa réputation.

Un second facteur tient à la technicité et à l'expertise nécessaire pour mettre en place des CIS. La contractualisation est extrêmement pointue, et la mise en œuvre concrète, par exemple via des systèmes de données, nécessite des ressources financières et humaines.

Enfin, une troisième difficulté majeure est l'engagement budgétaire des partenaires publics. De même, les processus sont techniques, car il ne s'agit pas de marchés publics, ce ne sont pas non plus des subventions classiques, et les enveloppes ne sont pas disponibles a priori. Cela a eu pour conséquence de limiter le nombre et le volume de projets finançables par CIS par le secteur public. Pour pallier ce manque, le Fonds B. a notamment été mis en place pour compléter les financements publics avec des dons philanthropiques.

Aujourd'hui, seulement un CIS¹³ a été réalisé avec des collectivités locales : le projet de la Fondation des Apprentis d'Auteuil avec les Départements de la Gironde et de la Loire-Atlantique. Désormais, la réflexion des acteurs impliqués se tourne vers les moyens de lever les freins et d'engager davantage les collectivités locales, pour réaliser des projets proches des territoires.

« **Plutôt qu'un frein, un avantage du CIS c'est l'implication politique. [...] Ça peut être une impulsion politique à n'importe quel niveau, ça peut être une collectivité qui est intéressée par les CIS, par un CIS dans sa collectivité. Mais le plus dur à convaincre reste le tiers payeur.** »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« Je serais pour encourager à ce que ce soit l'Etat qui soit accompagné dans la structuration. [Il pourrait y avoir] des marchés publics sur des thèmes déjà identifiés, cela permettrait de s'assurer que l'argent soit déjà réservé sur des sujets et de limiter le temps passé sur cette phase. Et cela permet de garantir l'intérêt des bénéficiaires et de l'Etat. »

Ladislav de Guerre, Kois.

¹³ En réalité, ce sont deux CIS distincts, pour financer un même projet dans les deux départements.

« On a répondu à l'appel à projets, on nous a dit vous êtes retenus. Super ! Mais on nous a dit en revanche vous n'avez que 750 000 € sur les 5 millions demandés. [...] Ce qu'il manque c'est du budget. »

Anne Delhomme, Wimoov.

« Le Fonds B. est un fonds de dotation qui s'inscrit dans un mécanisme de CIS en tant que payeur final privé aux côtés de la puissance publique. Nous l'avons créé fin 2017 après avoir constaté, dans le cadre de l'émergence des expérimentations de CIS, le besoin de faire rentrer la philanthropie aux côtés de la puissance publique pour aider au développement du CIS en France. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

« Le sujet avec les collectivités, c'est la pédagogie, leur implication, mais il y a aussi les montants. Est-ce qu'elles pourront venir pour [des montants élevés ?]. [...] Elles vont être concernées de toute manière par l'action de prévention qui va être mise en place, mais du fait des montants engagés, elles n'iront peut-être pas toutes seules. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

Un outil qui repose sur des personnes

Tels qu'ils ont été conçus jusqu'ici, les CIS sont en partie une affaire de convictions, et reposent grandement sur des personnes plus que sur des organisations ou des processus. L'implication forte des personnes certes crée un cadre de confiance entre les partenaires une fois que la structuration est lancée et a assuré la richesse des réflexions, remises en question, et nouvelles idées sur les CIS. En revanche, l'absence de garanties au-delà des personnes impliquées est source d'incertitude et de volatilité des engagements des partenaires, ce qui n'est pas souhaitable pour les prochains CIS.

« **Si on n'a pas au préalable une très grande légitimité ou une connexion personnelle avec les décideurs, la probabilité de voir se faire un CIS où le premier avis n'est pas très positif est très faible.** »

Guillaume Ginebre, Action Tank Entreprise et Pauvreté.

« L'équipe de Bercy était top ! Thomas, Clément, hommage ! [Rires] Une qualité des personnes autour des tables à chaque fois, remarquable. Un volontarisme très fort, par BNP Paribas. Sans eux tous, je pense qu'on aurait abandonné beaucoup des CIS en cours de route. »

Emeline Stievenart, Kimso.

« Pour d'autres structures qui essayent de se lancer, c'est très compliqué de convaincre l'administration, parce que le CIS reste peu connu, pas connu, mal connu, parce que c'est tellement innovant. Je pense en effet qu'on a de la chance d'avoir des personnes qui y croient au sein de l'ANAH. Ce n'est pas pour jeter des fleurs à l'ANAH ! [...] Je crois que quand même, il y a une question de personnes. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

« Un changement dans l'administration a suscité un changement de regard et de posture [qui a finalement reconnu] le défi [relatif à la persévérance des élèves en filière professionnelle] et la nécessité de l'adresser. Nous voulions faire un co-portage avec l'Education Nationale, le Ministère de l'Agriculture et l'Enseignement Supérieur mais c'était trop complexe. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« Tous les interlocuteurs de la DGEFP¹⁴ sur le projet ont changé. Les personnes qui nous ont aidé à construire les indicateurs sont parties. [...] Le lien se distend. [...] [Avant] ils étaient sur des CIS, mobilisés par la ministre, et là ils sont passés à autre chose. »

Anne Delhomme, Wimoov.

L'enjeu est donc de pouvoir pérenniser les engagements envers les porteurs de projets et par conséquent des bénéficiaires des projets. C'est aussi de pouvoir capitaliser sur les expériences et de transmettre les expertises développées pendant l'élaboration de CIS. Le 17 septembre 2019, M. Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale a annoncé la mise en place prochaine d'un Centre de compétences sur les CIS, qui pourrait participer à gérer les connaissances accumulées sur le sujet.

« Le contrat Adie a été signé 5 jours avant [le changement de gouvernement]. Il y a un temps politique [difficile à anticiper], et qui va influencer énormément sur tes projets. Ça c'est très très dur, parce que quand tu es devenu expert d'une problématique, que tu as combattu avec les porteurs de projet pour arriver à financer le projet sur quelque chose de solide, et qu'on te dit « non, ce n'est plus possible parce qu'on vient de changer de gouvernement » ... c'est fini ! [...] Mais dans le cadre français, il y a plus de projets CIS qui ont pu se réaliser grâce à l'arrivée des élections que ceux qui n'ont pas pu se réaliser. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« Quand une personne qui a validé le CIS de l'Adie est toujours dans l'administration, elle connaît bien le sujet pour les 4 ou 5 autres projets qui arrivent ! Dans les autres ministères, est-ce que les personnes qui validaient maîtrisaient parfaitement le sujet ? Je pense qu'il y a un accompagnement en interne aussi à faire. Il y a eu un vrai travail de fond à faire je pense, de transmission de connaissances [...]. »

Michaël Cienka, La Cravate Solidaire.

Pistes pour l'institutionnalisation des CIS

Le CIS est multi-facette, puisque c'est à la fois un outil de politique publique, un outil d'investissement, un outil d'évaluation, un contrat de collaboration trans-sectoriel... Il n'en reste pas moins qu'il est pensé pour expérimenter des projets sociaux en embarquant la puissance publique, pour qu'elle constate le niveau d'efficacité de l'intervention proposée tout en se couvrant du risque. Ce sont bien les termes de l'appel à projets de mars 2016 : ce « dispositif de financement [...] permet [...], quelle qu'en soit l'issue, d'expérimenter un programme innovant d'actions destinées à prévenir des risques sociaux. »

Or, une expérimentation suggère qu'il y a ensuite une prise de décision informée, en l'occurrence une prise de décision sur la pérennisation ou non de l'intervention. Ainsi, le CIS peut être un levier de politiques publiques. Dans quelques-uns des contrats, il y a un engagement tacite d'essayer le projet s'il est probant, mais ce n'est pas le cas de tous les CIS, ce qui crée de l'inquiétude chez les porteurs de projets. Il semble donc intéressant de clarifier la stratégie post-CIS du tiers payeur public dès son engagement dans le projet.

« Une fois que le produit a été utilisé sur quelques cas emblématiques, il faut adopter un processus assez rigoureux et dire ce que l'Etat fera si ça marche. Parce qu'aujourd'hui, on ne sait pas ce qu'il va faire. Nous, investisseurs, cela ne nous empêche pas de dormir, mais cela jette une certaine suspicion sur le caractère vraiment expérimental du produit. Une expérience est faite pour être généralisée, pour en tirer des leçons. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« L'idée de payer aux résultats est super, mais d'une certaine façon c'est un partenariat public-privé qui est juste orienté résultats et non moyens. Si vous avez 1 M€ de subvention et que vous l'allouez [sur un CIS], il y en aura 800 K qui iront à l'initiative, 200 K qui iront pour rémunérer le risque, ou la structuration, mais derrière, il n'y a pas vraiment de levier financier. »

Mathieu Cornieti, Impact Partenaires..

« Pour moi, notre CIS sera un échec si l'ANAH nous dit dans 5 ans « ok vous avez bien joué, vous avez tout bon, mais on ne pérennise pas ». S'il ne se passe rien derrière, que le droit commun ne change pas à l'issue de notre CIS, cela veut dire que notre CIS n'était pas un CIS. C'était juste une opération financière entre une administration et l'association. »

Franck Billeau, Ecohabitat.

« [On pense que] s'il y a une problématique globale [vis-à-vis de] notre mode de financement actuel, on se réinterroge sur la base du CIS, en disant peut-être qu'il faut mettre d'autres critères ou faire évoluer notre réglementation actuelle. Donc on est plutôt sur une phase transitoire [avec le CIS]. »

Tiphaine Esnault, ANAH.

« [La pérennisation par les politiques publiques,] c'est l'objectif à terme du contrat. C'est pourquoi au sein du Fonds B. nous sommes convaincues que cet outil permet de faire levier sur les politiques publiques. Aujourd'hui, cette pérennisation n'est pas mentionnée dans les contrats mais le temps passé au montage et à la structuration est un tel investissement que c'est nécessairement pour en tirer des conclusions. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

Ainsi, une question se pose quant à la pérennisation des CIS en tant qu'outil de politique publique. Des changements structurels devraient s'opérer au sein de l'Etat pour faciliter le développement de l'outil, si telle est l'ambition. En septembre 2019, le Gouvernement a annoncé le lancement d'un fonds de 30 millions d'euros dédié aux CIS qui s'attaquerait à trois politiques publiques : lutte contre le sans-abrisme, économie circulaire et insertion professionnelle. C'est un levier intéressant, s'il est bien employé, comme le font remarquer certaines personnes interrogées.

Pour les prochains CIS, le transfert vers les collectivités est également en jeu. Elles ont été peu impliquées dans la première vague de CIS, hormis avec la Fondation des Apprentis d'Auteuil¹⁵. Or, il pourrait être intéressant qu'elles parviennent à s'approprier le CIS sur les thématiques qui les concernent, par exemple la protection de l'enfance ou la gestion des déchets.

« Si on investit dans un CIS, on doit être rémunéré à la hauteur de son travail. En tant qu'évaluateur, on n'a pas à être rémunéré 30 000 € pour 3 ans de travail. Qu'on le fasse en pro bono pour de la R&D cela s'entend. Qu'on le fasse pour 30 000 € sans autre retour, c'est plus difficilement tenable. [...] Donc il faut des montants assez élevés. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« C'est vraiment mon avis personnel mais j'ai un peu peur que cela se transforme en marché public de l'impact [...]. [Prenons] par exemple le retour à l'emploi. Une organisation présente 80% de sorties positives, et une autre 50%. [La première] est-elle vraiment la meilleure ?! [...] En impact on ne peut pas raisonner comme [sur la performance financière], parce qu'il se peut que celle qui n'a que 50% de taux de retour à l'emploi n'ait que des bénéficiaires qui sont à la rue depuis 15 ans, qui sont complètement désocialisés, alors que celle qui est à 80% cible des bénéficiaires un peu moins difficiles, qui sont au chômage depuis deux ans, qui ne sont pas non plus à la rue. Donc on ne peut pas comparer. [...] [Le danger est de] perdre toute la subtilité de l'impact. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« Pour moi, via ces contrats, des élus [peuvent rendre des comptes] à leurs citoyens, à leurs concitoyens, leurs électeurs. Du fait de financer un projet qu'ils ne paient que s'il fonctionne -et s'il fonctionne les résultats seront tangibles-, ils pourront communiquer dessus, ils pourront démontrer qu'ils ont réussi à faire des économies pour leur collectivité. Je trouve que c'est un outil qui a du sens et qui peut permettre cette légitimation de l'action sociale là où aujourd'hui on vient plutôt pointer du doigt les dépenses sociales. »

Anne Delhomme, Wimoov.

¹⁵ CIS réalisés avec le Département de Loire-Atlantique et le Département de la Gironde

PARTIE 4.

LES NOMBREUX ENJEUX DE L'ÉVALUATION PRIS EN MAIN PAR LES PARTIES PRENANTES

L'évaluation fait partie intégrante du CIS, puisque c'est par celle-ci que l'on peut expérimenter des interventions sociales. La mécanique financière du CIS est assise sur l'évaluation. Cette dernière est à la charge d'un évaluateur indépendant, lié au contrat par une lettre de mission¹⁶. Comme indiqué plus haut, le budget de l'évaluation (tout comme celui de la structuration) fait partie du budget du CIS, c'est-à-dire qu'il est porté par les investisseurs en cas d'échec et par les tiers payeurs en cas de succès.

En pratique, la position de l'évaluateur n'est pas évidente à trouver. Dans beaucoup de cas issus de l'appel du Gouvernement de 2016, l'évaluateur a participé dès le début au cadrage précis du projet, passage obligé pour ensuite déterminer ses objectifs. Pour Emeline Stievenart du cabinet de conseil en évaluation Kimso, ce travail s'est avéré nécessaire mais dépasse le rôle de l'évaluateur. De plus, ce dernier doit être indépendant, et une telle implication dans la définition du projet met en péril cette position déjà difficile à définir.

« En phase amont, avant la signature, je pense que la place de l'évaluateur est seulement de valider que les indicateurs sont bien collectables. Notre défi à nous, c'est que la donnée soit disponible le jour où elle est censée être disponible et qu'elle soit fiable, parce qu'on ne peut pas se permettre qu'elle ne le soit pas ! »

Emeline Stievenart, Kimso.

Cette partie se concentre sur l'évaluation, qui est l'un des sujets clés pendant la phase de montage des CIS. Les récits qui sont faits de cette étape témoignent d'une réelle réflexivité des acteurs impliqués. Le cadre évaluatif est défini sur mesure, de manière à refléter le cœur de l'intervention. Il contient deux à trois indicateurs déclencheurs de paiement, mais aussi une évaluation complémentaire plus riche pour comprendre au mieux les effets du projet. Les défis sont à plusieurs niveaux : assurer l'existence et l'accessibilité des données, trouver l'équilibre entre rigueur et simplicité, calibrer des objectifs ambitieux et réalisables, et lier l'impact à des modèles financiers pertinents.

Construction de l'infrastructure de données et de la culture d'évaluation

Une condition nécessaire à l'établissement d'un programme d'évaluation est les infrastructures de données. Toute la subtilité du cadre évaluatif réside dans le jeu entre existence des données et pertinence des indicateurs. Cela peut avoir une conséquence intéressante, qui est la modification des systèmes d'information publics existants pour rendre la donnée accessible, et ainsi la création de nouvelles bases de données nationales. Par exemple, le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation s'est beaucoup investi pour mettre au point un suivi des élèves en filières professionnelles agricoles, grâce à l'impulsion du CIS porté par Article 1.

« C'est vrai que la partie compliquée dans le cadre du CIS a été la définition des indicateurs sur lesquels on allait s'appuyer. En fait, il faut énormément de données ; mais cela a aussi permis de faire évoluer nos systèmes d'information, c'est vraiment un point positif de ce CIS pour nous. »

Christine Rousseau, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

¹⁶ Dans la plupart des cas mais pas tous à notre connaissance.

« Les indicateurs ont été très complexes à mettre en œuvre, parce qu'on n'avait pas la data. [...] Tout le monde s'accordait à dire « il y a un problème », [...] puisqu'en fait, les chefs d'établissements voyaient les bac pro disparaître des BTS. Mais il n'y avait pas de mesure de combien de jeunes issus de bac pro poursuivaient en BTS agricole, ni de combien de jeunes de BTS agricole issus de bac pro étaient diplômés. En fait, ça a été incroyable parce que le Ministère de l'Agriculture [et de l'Alimentation] a mis tous ses services en branle pour obtenir la data, en disant ce sera une data qu'on va graver dans le marbre et qui sera suivie, même si le CIS se termine. Donc ça, c'était un défi et il a été relevé ! »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

Ainsi, le CIS a des effets structurels sur les systèmes d'information qui vont au-delà du projet financé, quant à lui circonscrit dans le temps et en volume. Ces effets ne sont pas nécessairement anticipés à l'abord d'un CIS, mais sont reconnus a posteriori comme un avantage par les personnes impliquées. De manière générale, le CIS diffuse une culture de l'évaluation au sein des secteurs public et associatif. De même, il affine les pratiques des investisseurs sociaux, qui ont plutôt l'habitude de se concentrer sur des indicateurs génériques, sans la rigueur de l'évaluation du CIS.¹⁷

« En fait, tous les acteurs ont dû se poser la question : c'est quoi un succès pour ce projet-là ? [C]'est très pédagogique et très structurant. On n'est plus dans la [promesse d'un impact potentiel], on est dans le concret, la précision : qu'allez-vous faire ? Quel public allez-vous viser ? Quel résultat recherchez-vous ? Est-ce réaliste ? Cela a musclé la description, et je pense même que cela a nourri les projets-même en termes de mise en œuvre. »

Emeline Stievenart, Kimso.

« Il fallait que [la digitalisation financée par le CIS] améliore le processus initial pour que ce soit une réussite. S'il n'y a pas d'amélioration de quantité et de qualité, il faudra qu'on arrête. On a choisi des indicateurs qui avaient du sens mais aussi d'aide à la décision. »

Anne Delhomme, Wimoov.

« [Ce qui peut être un frein, c'est] la capacité à faire un diagnostic et à cibler une population spécifique. On a eu de la chance en Meurthe-et-Moselle, il y avait une super base de données mais dans d'autres départements il peut y avoir des bases de données à trous. A partir du moment où l'on ne sait pas combien de personnes sortent du RSA¹⁸, c'est difficile de mettre un objectif de résultat en place. L'accès aux données va être un vrai problème. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« [...] Il faut trouver les bons indicateurs qui conviennent à tout le monde, et surtout ce qui est compliqué par moment, c'est d'avoir des indicateurs sur lesquels il y ait des données de référence. »

Emmanuelle Davy, BNP Paribas.

« Après, on a eu la difficulté des indicateurs. [A] Bercy, par exemple, [on m'a] dit : premier indicateur, quel est la différence de consommation entre un logement Chênelet et un logement social classique ? Et c'est là que les ennuis commencent parce que la statistique du logement social classique n'existe pas. »

François Marty, Foncière Chênelet.

« On est sur une nouvelle façon d'intervenir et de financer des projets avec une évaluation mesurée par l'atteinte des objectifs contractualisés dans le CIS et un complément de subvention apporté a posteriori en fonction de l'atteinte effective des objectifs. »

Tiphaine Esnault, ANAH.

« On peut dire que sans doute, l'Etat ne se serait pas donné la peine d'une évaluation aussi soignée des risques, de l'impact social, s'il n'y avait pas eu le CIS. Mais quand même, ma remarque de fond c'est « tout ça pour ça » [= tous ces efforts pour un faible volume]. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

¹⁷ Ce constat n'a pas vocation à promouvoir une mesure rigoureuse systématique des investissements, les pratiques actuelles peuvent être très vertueuses.

¹⁸ Le projet en question visait à insérer des chefs de famille monoparentale au RSA de Meurthe et Moselle. Il a finalement été réalisé grâce à une subvention directe du département, de la Banque des Territoires et de la CNAF.

Trouver le bon équilibre entre rigueur et simplicité

La définition de l'évaluation doit donc jouer avec la contrainte des données, en articulant rigueur scientifique et intelligibilité. En effet, les indicateurs déclencheurs de paiement sont partagés entre les parties prenantes, et portent un enjeu de taille, puisqu'ils conditionnent le remboursement des tiers payeurs aux investisseurs. Ils sont écrits dans le contrat commun.

« La question, dans ce type de contrat, c'est de trouver ce qui est compréhensible par tout le monde et accepté par tous, et en même temps réellement représentatif du succès du programme. »

Ladislav de Guerre, Kois.

« Dans les indicateurs, on a été assez modestes mais on a trouvé les moyens de prouver. [...] Parce que pour moi, le risque des CIS, c'est que les gens veulent trop prouver alors que les thermomètres n'existent pas. Donc on va se retrouver avec un problème administratif à la fin en disant « vous avez dit tel indicateur, puis vous n'êtes pas capables de le prouver ». »

François Marty, Foncière Chênelet.

« [...] Comment on arrive à avoir un système d'évaluation le plus fiable possible sans aller non plus dans une logique trop complexe ? [On cherche] le bon niveau entre du basique et de la complexité, un niveau intermédiaire d'indicateurs de résultats. »

Tiphaine Esnault, ANAH.

L'équilibre doit aussi assurer que l'évaluation ne prenne pas le pas sur le travail social et ne mobilise pas trop les équipes d'accompagnants au détriment des bénéficiaires. Cette question est d'autant plus vraie lorsque les personnes sont bénévoles, et n'ont a priori pas envie de se focaliser démesurément sur le travail de suivi.

« Article 1 réfléchit en termes d'impact depuis 10 ans. [...] Wimoov, c'est une entreprise, sociale, mais c'est une entreprise. En plus c'était un système d'information qu'ils mettaient en place ; on veut la data et pour cela on regarde le système d'information, c'était deux en un pour nous ! [...] Le plus compliqué ce sont les associations qui reposent sur des bénévoles qui ne s'engagent pas pour collecter des informations sur les bénéficiaires. »

Emeline Stievenart, Kimso.

« On a 75 émetteurs solidaires donc il s'agit de savoir si on veut leur faire faire des tableurs Excel ou leur métier. Nous avons plutôt choisi la deuxième option. Evidemment, une très grosse association qui a un service d'étude, de plaidoyer etc. on va leur faire faire ce qu'il faut pour avoir des indicateurs très sophistiqués, mais plus ils sont sophistiqués plus leur agrégation sera difficile, donc nous, on fait le choix d'indicateurs simples. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« L'évaluateur a un travail à faire pour aller chercher les résultats. [...] Ce n'est pas le travail du travailleur social d'aller chercher tous les résultats. Lui, il fait ça une fois par an comme on fait notre rapport annuel. Et s'il y a plus à faire, c'est l'évaluateur qui s'en charge. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

Calibrer le risque

Le premier écueil est de se fixer des indicateurs qui ne reflètent pas pertinemment le projet financé. Ainsi, le porteur de projet pourrait être amené à dévoyer son modèle, au détriment de ses bénéficiaires et de tous les partenaires du CIS si l'impact ne pouvait pas être atteint.

« Il faut toujours faire attention, les indicateurs ne sont jamais neutres. Ils ont un côté performateur, c'est-à-dire qu'ils incitent à quelque chose. Par exemple dans l'insertion par l'activité économique sur le retour à l'emploi, parfois l'emploi ce n'est pas la bonne solution pour les personnes. »

Emeline Stievenart, Kimso.

« On a expliqué qu'on ne pouvait pas décevant avoir un impact sur l'obtention du diplôme. [...] On ne peut pas être dans l'aide aux devoirs, donc pour nous l'indicateur 'nombre de jeunes qui obtiennent leur BTS agricoles ou leur bac' devait être pris avec des pincettes : on ne pouvait pas être les seuls à avoir un impact dessus. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« Avec Article 1, le Ministère de l'Agriculture a d'abord émis le souhait suivant : « ce qu'on aimerait bien mesurer c'est le succès aux examens des élèves suivis ». Or, Article 1 ne mène pas des actions de soutien scolaire, mais travaillent sur la persévérance des jeunes et leur ambition, donc l'indicateur de réussite aux examens n'était pas le plus fidèle au projet ; les bons indicateurs devaient mesurer l'amélioration du taux de persévérance, de la poursuite du cursus ainsi que la baisse du taux de décrochage et le taux d'absentéisme aux cours et aux examens, pour bien refléter l'ADN de l'action. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

Une fois les indicateurs définis, les partenaires doivent fixer les seuils quantitatifs qui déclencheront les paiements, qui détermineront le remboursement de l'intégralité du capital, et qui calibreront la prime de succès pour les investisseurs ainsi que les opérateurs. Par exemple, le projet de l'Adie vise à l'insertion économique pérenne des bénéficiaires de microcrédits dans les zones rurales ciblées, ce qui est traduit par deux indicateurs : le nombre de personnes dont le projet est financé par microcrédit et le nombre de personnes effectivement insérées dans l'emploi entre deux et trois ans après la fin de l'accompagnement. Les remboursements démarrent dès le financement ou l'insertion professionnelle pérenne de la première personne, et l'intégralité du capital est remboursée si 269 personnes ont été accompagnées et 172 personnes sont encore en emploi (salarié ou entrepreneur) entre deux et trois ans après la fin du programme d'action. Une prime (plafonnée) est

progressivement versée à l'Adie et aux investisseurs au-delà de 320 personnes insérées durablement.

Ces seuils dépendent aussi de l'historique de l'opérateur et des objectifs que l'on veut atteindre, afin qu'ils soient à la fois réalisables -en ligne avec ce que l'opérateur est capable de faire- et ambitieux -pas ostensiblement faciles à atteindre. Or, qualifier les objectifs de réalisables et d'ambitieux n'a de sens que par rapport à une référence : soit une base de données sur l'historique de l'opérateur, soit des bases de données publiques sur la population cible, soit d'autres données comparables. Finalement, le calibrage des indicateurs est un levier pour gérer le niveau de risque pour l'opérateur, et par conséquent le risque financier pour les investisseurs. Les indicateurs peuvent aussi dépendre de modèles liés aux coûts évités, ce que l'on verra plus bas.

« Pendant toute la négociation, on se base d'abord sur le projet. Le premier garant du risque qui est porté, c'est l'opérateur social. On ne veut pas que lui soit imposé, ni par les uns ni par les autres, quelque chose qui soit impossible à faire, parce que dans ce cas, c'est tout le monde qui est perdant. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« On s'est basé soit sur les chiffres statistiques produits par les ministères, et [...] en essayant de faire un proxy, en se disant voilà l'impact qu'on a sur les jeunes en filière générale, voilà l'objectif qu'on peut se fixer sur les jeunes en bac pro. On a regardé les taux de satisfaction qu'on avait du côté des mentors et les taux d'activité, et on s'est dit qu'on était capable de faire la même chose. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« [On a voulu fixer] un objectif sérieux, pas trop simple, pour ne pas biaiser l'expérimentation d'une part, et pas non plus un objectif trop ambitieux en termes de nombre de personnes accompagnées dans l'année. C'est lié aux problématiques que vont supposer l'adaptation de notre accompagnement. On a fait des scénarios et on a pris le médium, comme dans n'importe quelle expérimentation en fait. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

« Pour moi l'objectif sur le terrain c'est de gérer au mieux chaque personne qui vient en atelier. Je n'ai pas forcément ces chiffres en tête, [les objectifs de] surperformance [du CIS]. Ce sont des chiffres qu'on observe déjà sur la Cravate Solidaire, donc l'idée c'est de faire quelque chose de toujours plus qualitatif, mais il y a peu de chance qu'on n'atteigne pas ces objectifs-là. [...] C'est aussi parce que la mise en place du projet a pris deux ans, chaque point a été discuté, mûrement réfléchi, aussi au sein de l'association, pour être certains que ce soient des objectifs qui soient atteignables pour nous. »

Etienne Drapeau, la Cravate Solidaire.

« Pour chaque CIS, il y a une multitude de structurations possibles. En tant que structureur, notre rôle est de tenir compte de l'appétit en risque (dosage entre réalisable et ambitieux) de toutes les parties prenantes d'un CIS donné et de proposer la combinaison qui reflète au mieux le compromis acceptable par tous. A ce jour en France, dans un contexte d'expérimentation de l'outil, toutes les parties prenantes ont plutôt exprimé la volonté d'un rendement limité couplé à la mise en place de mécanismes de mitigation du risque d'atteinte des objectifs d'impact, mais cela pourrait changer à l'avenir. »

Emmanuelle Davy, BNP Paribas.

Coûts évités et valeur ajoutée

La définition du seuil de déclenchement des paiements peut prendre un sens économique : il faut pouvoir équilibrer les coûts du projet et les économies réalisées par le tiers payeur public. Si l'on peut atteindre ce point et donc s'assurer que la puissance publique y gagne économiquement, en calibrant le nombre de bénéficiaires et la durée du projet, le financement par CIS a du sens. Toutes les personnes interrogées ne s'intéressent pas aux économies générées, mais il apparaît clairement que la structuration du CIS est plus simple lorsqu'on sait comptabiliser les impacts sur le budget public.

« **De prime abord, il est plus évident de travailler sur des CIS où il y a des coûts évités, c'est ce que nous avons notamment fait en Belgique et en France, mais cela dit, si on prouve qu'un accompagnement plus cher est vraiment de meilleure qualité et génère plus d'impact, on peut aussi se poser la question de l'efficience de l'accompagnement en comparaison au coût qu'il génère.** »

Ladislav de Guerre, Kois.

« La logique économique du CIS repose sur le fait qu'investir aujourd'hui sur la prévention permet non seulement un meilleur impact sur les bénéficiaires, mais en plus d'éviter des dépenses futures beaucoup plus conséquentes ; c'est-à-dire que même en rajoutant des coûts de structuration, d'ingénierie juridique, d'évaluation, et l'éventuelle prime, cela reste économiquement intéressant pour les autorités publiques parce que les coûts évités sont supérieurs à l'ensemble. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« Le CIS s'appuie à l'origine, en Grande-Bretagne, sur une logique de coûts évités. [Sur le projet de la Fondation d'Auteuil]¹⁹ tout cela coulait un peu de source, les indicateurs étant directement rattachés à des coûts évités clairs et conséquents. Pour les CIS motivés par l'idée d'un dispositif intéressant, mais sans cette logique, cela complexifie les négociations sur la nature des indicateurs, puis on manque de repères sur le niveau de performance à adosser à l'indicateur. »

Emeline Stievenart, Kimso.

« Quand vous parlez de coûts évités vous avez toujours des gens qui vous disent ça ne nous intéresse pas : vous réglez comment le problème concrètement, de l'emploi sur ces territoires ? Ou le retour à l'emploi des jeunes ? »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« [Les coûts évités] font partie de la réflexion. Sur certains contrats les chiffres pouvaient être remis en question, en disant que ce n'est pas appliqué qu'à l'action de la [structure]... On constate aussi que pour certains payeurs finaux publics il s'agirait du premier levier, pour d'autres c'est [pris en compte mais ce n'est pas le plus important]. »

Pauline Heuzé, Fonds B.

« Le point n'est pas de se dire : les collectivités vont récupérer 1 million €, ce qui veut dire que l'Etat peut payer 1 million € chaque année. Le sujet principal était que l'on avait envie, au niveau des pouvoirs publics, d'accompagner la mise en place de commerces dans les quartiers prioritaires, des commerçants qui créent [des emplois], avec des commerces de qualité [...] »

Mathieu Cornieti, Impact Partenaires.

« On avait parlé [des coûts évités] quand on avait déposé le dossier. Mais la notion de « contrat à impact social à la française », c'était de ne pas mettre un montant en euro sur un bénéficiaire, et de ne pas parler de SROI, mais plutôt de faire confiance à un projet qui a fait ses preuves et le gain social généré est plutôt clair sans être chiffré. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

En matière de suivi de l'impact, la mécanique des quelques indicateurs déclencheurs de paiement n'est pas la seule. Elle s'accompagne d'une évaluation complémentaire. En finançant ce pan de l'évaluation, le CIS permet de mieux comprendre la valeur ajoutée de l'intervention.

« Ce qui peut être frustrant pour tout le monde c'est que toutes les discussions vont porter sur les trois à cinq indicateurs déclencheurs de paiement. Finalement, le CIS va permettre aussi, et surtout, de financer l'étude plus qualitative de tout le projet, et cela va constituer toute la richesse de l'évaluation. »

Emmanuelle Davy, BNP Paribas.

« Tout le monde a envie de mieux comprendre. Ce qui intéresse surtout la puissance publique ce n'est pas tellement que l'on réussisse à atteindre +7 points sur tel indicateur, mais plutôt la trajectoire : pourquoi les élèves boursiers de bac pro et bac techno laissent tomber, quels sont les facteurs qui les entraînent vers le décrochage etc. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

¹⁹ Sur ce projet, le modèle économique est basé sur une logique de coûts évités.

PARTIE 5.

DES ASPECTS JURIDIQUES COMPLEXES À INVENTER

Le CIS est un mode de collaboration que l'appel à projets du Gouvernement a permis de mettre en œuvre, et c'est aussi un arrangement juridique complexe qu'il a fallu inventer dans le contexte réglementaire français. Il existe différents montages juridiques à l'étranger, par exemple via la création d'un Special Purpose Vehicle (SPV), c'est-à-dire d'une entité dédiée par laquelle peuvent transiter les flux financiers. C'est un montage coûteux qui n'a pas été privilégié pour les CIS français, qui sont de petite taille.

La structure juridique a été élaborée pas à pas, principalement par l'équipe du pôle Economie Sociale et Solidaire et Investissement à Impact Social du Trésor ainsi que par les structureurs et les juristes impliqués (cabinet d'avocats, juristes des investisseurs et des opérateurs), qui ont étudié finement les différentes options. Finalement, le tiers payeur, l'opérateur et les investisseurs sont liés par une convention cadre qui régit les relations entre eux. Celle-ci décrit le programme d'actions et l'évaluation, les conditions de paiement, et tous les droits et obligations des parties prenantes y compris les conditions de résolution des situations de défaillance²⁰. Les investisseurs préfinancent le projet de l'opérateur social en souscrivant à des obligations sans recours émises par ce dernier, dont le remboursement est conditionné aux objectifs et adossé aux paiements perçus par les payeurs finaux. Les tiers payeurs publics octroient quant à eux une subvention à l'opérateur en cas de succès, ce qui déclenche le remboursement de la dette aux investisseurs.

Cependant, ce n'est pas la seule option. Un second modèle a été développé sur le CIS de la Foncière Chênelet et sur celui du Réseau Ecohabitat en préparation, tous deux accompagnés par le cabinet Favart, qui n'utilise pas l'émission obligataire comme véhicule de préfinancement.²¹ D'autres modèles sont actuellement à l'étude.

« On voit bien que même dans les CIS, on invente et on cherche des manières de faire, il n'y a pas une seule pratique. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

La rédaction des contrats a été fastidieuse, de par l'originalité des termes, mais aussi à cause de la diversité des intérêts en jeu. En effet, les contrats ont été écrits au prix de nombreux aller-retours entre les parties prenantes, et ont intégré une grande variété de clauses pour couvrir l'ensemble des points de vue représentés.

Le groupe de travail présidé par Frédéric Lavenir a permis de publier un modèle de convention cadre basé sur l'émission obligataire, qui promet de fluidifier la mise en place du cadre juridique à l'avenir.²²

Aligner des intérêts divers

Le CIS rassemble les objectifs communs des parties prenantes dans un même contrat, ce qui suppose que celles-ci s'alignent. Pour cela, les CIS jouent avec les différents points de vue et niveaux d'exigence des parties prenantes. Tous cherchent à valoriser l'impact, mais par exemple, un investisseur n'aura pas les mêmes intérêts qu'un tiers payeur, et deux investisseurs n'auront pas les mêmes niveaux d'exigences. Pendant la phase de négociation, la disparité des approches a pu être source d'incompréhensions, en particulier concernant la rigueur juridique vis-à-vis des faibles montants engagés et des risques perçus. Ainsi, l'élaboration de la documentation juridique a donné lieu à de longues discussions, qui se fluidifient au fil des expériences. En pratique, les contrats cumulent les clauses pour couvrir toutes les parties.

« On a dû monter les contrats ; il y a beaucoup de contrats pour un dossier, il y a beaucoup de parties prenantes dans un contrat, et les différentes parties n'ayant pas forcément les mêmes intérêts, ils ne veulent pas forcément faire apparaître les mêmes choses. »

Marylène Viala-Claude, Caisse des Dépôts – Banque des Territoires.

²⁰ Source : Rapport Lavenir, annexe 8.1, accessible sur : <https://iilab.fr/2019/09/18/developpement-contrat-a-impact-social-service-politiques-publiques/>

²¹ Aucun de ces modèles ne s'applique au CIS d'Impact Partenaires, qui a un tout autre format.

²² Plus d'informations et rapport Lavenir disponibles ici : <https://iilab.fr/2019/09/18/developpement-contrat-a-impact-social-service-politiques-publiques/>

« Sur certains des projets sur lesquels nous avons travaillé en France, les négociations contractuelles ont été très longues, avec un décalage de culture profond entre [...] une approche de quasi fonds propres en termes d'investissement et [...] une vision très risque de crédit²³. Les juristes [qui ont été impliqués] avaient l'habitude de faire des émissions obligataires de plusieurs centaines de millions d'euros [...] et avaient une culture du risque et de la documentation qui n'avait rien à voir avec la culture qu'on a pu voir dans d'autres pays sur les CIS [...]. »

Ladislav de Guerre, Kois.

« On a eu la chance d'avoir des avocats qui nous ont tout explicité pas à pas, qui ont défendu un certain nombre de postures [pour préserver] le bon fonctionnement de l'association, sachant que ce ne sont pas des sommes énormes [en jeu]. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

Émission obligataire

Le préfinancement aurait pu être imaginé sous forme de prêt des investisseurs à l'opérateur, ou bien d'arrangement direct entre les investisseurs et le tiers payeur public, sans passer par l'opérateur. Le premier cas n'a pas été possible pour deux raisons. D'abord, en France, le monopole bancaire interdit l'activité de crédit à des établissements non bancaires. Or, des acteurs non bancaires tels que des assurances ou des fondations ont été impliqués dans les CIS ; ceux-ci ne pouvaient donc pas octroyer de prêt. De plus, la loi dispose que le prêt doit nécessairement être remboursé, ce qui n'est pas garanti dans un CIS où il existe un risque de perte du capital. Le second cas n'a pas été faisable car les établissements financiers ne sont pas éligibles à la subvention d'intérêt général.

Dans la plupart des CIS, c'est une émission obligataire particulière qui lie les investisseurs sociaux aux opérateurs : une obligation sans recours. Elle peut ne pas être remboursée sous conditions, en l'occurrence si l'opérateur ne touche pas la subvention de la part des tiers payeurs, c'est-à-dire si le projet n'atteint pas les objectifs préétablis. Les flux transitent par l'opérateur, c'est pourquoi une convention de nantissement peut s'ajouter à l'ensemble des contrats au cas où ce dernier ferait défaut. Par ailleurs, l'obligation est un outil financier adapté à des associations, mais la loi impose un plafond de rentabilité. Dans les CIS, une prime s'ajoute à l'obligation pour permettre une rentabilité variable.

Comme le soulève Pierre Valentin, président du directoire d'Ecofi Investissements, on peut s'interroger sur la cohérence juridique du montage adossant une prime à un véhicule obligataire régulé. De plus, le fait que l'opérateur puisse éventuellement reverser un bonus en cas de surperformance ressemble à un partage de bénéfices, ce qui n'est pas l'objet d'une association loi 1901²⁴.

« On ne se pose pas les bonnes questions sur le respect de l'article 1 de la loi de 1901 et sur le plafonnement de l'obligation associative. En effet si la prime est versée à travers l'association, le fait qu'elle la reverse aux investisseurs constitue formellement un partage de bénéfices, interdit par cet article. Sur le plafonnement du taux de l'obligation associative, ne pas tenir compte de la prime de remboursement dans la comparaison du taux de l'obligation avec le plafond légal peut être considéré comme un peu limite [...] Par ailleurs quand une association va avoir une politique sociale appliquée avec des financements publics, elle ne va pas avoir, en général, de prime à la performance. Et là sous prétexte qu'il y a un CIS, il va y avoir une prime dans le cas où une partie de la prime est réservée à l'association. Je trouve que c'est une question. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« La prime est sur le risque alors que normalement, il n'y a pas de risque sur les obligations, c'est vraiment le coût de l'argent. Et la prime n'est pas liée au contrat obligataire, elle est liée à la convention cadre. »

Anne Delhomme, Wimoov.

²³ L'investissement en quasi fonds propres (proche de l'investissement en fonds propres) se prête à une prise de risque supérieure (et en attend une rentabilité financière) à une activité de crédit qui analyse systématiquement et minimise le risque financier (avec une faible rémunération).

²⁴ Article 1 de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association : L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.

Pour une association ou une fondation, l'émission obligataire est assez inhabituelle et peut s'avérer complexe, bien que ce soit simplement une forme de dette. Pour émettre une obligation, il faut s'inscrire au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS). On pourrait penser que ce n'est pas l'objet d'une association ou d'une fondation, ce qui a pu causer des réticences de la part de porteurs de projets. L'administration du RCS elle-même a réagi de la sorte ! Mais sous certaines conditions, les associations et fondations peuvent effectivement s'inscrire au RCS²⁵. De plus, les statuts doivent être modifiés pour mettre en place une gouvernance adaptée. Une assemblée générale extraordinaire doit être convoquée pour valider l'émission obligataire. Là encore, selon le nombre et la disponibilité des membres, cela peut être un défi.

« On avait parlé de prêt, ce qui posait d'autres contraintes... Enfin, on nous avait laissé un champ qui était extrêmement large, et finalement cela s'est réduit à des émissions obligataires. [On n'en avait jamais fait.] Il a fallu s'enregistrer au RCS, et le RCS a refusé d'enregistrer toutes les associations qui se sont présentées pour le faire pour un CIS, en disant qu'ils n'avaient pas vocation à enregistrer des associations. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« [...] Il faut s'inscrire au greffe, il faut demander une immatriculation au registre du commerce. Ce n'est pas anodin pour une association, il y a un risque fiscal derrière. [On a été face à] des gens assez obtus qui ne veulent pas comprendre que des associations puissent être inscrites au registre du commerce sans faire de commerce ! [...] Ensuite il faut changer les statuts, il faut s'assurer qu'il y ait bien un conseil de surveillance qui valide une fois par an le suivi obligataire de la structure. La préfecture de Paris met à peu près 6 mois pour envoyer un récépissé. [...] Il faut réunir une assemblée générale extraordinaire qui valide l'émission obligataire [...]. Pour nous ce n'est pas un souci, on maîtrise notre gouvernance mais pour d'autres structures c'est très complexe de réunir une AG. A la fin la trésorerie, c'était compliqué... On a signé le 6 août, le couteau sur la gorge pour qu'on ait l'argent. »

Anne Delhomme, Wimoov.

« Il faut faire de la pédagogie financière : une obligation, cela reste une dette, ce n'est pas de la titrisation, ce n'est pas une sophistication financière ! »

Maha Keramane, BNP Paribas.

Au sein des établissements partenaires et en particulier pour les investisseurs, il n'a pas été plus aisé de sortir des cadres. Nous y reviendrons en partie 6.

« Ça a été plutôt des blocages opérationnels, de process, [par exemple comptables], ou de contrats, on nous disait que ce n'était pas du tout standard comme contrat ! Or l'enjeu pour nous était d'avoir le bon équilibre entre simplicité et professionnalisme pour que le produit ait une chance de changer d'échelle et de devenir de plus en plus mainstream : adapter et intégrer des spécificités parce qu'on est dans le domaine social, bien sûr ! Mais produire des contrats au rabais, plus approximatifs, non ! Il faut arrêter avec l'idée reçue que le secteur de l'action sociale serait moins rigoureux ou professionnel ! »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« Habituellement on intervient sous forme de prêt participatif ou de prise de participation, et dans le cadre d'un CIS on ne peut pas utiliser ces outils-là. Cela a nécessité, auprès de nos équipes juridiques, de nombreux échanges avec les porteurs de projet, les autres investisseurs et les avocats. »

Annick Valette, MAIF Investissement Social et Solidaire.

²⁵ Les critères d'éligibilité sont disponibles sur le Guide Méthodologique réalisé par l'Impact Invest Lab en collaboration avec BNP Paribas.

Un investissement en temps passé et en expertise

L'élaboration du cadre juridique a nécessité un investissement conséquent de la part de l'ensemble des parties prenantes. Les contrats finaux sont extrêmement denses. Deux visions s'opposent à ce sujet : soit l'investissement initial semblait nécessaire pour construire un cadre généralisable et donc faciliter la suite, soit les exigences étaient disproportionnées par rapport aux volumes engagés et à l'enjeu, qui est d'accompagner au plus vite et au mieux des personnes bénéficiaires. L'investissement semble avoir payé, notamment puisque le groupe de travail présidé par Frédéric Lavenir a permis de publier un modèle de convention cadre²⁶.

Toutefois, ce travail a un coût qui a dépassé le budget réservé à la structuration des CIS. Les contrats ont été montés grâce à une très grande part de pro bono sur la structuration. Les opérateurs sociaux ont dû mobiliser environ un équivalent temps-plein pendant un an, et les délais ont pesé sur la trésorerie.

« Les émissions obligataires c'est très compliqué, donc on a passé énormément de temps avec des juristes ! Un cabinet d'avocat ! Ce n'était pas du tout prévu ! Personne ne prend en charge les coûts du cabinet d'avocat pour l'association, parce qu'il n'y a pas de fonds pour l'aide à la structuration des CIS. On a eu un pro bono à la fin. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« Par exemple, pour le contrat de l'Adie, qui est d'ailleurs un modèle pour la majorité des contrats, il y a la convention cadre qui généralement fait plus de 100 pages, avec toutes les parties prenantes ; il y a la convention de subvention entre les pouvoirs publics et les porteurs de projet [...] ; il y a la convention de souscription (ou de financement) [...] signée entre tous les investisseurs et le porteur de projet. Après, il y a des conventions de garantie, de nantissement, qui sont signées entre les investisseurs et le porteur de projet. Donc a minima, ce sont 5 conventions par projet, plus toute la documentation financière, qui est liée aux appels de tranches de l'émission obligataire. En termes de documentation juridique il y a de quoi faire ! »

Marylène Viala-Claude, Caisse des Dépôts – Banque des Territoires.

« Soit on avance comme de bulldozers et on fait passer les trucs [...] [sans] créer de passif, [sans] créer de matériel exploitable pour les suivants, soit on fait les choses bien, et on crée des contrats qui soient réexploitables, dans l'objectif d'avoir des textes à trous. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

« Sur la partie plutôt juridique, avec les travaux engagés cet été par le groupe de Frédéric Lavenir, il y a eu un gros travail de simplification. Il y a des contrats-types, donc [grâce à] toutes les questions qu'on s'est posées sur chacun des contrats, on sait ce qui est possible, souhaitable, non négociable, et on peut aller plus vite. Mais il est vrai que les premiers ont essuyé les plâtres, c'est l'apanage des pionniers et de l'innovation. »

Emmanuelle Davy, BNP Paribas.

« [Les délais] pèsent surtout sur Ecohabitat ou sur le Chênelet, il leur faut rapidement le CIS parce qu'il leur permet de déployer leur structure. Tout ce temps d'élaboration du projet c'est autant de temps sur lequel ils ne perçoivent pas la rémunération qui leur permettrait de développer les projets. »

Tiphaine Esnault, ANAH.

« [...] Il y a beaucoup de travail juridique à faire et ça c'est vraiment différent pour nous. [Cela] n'est pas forcément justifié pour nous, mais c'est important pour la méthodologie d'impact, parce qu'effectivement c'est ce qui va conditionner notre remboursement donc il faut qu'on soit sûr que les indicateurs soient mesurables. Je pense aussi que c'est lié au fait qu'il y ait un tiers payeur qui se protège énormément, ce qui fait que tous les cas extrêmes qui peuvent se passer sont indiqués dans le contrat. Et c'est parce qu'on est nombreux aussi, il y a beaucoup de parties prenantes, ce explique le fait que ce soit si dense. »

Marie Dauvergne, Inco.

²⁶ Plus d'informations et rapport Lavenir disponibles ici : <https://iilab.fr/2019/09/18/developpement-contrat-a-impact-social-service-politiques-publiques/>

« Les commissaires aux comptes me posaient des questions sur ce titre, je les ai un peu noyés sous [la documentation], je leur ai envoyé le CIS qui doit faire 140 pages.

- Ce qui est d'ailleurs [disproportionné]. Nos contrats d'émission d'obligations associatives non indexées et même nos contrats de titres associatifs, qui peuvent être plus compliqués parce qu'il y a de l'indexation, ou les contrats de titres participatifs où il y a de l'indexation sur les résultats (pas des résultats sociaux, là il ne s'agit pas d'associations, il s'agit de coopératives), ils ne sont pas si complexes. [...] Je trouve que la question qui se pose, c'est, à part l'effet de mode, pourquoi une telle débauche de temps, d'énergie et d'argent sur des risques qu'on transfère à des investisseurs, pour des montants qui sont epsilonques ? »

Guillaume Martin de Vauxmoret et Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« Quand les dirigeants d'une grosse association ou fondation passent des heures et des heures sur la structuration d'un projet qui représente moins de 3% de leur budget total annuel, il y a une décorrélation complète entre l'exigence des acteurs bancaires et le temps que les dirigeants de l'association vont et peuvent y passer. »

Ladislav de Guerre, Kois.

Une expertise inégale, au risque de contraindre les opérateurs sociaux

L'élaboration de ces contrats sur mesure a nécessité une expertise juridique et financière fine. Au vu des témoignages recueillis, il semble important de veiller à ce que ne s'installent pas des rapports de forces en défaveur des porteurs de projets.

« Les juristes chez les financeurs étaient particulièrement exigeants dans la négociation du CIS, donc ils étaient dans un rapport de force, [...] parce qu'ils se réservent quand même le droit de demander de nombreuses garanties. [...] Heureusement, de notre côté, on avait un très beau cabinet d'avocats qui n'a rien lâché. »

Sébastien Lailheugue, Article 1.

« Nous avons pu observer un gap de culture entre les juristes conseil d'un de nos clients opérateur qui avait l'habitude de faire des émissions obligataires anglo-saxonnes et les juristes des banques investisseurs françaises, du fait de clauses standards très différentes de ce que demandaient [les banques]. »

Ladislav de Guerre, Kois.

« Il y a plein de petites choses qui sont habituelles dans les contrats obligataires mais n'ont aucun sens dans un CIS. »

Ladislav de Guerre, Kois.

« [Les investisseurs] nous ont aidés à être moins vulnérables. La relation était plus équilibrée quand on venait avec les investisseurs en réunion, et même avec BNP Paribas en tant que structureur, que si on avait été tout seuls. C'est intéressant de savoir que les investisseurs étaient de notre côté (et du leur [bien sûr] on n'est pas dupe) pour que les indicateurs soient parlants, faciles à évaluer et atteignables. Challengeables mais atteignables. Ils nous ont aidé à peser dans cette négociation-là. »

Anne Delhomme, Wimoov.

L'expertise se monnaie. Sans remettre en question ce principe qui est évidemment légitime, on observe sur les CIS que les enjeux commerciaux et concurrentiels ont pour conséquence de limiter la diffusion d'informations. Cependant, la mission Lavenir et d'autres initiatives de partage d'expérience peuvent permettre de dépasser ces freins afin de capitaliser sur le travail réalisé et démocratiser l'accès à un outil de financement à vocation sociale tel que le CIS.

« Aucun CIS n'est standard. Par contre, il peut y avoir des contrats types. [Cela permet par exemple de se rendre compte] que l'on n'avait pas anticipé le nantissement du compte. [...] Il faut faciliter l'accès à l'expertise. Et cela se fait à travers ce qu'est en train d'apporter la mission Lavenir. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« Mon sentiment c'est que les documents, les conventions cadre, d'engagement, de financement etc. sont un peu lourds et coûtent quand même un peu cher aujourd'hui. On sent bien qu'il y a un marché du CIS, mais tout ce qui est rare est cher. Il faudra que le marché se développe pour que les coûts s'amenuisent. »

Franck Billeau, Réseau Ecohabitat.

PARTIE 6.

DES NOUVEAUTÉS DANS LES PRATIQUES D'INVESTISSEMENT

Le CIS est un montage qui combine expérimentation de potentielles politiques publiques et investissement à impact social. Du point de vue des investisseurs engagés, c'est un nouvel outil à intégrer au portefeuille des investissements. Il ne ressemble pas beaucoup aux instruments financiers communément utilisés, en tant qu'obligation non seulement soumise à un risque de perte de capital mais aussi associée à une rentabilité variable conditionnée à l'impact social. De plus, la documentation juridique n'est pas classique. L'adoption du CIS au sein des portefeuilles d'investissements a supposé d'adapter certaines pratiques. Cette partie s'attache à décrypter ces ajustements chez les divers investisseurs impliqués.

Les investisseurs dans des CIS ont été qualifiés de sociaux dans ce rapport, dans la mesure où leur engagement social est au cœur de leur activité. Cet engagement est exacerbé dans les CIS montés jusqu'à aujourd'hui puisqu'ils n'offrent pas des conditions financières standard, au profit de la réalisation des projets et de leur impact social. Actuellement, la liste des investisseurs sociaux est la suivante (voir aussi les listes des projets en introduction et en annexe)²⁷ :

- Banques publique et privée :
 - Caisse des Dépôts, Banque des Territoires
 - Groupe BNP Paribas
- Fonds solidaires et à impact :
 - Ecofi Investissements (SICAV Choix Solidaire)
 - Esfin Gestion
 - Inco Investissement
 - Aviva Impact Investing France
 - AG2R la Mondiale
 - MAIF Investissement Social et Solidaire
 - Renault Mobilize Invest
- Fondation :
 - Fondation Avril
- Fonds Européen d'Investissement
- Autres acteurs sociaux :
 - Secours Catholique
 - Foncière Chênelet

Des pratiques non dérogatoires mais adaptées

Les investisseurs impliqués ont tous suivi des pratiques non dérogatoires pour investir dans des CIS. Néanmoins, il apparaît à travers les entretiens que les processus d'engagement habituels ont nécessité des adaptations. En d'autres termes, pour investir dans les CIS, chaque structure a suivi les procédures en vigueur, passant par les instances de gouvernance habituelles et par une analyse de l'investissement. En revanche, les grilles d'analyse habituelles ont été adaptées à l'originalité du CIS.

En effet, un investissement dans un CIS est voué à être remboursé à la hauteur de l'impact social obtenu, avec

éventuellement un retour sur investissement. Dans ce mécanisme inédit, c'est l'impact social (et non la rentabilité économique) d'un projet innovant qui est gage de remboursement du capital. Le gain de l'investisseur dépend donc de facteurs non économiques et en partie extrinsèques à la structure qui reçoit les financements, tels que le comportement des bénéficiaires et la capacité à rembourser du tiers payeur. Ce schéma n'est pas conventionnel, étant donné que les investisseurs s'appuient normalement sur des modèles économiques.

²⁷ Cette liste ne prend pas en compte les investissements dans le fonds d'Impact Partenaires qui sont de grande ampleur et non adossés au remboursement par le tiers-payeur, sans commune mesure avec les investissements dans les autres CIS.

« Il n'y a pas de dérogation aux principes généraux d'intervention de la Banque des Territoires dans ces investissements, mais par contre on a souhaité appliquer la charte éthique de l'iiLab et les règles des CIS à la française. »

Marylène Viala-Claude, Caisse des Dépôts – Banque des Territoires.

« Il n'y a eu aucun caractère dérogatoire sur nos processus de décision d'investissement. Nos investisseurs ont accepté de regarder cet investissement sous un angle un peu différent des autres, parce qu'en général on investit dans des entreprises, on ne finance pas des projets. Donc en l'occurrence, il y avait une dimension d'analyse du risque corporate quand même, c'est-à-dire qu'on a vérifié que Wimoov, Cravate Solidaire, ou Fondation d'Auteuil tenaient la route en tant que tels, mais par ailleurs la dimension de l'analyse du projet a été très importante dans la décision d'investissement et l'évaluation du risque qu'on prend au total, qui n'est pas toujours évident à évaluer d'ailleurs. »

Jean-Michel Lécuyer, Inco.

« On adapte un petit peu la méthode qu'on utilise pour tous nos investissements. On fait une analyse à la fois économique et financière et extra financière. [...] Quand il y a un CIS, on modifie un petit peu la méthode [existante] sur tout ce [qui a trait] au plan de financement, on étudie cela plutôt sous l'angle CIS, [on regarde] le plan de financement du projet. »

Marie Dauvergne, Inco.

« La différence c'est que dans n'importe quel autre cas on peut s'appuyer sur un prévisionnel, et ils savent qu'ils vont faire tant de chiffre d'affaires, [...] des cash flows futurs, et c'est cela qui va permettre d'estimer la capacité de remboursement. Pour le CIS, on n'est pas du tout sur cette logique-là, ce ne sont pas les revenus mais l'impact généré qui va déterminer le remboursement, on est sur une logique [triple] :

1. Il ne faut pas que l'opérateur social s'écroule [...] même si ce n'est pas lui qui rembourse, car s'il flanche il ne peut plus générer son impact. [...]
2. Il y a une analyse approfondie du payeur final, même si on pense que l'Etat [devrait être en capacité de rembourser]. [...]
3. Ensuite, comment on évalue la probabilité que l'impact soit atteint, que les objectifs soient [bien] calibrés ? Il y a un peu d'expertise et une bonne dose de confiance et de conviction ! »

Maha Keramane, BNP Paribas.

Il existe d'autres outils d'investissement qui corrélerent retour sur investissement et impact. A l'inverse du CIS, ces outils ont tendance à diminuer la rentabilité à mesure que l'impact d'une structure augmente, puisque c'est la structure qui rembourse (elle est donc incitée à améliorer son impact). Comme évoqué en partie 2, le CIS est un outil inédit qui donne une valeur financière à l'impact social. La citation ci-dessous illustre le propos.

« En général [dans les outils qu'on utilise] c'est plus ou moins 1% : en partant d'une rémunération pivot de 6%, on peut descendre à 5 ou monter à 7. En fait, c'est un couple d'indicateur économique et d'indicateur d'impact [qui joue sur le rendement], c'est-à-dire que si l'économie marche bien le taux monte, et si l'économie marche mal il descend ; si l'impact marche le taux descend et si l'impact marche mal il monte. »

Jean-Michel Lécuyer, Inco.

En conséquence de l'originalité des CIS, on peut se demander si la structuration financière et juridique de CIS constitue un nouveau métier. Du point de vue des structureurs, l'expertise à mobiliser n'est pas nouvelle mais c'est l'outil à construire qui est d'un nouveau genre.

« [La structuration de CIS, c'est] réconcilier l'expertise technique classique de la banque avec un sous-jacent d'impact qui est aussi la vocation de la banque, pour financer des projets à fort impact social ou environnemental. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

« Le métier de structureur existe depuis longtemps. Il a notamment pour objectif de permettre à des entreprises privées de trouver des moyens de se financer, par exemple sur les marchés financiers. En revanche, le métier appliqué au monde du social et de l'environnemental a une approche très différente. Ça, c'est nouveau. La typologie du client a bien sûr évolué, et l'objectif final qui vise en priorité un plus grand bien pour les bénéficiaires finaux change la donne dans l'approche générale adoptée et les choix juridiques et financiers faits. »

Ladislav de Guerre, Kois.

Le duo risque-rentabilité mis à l'épreuve

Dans un CIS, le duo risque-rentabilité, bien connu dans la finance, fait place à un trio risque-rentabilité-impact. En effet, le risque est lié à l'impact social qui sera, ou non, produit par le projet selon les indicateurs de réussite fixés. Les témoignages ci-dessous s'accordent à dire que le risque financier dans un CIS n'est pas du même ordre que les risques classiquement rencontrés par les investisseurs sociaux. Comme le suggère Maha Keramane, à la RSE du Groupe BNP Paribas, la mécanique financière du CIS repose davantage sur la confiance accordée au cœur de métier du porteur de projet que sur tout autre critère économique.

« On est sur des outils totalement innovants qui impliquent beaucoup d'acteurs, qui sont quand même compliqués à monter, et qui peuvent comprendre des risques qui n'existent pas forcément dans d'autres types de dossiers d'engagement. »

Marylène Viala-Claude, Caisse des Dépôts – Banque des Territoires.

« [...] Ce CIS n'a pas été particulièrement complexe à faire entrer dans nos grilles d'analyse, mais on prend un risque de nature très différente de ceux qu'on avait jusqu'à présent, car ce n'est pas tant un risque sur la solvabilité de l'emprunteur que sur la réussite de ce projet social. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« Prêter à une association dont ce n'est pas l'ADN de faire du cash-flow et investir dans un CIS sont deux approches différentes. Au moins quand on fait un CIS on parie sur son ADN qui est de produire de l'impact. On a plus confiance dans sa capacité à produire de l'impact que dans sa capacité à produire des cash flows parce que ce n'est pas sa raison d'être. Il n'en reste pas moins que pour quelqu'un qui a l'habitude de traiter des dossiers bancaires c'est plutôt déroutant ! »

Maha Keramane, BNP Paribas.

Comme on l'a vu en partie 4, les indicateurs sont un moyen de jouer sur le risque, mais celui-ci reste intangible. De ce fait, des investisseurs considèrent que le CIS est risqué et par conséquent que le rendement associé est trop faible. En France, le taux de rentabilité interne (TRI) maximum des CIS ne dépasse pas les 5,5%. Cela n'a pas empêché la réalisation de la première vague de projets mais l'on pourrait s'attendre à ce que certains acteurs financiers n'adhèrent pas au modèle dans le futur, faute de garanties ou d'une rentabilité plus élevée.

Attention, le TRI représente la rentabilité « réelle » et n'est pas comparable à un simple pourcentage du budget total. Par exemple, si 10% du budget total est réservé à la prime des investisseurs et de l'opérateur social, cela n'équivaut pas à 10% de TRI. Le TRI est un calcul de rentabilité qui prend en compte la temporalité de l'investissement et des remboursements.

« La rémunération est globalement assez faible au regard de notre évaluation du risque pris, qu'on a du mal à évaluer en l'occurrence. [...] Il faut faire attention à cela parce qu'un jour ça peut coïncider, l'investisseur dirait que le couple rendement-risque ne convient pas... Et à ce moment-là ça peut empêcher le bouclage. »

Jean-Michel Lécuyer, Inco.

« C'est difficile d'évaluer le risque. [En revanche], il est circonscrit à un projet. La manière dont les indicateurs sont fixés, avec souvent un seuil et après [un remboursement] progressif en fonction de l'atteinte, cela garantit quelque part une partie du remboursement, ce n'est pas zéro ou 100%, cela peut être entre les deux. Donc on circonscrit le risque aussi avec la manière dont les indicateurs sont fixés. Mais effectivement, on n'est jamais sûr à 100% que ça va marcher. »

Marie Dauvergne, Inco.

« Quand le projet est lié à l'activité on se base sur le passé ; quand ce n'est pas lié à l'activité, on regarde ce qui est fait autre part, pour évaluer si [les objectifs sont] atteignables ou pas. »

Marie Dauvergne, Inco.

« C'est un risque opérationnel de mise en place du projet et de son impact, de l'atteinte des objectifs de résultats, et en face il y a un risque financier. Et ce risque financier est rémunéré. Sait-on l'évaluer ? Non ! C'est ce que j'espérais au début, qu'on arrive à faire des probabilités et qu'on arrive à faire un return-risk-impact. Aujourd'hui on n'est pas capable de faire ça. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« Il faut qu'il y ait un aléa parce qu'on a une rémunération supplémentaire qui est la contrepartie de l'aléa. [...] Mais cela dit c'est un aléa sur lequel on a extrêmement peu d'information, il n'y a pas une loi de probabilité facile à établir là-dessus, sauf si on a déjà eu des expériences. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« A ma connaissance, dans les CIS signés en France, 50% du montant financé est conditionné à des objectifs de moyens raisonnablement atteignables. En revanche, sur les 50 autres pourcents qui font l'objet d'objectifs de résultats, c'est quand même plus risqué [...]. Mais c'est sûr que si les taux d'intérêt étaient plus importants, on pourrait envisager des structures où il n'y aurait pas d'indicateurs de moyens [qui limitent le risque sur 50% du capital]. »

Ladislav de Guerre, Kois.

La valorisation, un obstacle de taille

La finance a développé des modèles pour connaître et gérer les risques économiques et financiers des investissements. Il existe différentes approches ; par exemple, un risque de crédit calculé par une banque n'est pas du même acabit qu'un risque de capital-investissement porté par un fonds. Cependant, comme évoqué plus haut, la manière de cerner la probabilité de réalisation de l'impact social dans un CIS échappe encore aux acteurs interrogés.

C'est un obstacle de taille, en particulier pour des gestionnaires de fonds solidaires pour le compte de tiers. Les gestionnaires sont légalement tenus de valoriser le plus justement possible (on parle de *fair value*) à chaque instant leur portefeuille d'investissement. C'est le principe d'équité des porteurs de parts qui est en jeu, un principe imposé par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour assurer aux porteurs de parts entrant et sortant du fonds d'être en égale connaissance de cause. Les comptes et pratiques de valorisation sont vérifiées par des Commissaires aux Comptes (CAC), pour certifier que l'intérêt des porteurs de parts est bien respecté. Il est par exemple impossible d'effectuer un investissement et de le valoriser immédiatement à une valeur inférieure : c'est une faute de gestion. Or, le CIS comporte d'entrée un risque sur le capital engagé. Comment rendre compte de cela tout en préservant l'intérêt des porteurs de part ?

« Les fonds communs de placement (FCP) et sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) doivent avoir une valeur liquidative quotidienne ou hebdomadaire suivant les fréquences d'entrée ou sortie des clients. Ces valeurs d'entrée sortie doivent être incontestables puisque c'est sur la base de ces prix-là qu'on sort ou qu'on rentre dans le fonds. Donc tout doit être évalué, y compris la partie non cotée. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« Si on avait eu un produit d'une maturité beaucoup plus longue, on aurait eu beaucoup moins d'informations au fil de l'eau, plus exactement des informations beaucoup moins significatives sur le résultat final. La question est de savoir si on aurait pu faire accepter par notre commissaire aux comptes le maintien au nominal des titres dès lors qu'on était sur la tendance en proratisant celle-ci de manière satisfaisante. Cela suppose d'avoir une idée de la dynamique de l'indicateur. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« Pour les financements classiques, il y a tout un historique et on sait que pour les organisations qui ont un profil avec tels cash flows, tels revenus, etc. il existe des modèles statistiques qui vont [calculer] la probabilité qu'elles remboursent, alors que sur de l'impact, il n'y a pas de modèle qui puisse prédire l'impact selon tel ou tel paramètre. »

Emmanuelle Davy, BNP Paribas.

Ecofi Investissements a investi dans le CIS de Wimoov avec la SICAV Choix Solidaire, fonds 90/10 soumis à cette réglementation. Les gestionnaires ont opté pour une valorisation initiale au nominal, à modifier éventuellement au fil des comités de pilotage et de la progression des indicateurs. Les investissements n'ont pas été dévalorisés, c'est-à-dire que les gestionnaires ont considéré tout au long du projet (aujourd'hui achevé) que le capital n'était pas à risque. Cette pratique était raisonnable dans la mesure où le montant engagé était faible, la durée courte (1 an), et la progression des indicateurs au fil du projet rassurante.

« La durée du contrat était assez courte. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons investi, parce que notre problème c'est la valorisation du CIS. [...] [C'est] un des soucis pour passer à échelle et réussir à démocratiser l'outil, et le rendre intéressant et important pour les fonds solidaires. »

Guillaume Martin de Vauxmoret, Ecofi Investissements.

Quels investisseurs pourront s'engager dans un marché à plus grande échelle ?

Après la première vague de CIS, les « précurseurs » qui ont ouvert la voie ont exprimé une volonté de stabiliser les pratiques d'investissements en passant moins de temps à la structuration et en trouvant un équilibre risque-rentabilité-impact satisfaisant, puisque le CIS est bel et bien un outil pour des investisseurs sociaux. Au vu de la partie précédente, les investisseurs en fonds propres et quasi-fonds propres pourraient être plus à l'aise avec l'outil dans sa forme actuelle, bien que d'autres investisseurs se soient aussi impliqués. Davantage de fondations pourraient rejoindre le marché, comme suggéré par Raphaëlle Sebag de l'Impact Invest Lab.

« Soit on cherche un couple rendement-impact et on oublie le risque, dans ce cas on peut se tourner vers les fondations ; elles se préoccupent [moins] du risque si elles sont investisseurs sur leur poche don. Soit on cherche un couple risque-rendement et dans ce cas-là, aujourd'hui, sans être intéressé par l'impact, on ne vient pas sur les CIS. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« En termes d'échange de mails, de présence à des réunions, pour 170 000 € alors qu'on a 40 millions ailleurs d'investissements solidaires c'est sûr que le temps passé est [disproportionné]... Mais on a voulu aussi essayer les plâtres, il fallait des précurseurs. »

Pierre Valentin, Ecofi Investissements.

« On y va pour l'innovation financière, mais au bout du 10^{ème} [CIS] cet argument ne suffira plus, surtout qu'il y en aura peut-être trois qui n'auront pas marché. Pour qu'on continue vraiment sur le moyen terme, peut-être qu'il faut [mieux rémunérer] le risque. »

Marie Dauvergne, Inco.

« On sera très vigilant à ce qu'il y ait beaucoup plus de fluidité dans le dispositif. [...] Le fonds d'investissement MAIF Investissement Social et Solidaire n'a qu'une seule salariée. Si on compte les heures qu'elle a passées avec les autres collègues, on n'aura jamais de retour sur investissement. Il faudra que ce soit plus fluide et plus light pour qu'on y retourne. [...] Et ça dépendra vraiment du projet, de son impact et du risque pris. »

Annick Valette, MAIF Investissement Social et Solidaire.

Pour conclure, quelques témoignages proposaient de reconsidérer le fait que l'on puisse être à la fois structureur et investisseur, pour éviter les conflits d'intérêts et préserver les intérêts de l'opérateur social et de la puissance publique. Du point de vue de BNP Paribas qui a les deux casquettes, combiner ces deux activités va plutôt dans le sens de l'alignement des intérêts.

« On pense que c'est important de séparer le rôle de structureur du rôle d'investisseur pour éviter de générer des conflits d'intérêt. »

Ladislav de Guerre, Kois.

« C'est un produit qui est complètement innovant, qui porte un risque réel de perte pour les investisseurs, et le fait de structurer quelque chose dans lequel la banque est prête à mettre des fonds, à s'engager, cela peut aussi donner confiance pour attirer d'autres investisseurs, qui se diraient s'ils sont suffisamment fous pour investir dans ce truc qu'ils ont structuré, c'est qu'ils ont confiance ! [...] Pour moi c'est plus de l'alignement d'intérêts que du conflit d'intérêts. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

CONCLUSION

Suite à l'appel du Gouvernement pour des projets de « contrats à impact social » (CIS) publié en 2016, les premiers CIS français ont (ré)inventé les Social Impact bonds (SIB) dans le contexte national. Il est important de souligner qu'ils arborent un nouveau nom -contrats à impact social-, qui témoigne d'une réelle adaptation. Le CIS français place au cœur du mécanisme la méthode de co-construction autour d'un projet porté par un opérateur social. L'implication de tous les partenaires dans la structuration des CIS a entraîné des difficultés de communication et des délais, mais aussi un enrichissement mutuel et un effort commun pour des politiques sociales préventives efficaces.

Le CIS a du sens pour les acteurs qui s'en sont emparés, en tant que levier d'expérimentations dans un objectif de politique publique. Il permet de financer, mais avant tout de penser l'évaluation d'une intervention sociale, un processus par essence complexe. De fait, il force les parties prenantes à définir des indicateurs irréprouvables, qui seront consignés dans le contrat et soumis à un enjeu financier. Néanmoins, certains acteurs rappellent les fondements du CIS en termes d'évaluation : à l'origine, il s'agit de réaliser de la recherche appliquée avec une évaluation robuste qui s'appuie sur des coûts évités pour la puissance publique.

« Les CIS ont du sens, s'ils sont bien pensés, si le mécanisme d'évaluation est adapté. »

Ladislav de Guerre, Koïs.

La mise en œuvre de ce mécanisme a nécessité une implication conséquente des parties prenantes qui n'est pas à négliger. Le développement futur des CIS dépend de la capacité à fluidifier les opérations. Cela implique d'une part un recours plus standard de l'Etat à cet outil, qui pourrait être facilité notamment par la création d'un fonds de paiement aux résultats, et d'autre part le partage de l'expertise accumulée ; le groupe de travail présidé par Frédéric Lavenir a ouvert la voie. Un modèle de contrat-type basé sur l'émission obligatoire est désormais disponible. Dans la même veine, la proposition formulée ci-dessous vise à mutualiser l'ingénierie sur plusieurs CIS dans la mesure du possible pour diminuer les coûts de l'expertise. Il semble important que ces deux aspects, c'est-à-dire l'institutionnalisation et la simplification, soient pensés de manière à faciliter la prise en main du CIS par les collectivités locales, qui pourraient par ce biais s'attaquer à des problématiques prégnantes sur les territoires.

« Le monde du CIS en France a probablement de l'avenir. Il faut juste qu'on commence à s'aligner et que des possibilités de fonds de paiement aux

résultats ou des enveloppes prévues pour ça permettent de fluidifier ce monde, pour qu'on ne soit plus à quelques unités de CIS mais en plus grand nombre, ce qui permettrait aussi de pouvoir en faire plus, et plus il y en aura plus ça ira vite et bien. »

Ladislav de Guerre, Koïs.

« On a été quatre CIS en même temps avec le même structureur, un conseiller juridique différent et je crois que l'évaluateur est similaire pour tous. Donc en termes de coûts d'ingénierie, j'imagine que si l'évaluateur était similaire, on pourrait travailler sur une mutualisation des coûts. Mutualiser l'ingénierie pour x CIS, pour x porteurs de projets, ce serait pertinent, parce que dans ce cadre-là c'est dommage l'ingénierie prenne une part importante. »

Michaël Cienka, la Cravate Solidaire.

En France, le CIS n'a pas été adopté à l'unanimité. Les débats ont été virulents à l'égard de cet outil, associé notamment à une marchandisation et à une financiarisation du social, et les critiques continuent à se développer dans la presse. A la lumière de ce retour d'expérience, l'on peut reconnaître au modèle français une spécificité, et saluer le travail des personnes impliquées pour ne pas faire du social une rente. Malgré tout, le CIS porte bien une rationalité financière et des risques fondamentaux de dérives, c'est pourquoi il est important maintenir le niveau de réflexivité qui s'est imposé sur les premiers CIS.

Deux pistes de réflexion ont été évoquées dans les entretiens effectués. D'abord, la transparence sur les projets montés n'est pas acquise, en particulier sur l'évaluation et les données financières, ce qui attise la critique et accroît les incompréhensions. La confidentialité pèse sur certains aspects du contrat, comme il est d'usage. Veut-on maintenir le secret sur les CIS, pourtant voués à informer des potentielles politiques d'intérêt général ?

« Aujourd'hui, il n'y a aucune transparence, à la fois des dossiers [sélectionnés via l'appel à projets], qui n'ont pas été partagés, mais encore plus sur certains CIS [signés]. Si on a un bout d'article de journal qui parle de CIS, c'est le plus que l'on puisse trouver... Donc peut-être qu'il y a quelque chose à faire pour que l'on s'appuie sur le travail qui a été fourni par les différents porteurs de projets pour stimuler l'écosystème. »

Guillaume Ginebre, Action Tank Entreprise et Pauvreté.

« Ce qui est confidentiel ce sont les données relatives à chaque projet, c'est plutôt l'intérieur, comme le secret bancaire empêche de dire combien on prête à qui. [...] On ne peut pas savoir le retour réel sur investissement, on ne décide en amont que le plafond dans le cas où tout surperformerait, mais en vérité c'est quelque chose qu'on n'aura qu'à la fin du contrat, donc on peut juste donner une indication. [Le TRI] est un taux qui n'est écrit nulle part [dans les contrats]. »

Maha Keramane, BNP Paribas.

Ensuite, peut-être faudrait-il se poser la question de la pertinence de l'outil-même. Sa mise en œuvre génère des coûts supplémentaires pour la puissance publique ; évaluer le CIS consisterait à évaluer finement les gains de cet outil par rapport à un autre outil de financement. Cette démarche apporterait aussi des éclairages quant au cadre le plus pertinent pour développer un CIS, concernant le type d'évaluation, les exigences en termes de publics ciblés, et le rôle de la puissance publique dans le cadrage initial des interventions à financer.

« L'expérimentation du CIS dans le cadre d'un appel à projets n'est pas allée jusqu'au bout. On fait plus un retour d'expérience sur l'appel à projets, et pas sur le CIS. Donc finalement on n'a pas expérimenté le CIS, on l'a juste fait. On en tire un certain nombre de conclusions, mais pas sur l'outil lui-même ; c'est comme s'il avait été adopté avant même qu'il ait été expérimenté. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

« La plupart du temps [les critiques] sont des interprétations journalistiques donc il suffit de rétablir les faits, ça ne marche pas toujours mais on fait notre travail, c'est comme ça. Tout ce que j'attends, quand il y en aura beaucoup, c'est que des institutions comme la Cour des comptes s'en emparent, et à ce moment-là on aura des critiques constructives. »

Raphaëlle Sebag, Impact Invest Lab.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AAP	Appel à Projets
AG	Assemblée Générale
AMF	Autorité des Marchés Financiers
ANAH	Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat
CAC	Commissaires aux Comptes
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CIS	Contrat à Impact Social, équivalent français du Social Impact Bond (SIB) anglo-saxon
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FEI	Fonds Européen d'Investissement
HCESSIS	Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et l'Innovation Sociale
iiLab	Impact Invest Lab
RCS	Registre du Commerce et des Sociétés
RSA	Revenu de Solidarité Active
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SIB	Social Impact Bond, équivalent anglo-saxon du Contrat à Impact Social (CIS) français
SROI	Social Return On Investment, retour social sur investissement
TRI	Taux de Rentabilité Interne
QPV	Quartiers populaires de la Politique de la Ville

GLOSSAIRE

Billet à ordre (P. 23)	Outil de financement (dette) utilisé fréquemment par les fonds solidaire pour financer les entreprises sociales.
Comité consultatif (P. 26)	Suite au G8 de 2013 à Londres, les pays membres du groupe ont mis en place des comités consultatifs nationaux (national advisory boards, NAB) pour faciliter le développement de l'investissement à impact social dans leur pays. Aujourd'hui le groupe a été élargi et compte 23 pays membres et l'Union européenne. Ce groupement mondial s'appelle le Global Steering Group for impact investment, ou GSG.
Comité de Pilotage (P. 16, P. 50)	Dans le cadre des CIS, organe de gouvernance comprenant toutes les parties prenantes. Il se réunit régulièrement (trimestriellement, bi-annuellement) au fil de la vie du projet pour faire le point sur l'avancement du projet, les éventuelles difficultés et prendre les mesures nécessaires, le cas échéant, pour assurer son bon déroulement.
Coûts évités (P. 6, P. 24, P. 27, P. 35, P. 36, P. 37, P. 53)	Coûts que l'intervention qui fait l'objet du CIS permet d'éviter à la puissance publique. Il se calculent généralement en amont du CIS, et donc constituent une estimation.
Due diligence (P. 14)	Analyse conduite par un investisseur sur une opportunité d'investissement, afin de décider s'il souhaite réaliser la transaction.
Fonds 90/10 (P. 50)	Fonds d'épargne salariale solidaire, dont 5 à 10% est investi dans des organisations à impact social (et 90 à 95% dans des investissements socialement responsables).
Fonds de paiement aux résultats (P. 6, P. 16, P. 53)	Fonds généralement mis en place au niveau du gouvernement pour financer des actions sociales sur la base de leurs résultats, via des CIS ou un contrat public direct. De tels fonds ont été développés dans plusieurs pays, en particulier au Royaume-Uni.
Groupe de travail présidé par Frédéric Lavenir (P. 7, P. 12, P. 39, P. 42, P. 53)	Groupe de travail lancé par le HCESSIS entre mars et juin 2019, présidé par Frédéric Lavenir, Inspecteur général des finances et Président de l'Adie. L'objectif était de capitaliser sur les CIS lancés depuis l'AAP de 2016, identifier les pistes de simplification et de standardisation du processus de structuration et de la documentation, en vue du lancement d'une nouvelle vague de CIS pour 2020. Ce groupe de travail, qui réunissait les principaux acteurs impliqués dans la mise en place de CIS depuis 2016, est également appelé « mission Lavenir ».
Intermédiaire (P. 12, P. 16)	Rôle présent dans les CIS à l'international, en particulier les CIS anglo-saxons. Il consiste à coordonner les parties prenantes et à réaliser la conception du CIS. Lorsqu'elle existe, c'est par cette entité que transitent les flux d'argent et d'information. En France, il n'y a pas d'intermédiaire mais un structureur (voir la section correspondante) qui assure la structuration des CIS.
Investisseurs sociaux, investisseurs à impact social (P. 6, P. 7, P. 12, P. 33, P. 40, P. 46, P. 48, P. 51)	Investisseurs dont la mission est d'investir, de façon intentionnelle, dans des projets à impact social ou environnemental positif, en mesurant cet impact, tout en recherchant un rendement supérieur ou égal à zéro.
Mission Lavenir (P. 12)	Voir « Groupe de travail présidé par Frédéric Lavenir ».
Parties prenantes (P. 6, P. 12, P. 13, P. 14, P. 16, P. 23, P. 26, P. 34, P. 36, P. 39, P. 40, P. 42, P. 43, P. 53)	Dans le cadre d'un CIS, ensemble des parties qui sont liées par le contrat, à savoir le(s) porteur(s) de projet social, l'(les) investisseur(s), le(s) tiers payeur(s), le structureur, l'évaluateur. On peut également considérer la population bénéficiaire comme partie prenante, même si elle n'est pas partie au contrat.
Payeur final (P. 6, P. 27, P. 37, P. 46)	Voir « Tiers payeur ».
Rapport Lavenir (P. 6, P. 44)	Rapport issu des travaux du groupe présidé par Frédéric Lavenir. Il est disponible ici : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/investissement-impact-social-nouvelle-ambition-france
Special purpose vehicle (P. 39)	Entité juridique créée pour un projet spécifique, notamment pour pouvoir faire circuler des flux financiers.
Structureur, structurateur (P. 7, P. 12, P. 13, P. 14, P. 15, P. 36, P. 39, P. 44, P. 46, P. 48, P. 51, P. 53)	Dans le cadre d'un CIS, organisation qui facilite le dialogue et les négociations entre l'ensemble des parties prenantes pour assurer la structuration technique, juridique et financière.
Tiers payeur (P. 8, P. 12, P. 20, P. 22, P. 26, P. 27, P. 29, P. 32, P. 34, P. 36, P. 37, P. 39, P. 40, P. 43, P. 46)	Dans le cadre d'un CIS, il s'agit de l'organisation, généralement la puissance publique, qui rembourse les investisseurs en cas d'atteinte des résultats sociaux.

PRÉSENTATION DES ACTEURS INTERVIEWÉS

Organisation	Personne(s) interviewée(s)	Présentation de l'organisation
Action Tank Entreprise et Pauvreté	Guillaume Ginebre	Association luttant contre la pauvreté et l'exclusion en France, ayant répondu à l'appel à projet CIS de 2016.
Adie	Marc Olivier	Institution de microfinance française, porteuse d'un projet de CIS.
Agence nouvelle des solidarités actives	Ben Rickey	Association luttant contre la pauvreté et l'exclusion en France, ayant répondu à l'appel à projet CIS de 2016.
ANAH	Tiphaine Esnault	Agence publique dédiée à l'amélioration de l'habitat, tiers-payeur dans deux CIS.
Article 1	Sébastien Lailheugue	Association œuvrant en faveur de l'égalité des chances en France, porteuse d'un projet de CIS.
BNP Paribas	Maha Keramane, Emmanuelle Davy	Banque dont le département RSE a structuré et investi dans une dizaine de CIS en France et à l'étranger.
Caisse des Dépôts – Banque des Territoires	Marylène Viala-Claude	Banque publique dédiée notamment au développement des territoires en France et qui a investi dans la majorité des CIS français.
Ecofi Investissements	Pierre Valentin, Guillaume Martin de Vauxmoret	Société de gestion, filiale du Crédit Coopératif, gestionnaire de fonds solidaires notamment, dont un a investi dans un CIS.
Foncière Chênelet	François Marty	Foncière spécialisée dans l'habitat social et écologique en France, porteuse d'un projet de CIS.
Fonds B.	Pauline Heuzé	Tiers payeur philanthropique dans un CIS.
Impact Invest Lab	Raphaëlle Sebag	Plateforme d'expérimentation dédiée au développement du marché de l'investissement à impact social en France, avec une expertise spécifique sur les CIS.
Impact Partenaires	Mathieu Cornieti	Fonds d'investissement à impact social, porteur d'un projet de CIS.
Inco	Marie Dauvergne, Jean-Michel Lécuyer	Gestionnaire de fonds d'investissement à impact social, ayant investi dans un CIS.
Kimso	Emeline Stievenart	Société de conseil spécialisée dans l'évaluation d'impact social, évaluateur dans plusieurs CIS.
Kois	Ladislav de Guerre	Société de conseil en finance à impact, ayant structuré des CIS en France et à l'étranger, et gestionnaire de fonds d'investissement à impact social.
La Cravate Solidaire	Michaël Cienka, Etienne Drapeau	Association œuvrant dans le domaine de l'insertion professionnelle en France, porteuse d'un projet de CIS.
MAIF Investissement Social et Solidaire	Annick Valette	Fonds d'investissement à impact social, filiale de la MAIF, ayant investi dans un CIS.
Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation	Franck Feuillatre, Christine Rousseau	Ministère tiers-payeur dans un CIS.
Réseau Ecohabitat	Franck Billeau	Association luttant contre la précarité énergétique en France, porteuse d'un projet de CIS.
Wimooov	Anne Delhomme	Association œuvrant pour la mobilité des personnes en difficulté en France, porteuse d'un projet de CIS.



LES CONTRATS À IMPACT SOCIAL FRANCAIS

A date d'écriture de ce Retour d'expérience, huit Contrats à Impact Social ont été signés en France.
Nous vous en donnons, dans cette partie, les principales caractéristiques.

OBJECTIF

Promouvoir l'insertion durable des publics éloignés de l'emploi dans les territoires ruraux fragiles et isolés.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

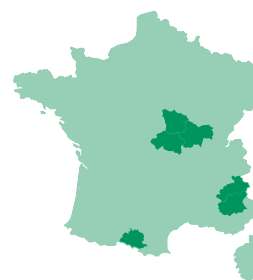
Projet de microcrédit accompagné adapté à la ruralité et aux besoins des créateurs d'entreprise en zone rurale. Il combine une offre de microcrédit à distance (par téléphone) et un accompagnement renforcé à domicile ou sur le lieu d'activité, afin de contourner efficacement les contraintes d'isolement et d'offrir directement aux personnes concernées un gain de temps et un gain économique.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

Personnes éloignées de l'emploi et résidant dans des territoires ruraux fragiles.

LOCALISATION

Ariège, est de l'Allier, Ouest de la Saône-et-Loire, Nièvre, Hautes-Alpes et Alpes de Haute Provence.



INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Critères de résultat :

- Rendre accessible un financement et un accompagnement à entre 269 et 500 bénéficiaires exclus du crédit
- Assurer l'insertion économique pérenne (à horizon entre 2 et 3 ans) de 172 à 320 bénéficiaires

Critère qualitatif : l'éligibilité des bénéficiaires est évaluée selon un score d'exclusion sociale et financière, c'est-à-dire de leur éloignement par rapport aux dispositifs existants.

Deux objectifs correspondent aux paiements maximums : 269 personnes accompagnées parmi lesquelles au moins 172 durablement insérées deux à trois ans après la fin du programme. Au-delà de 320 personnes insérées, la prime est versée..

DURÉE DU PROGRAMME

Programme : 3 ans
CIS : 6 ans

BUDGET DU PROGRAMME

1,3 M€, dont 100 K€ de frais d'ingénierie (évaluation, structuration financière, structuration juridique).

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : BNP Paribas, la Caisse des Dépôts, Renault Mobiliz Invest, AG2R La Mondiale et la Fondation Avril.

Évaluateur : KPMG.

Tiers-payeur : Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire.

Structureur : BNP Paribas
Hogan Lovells a conseillé les parties prenantes sur la partie juridique.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

Le taux de rendement maximum pour les investisseurs est de 4,6%.

IMPACT PARTENAIRES

Lancement : Mars 2017

OBJECTIF

Soutenir la création d'entreprises franchisées dans les quartiers populaires de la Politique de la Ville (QPV) en France.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

IMPACT Partenaire a créé IMPACT Création, un fonds de 50M€ dédié à la création de commerces franchisés dans les QPV en France. Le fonds participe à l'apport nécessaire pour créer une franchise, sous forme d'obligations avec bon de souscription. Il doit financer entre 250 et 300 franchises qui généreront plus de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires et créeront de plus de 2000 emplois.

Les investisseurs mettent en jeu leur capital et le rendement financier dépend de la performance sociale du fonds. Le payeur au résultat vient diminuer les frais de gestion et ainsi augmenter le rendement financier en cas de succès.

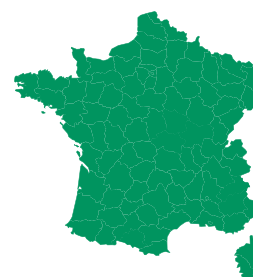
En appui du fonds, IMPACT Partenaires a développé une combinaison de services à destination des futurs entrepreneurs dont une formation dédiée et un accompagnement.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

Personnes souhaitant créer leur entreprises dans les QPV.

LOCALISATION

France entière



INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

- Nombre d'entreprises créées
- Nombre d'emplois créés
- Nombre de formations effectuées

DURÉE DU PROGRAMME

5 ans + 1 an d'évaluation

BUDGET DU PROGRAMME

Fonds de 50 M€, 800 000 € de paiement aux résultats

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : Bpifrance, Fonds Européen d'Investissement (FEI), BNP Paribas, la Française Des Jeux, Revital'emploi, Conseil Régional IDF.

Évaluateur / Commissaire aux comptes : Deloitte, expert-comptable pour le compte des entreprises.

Tiers-payeur : Ministère de l'Economie et des Finances.

Structureur : IMPACT Partenaires.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

Le taux de rendement maximum pour les investisseurs est de 4,3% net.

OBJECTIF

Faciliter l'accès à des conseils en mobilité pour des personnes en recherche d'emploi grâce à une plateforme numérique, dans l'objectif de lever les freins à l'emploi.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

La philosophie d'action de Wimoov est d'accompagner tous les publics en situation de fragilité vers une mobilité autonome, durable et responsable, la mobilité étant reconnue comme un facteur clé d'insertion sociale et professionnelle. Afin de répondre aux besoins de mobilité des personnes en insertion professionnelle, Wimoov propose aux structures d'accompagnement vers l'emploi un outil de détection des problématiques de mobilité appelé « test mobilité ». L'objectif de ce test est de dresser promptement le « Profil mobilité » des bénéficiaires. Le « test mobilité » permet ainsi aux structures d'accompagnement vers l'emploi de mieux identifier et sensibiliser les personnes accompagnées aux problématiques de la mobilité et de suivre le parcours de leurs bénéficiaires chez Wimoov.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

Toute personne en situation d'insertion professionnelle susceptibles de rencontrer des freins dus à la mobilité, en particulier: les jeunes de 16 à 25 ans, les demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi, les bénéficiaires du RSA, les stagiaires de la formation professionnelle ou les salariés dits « précaires ».

LOCALISATION

25 plateformes réparties sur 9 régions : Ile de France, Hauts-de-France, Normandie, Grand Est, Nouvelle Aquitaine, PACA, Occitanie, Centre-Val de Loire, Pays de la Loire.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Critère de moyens :

- Au moins 10 000 personnes bénéficiant d'un « test mobilité » sur l'année 2018 avec un objectif distinct pour les jeunes.

Critères de résultat :

- Au moins 80% de « tests mobilité » réalisés sur l'année 2018 déclenchant une entrée en accompagnement par Wimoov.
- Au moins 17% des « tests mobilité » administrés directement par un échantillon de structures d'accompagnement vers l'emploi.

DURÉE DU PROGRAMME

1 an de programme

BUDGET DU PROGRAMME

Budget opérationnel : 682 K€

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : BNP Paribas, Caisse des Dépôts, Ecofi Investissements, Aviva Impact Investing France.

Évaluateur : Kimso.

Tiers-payeurs : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Ministère de l'Economie et des Finances.

Structureur : BNP Paribas.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

Le taux de rendement maximum pour les investisseurs est de 5,5%.

ARTICLE 1

Lancement : Septembre 2018

OBJECTIF

Améliorer la persévérance des élèves boursiers en filière agricole.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

Accompagnement de jeunes de milieux modestes dans leur orientation et leurs réussites académique et professionnelle afin de leur permettre de lever l'autocensure, briser le plafond de verre et déployer leur potentiel.

Article 1 offre un accompagnement des jeunes de l'enseignement agricole avant comme après le BAC, pour aider les élèves à développer leur confiance en soi, à croire davantage en leurs capacités, et à construire leur projet professionnel par la découverte du monde de l'entreprise et de ses codes.

L'accompagnement des élèves pré-BAC se traduit par une solution triple : la mise en place d'ateliers en classe entière, l'accès à la plateforme numérique d'orientation Inspire et un volet rencontre avec des visites de sites. En post-BAC, l'accompagnement des élèves consiste en un mentorat individuel par des professionnels pour éviter le décrochage scolaire.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

En pré-BAC, élèves de l'enseignement professionnel agricole en classes de Première et de Terminale professionnelles, des filières « aménagement du territoire et environnement » et « commercialisation ». En post-bac, il s'agit des élèves boursiers des BTS de l'enseignement agricole (BTSA) des secteurs « aménagement du territoire et environnement » et « commercialisation ».

LOCALISATION

Deux régions : Hauts de France et Occitanie.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Critères d'accompagnement pré-BAC :

- **Objectif de moyens** : au moins 125 ateliers organisés par Article 1 dans les lycées.
- **Objectif d'impact** : 7 points de pourcentage d'écart entre le taux d'élèves en pré-bac souhaitant poursuivre des études supérieures et le même taux calculé au niveau national sur une population socialement comparable.

Critères d'accompagnement post-BAC :

- **Objectif de moyens** : au moins 25 mentors mobilisés et formés par cohorte et année.
- **Objectif d'impact** : 5 points de pourcentage d'écart entre le taux d'assiduité aux examens des élèves accompagnés par Article 1 et le même taux calculé au niveau national sur une population socialement comparable.

DURÉE DU PROGRAMME

~ 5 ans (septembre 2018 à juillet 2023)

BUDGET DU PROGRAMME

Budget opérationnel : 870 K€. Le montant total du CIS est de 1 M€.

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : Caisse des Dépôts, BNP Paribas, Fonds Européen d'Investissement (FEI).

Évaluateur : Kimso.

Tiers-payeurs : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Ministère de l'Economie et des Finances, Fonds B. avec la contribution du fonds de dotation d'Emmanuel Faber.

Structureurs : BNP Paribas, Citizen Capital.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

Le taux de rendement maximum est de 3%.

FONDATION DES APPRENTIS D'AUTEUIL – LOIRE ATLANTIQUE

Lancement : Janvier 2019

OBJECTIF

Proposer une solution alternative au placement d'enfants, qui serait un lieu de répit, un lieu d'évaluation et d'orientation, et un lieu de vie et d'entraide communautaire.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

Suite à une orientation par l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) les familles intègrent le Relais Familial pour une durée de 3 à 12 mois. Le relais est animé par une équipe socio-éducative resserrée.

Cette équipe met en place un accompagnement socio-éducatif de proximité et propose des activités permettant aux parents d'exercer leurs compétences en étant soutenus et accompagnés (échanges entre pairs, ateliers parents-enfants, aide aux devoirs, aide à la gestion du budget, ateliers cuisine, espaces de parole collectifs et individuels etc.).

L'objectif du temps vécu au relais familial est de permettre l'élaboration d'un plan d'actions en s'inspirant du dispositif des conférences familiales.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

Quatre types de publics peuvent être accueillis :

- Jeunes mères ou parents isolés avec leur bébé en sortie de maternité.
- Familles connaissant des difficultés éducatives et des conditions de vie précaires (hôtel social, CHRS, habitat insalubre...).
- Familles en voie de décompensation.
- Accueil transitoire dans le cadre d'une sortie de placement.

LOCALISATION

Département de Loire-Atlantique.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Critère de moyens :

Nombre de jours d'accompagnements effectivement réalisés.

Critères de résultat :

Nombre de placements évités à 12 et 24 mois.

DURÉE DU PROGRAMME

Programme : 4,5 ans
CIS : 6,5 ans

BUDGET DU PROGRAMME

Budget opérationnel : 2,3 M€

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : BNP Paribas, Caisse des Dépôts, IDES, Fonds Européen d'Investissement (FEI).

Évaluateur : Kimso.

Tiers-payeur : Département Loire Atlantique.

Structureur : Kois (chef de file) et BNP Paribas.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

Le taux de rendement maximum pour les investisseurs n'est pas encore officiellement communiqué mais est inférieur à 4%.

FONCIÈRE CHÊNELET

Lancement : Mai 2019

OBJECTIF

Rénover des logements pour des personnes en grande précarité pour les rendre adaptés aux personnes âgées et efficaces énergétiquement.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

Le projet de la Foncière Chênelet permet la réhabilitation de bâtiments vétustes en logements de grande qualité adaptés pour les personnes à mobilité réduite et générant de faibles charges. La Foncière s'attaque ainsi à la grande précarité en créant un parc locatif à bas loyer et performant énergétiquement.

Les logements sont en priorité situés dans des zones périurbaines et dédiés à des personnes âgées, qui pourront ainsi rester chez elles le plus longtemps possible.

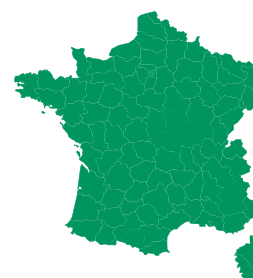
Dans ce cadre, la Foncière renforce son partenariat avec l'Agence nationale de l'habitat (ANAH), dont la mission est d'améliorer l'état du parc de logements privés en accordant des aides financières et un appui aux collectivités locales.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

Personnes en grande précarité pouvant intégrer 60 logements rénovés.

LOCALISATION

France entière



INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Mise à disposition des logements selon les critères de l'ANAH.
Amélioration de qualité et du cadre de vie.
Amélioration de la performance énergétique.
Amélioration de l'autonomie des personnes occupant les logements.
Augmentation du pouvoir d'achat des personnes occupant les logements.

DURÉE DU PROGRAMME

5 ans + 1 an d'évaluation

BUDGET DU PROGRAMME

3,4 M€ en complément des aides de droit commun de l'ANAH

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : Foncière Chênelet

Évaluateur : -

Tiers-payeur : ANAH.

Structureur : Favart.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

LA CRAVATE SOLIDAIRE

Lancement : Juin 2019

OBJECTIF

Aller à la rencontre de personnes en recherche d'emploi pour accompagner la réussite aux entretiens professionnels, comprenant le don d'une tenue professionnelle.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

La Cravate Solidaire accompagne les personnes exclues de l'emploi vers un entretien d'embauche réussi. Cette préparation renforce la confiance en soi des bénéficiaires et prend une forme duale : elle s'attache tant à l'apparence physique (tenue professionnelle) qu'à s'assurer de la bonne maîtrise des codes de l'entretien par le bénéficiaire.

Plus de 2000 candidats ont été accompagnés, depuis 2012, dans le local parisien de la Cravate Solidaire ; ce franc succès masque cependant le fait que certains candidats ne peuvent se rendre dans ce local en raison de difficultés de mobilité.

L'association a donc mis en place une solution innovante afin de pallier ce manque de mobilité : la Cravate Solidaire Mobile, véhicule de grande capacité qui offre l'ensemble des prestations réalisées dans le local parisien de La Cravate Solidaire en version mobile.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

Toute personne éloignée du marché du travail, en insertion ou en réinsertion professionnelle. Les premiers concernés sont les jeunes (16-25 ans), les demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi et les bénéficiaires du RSA.

LOCALISATION

Seine-Saint-Denis et Val d'Oise (Île-de-France)

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Trois critères objectivés font l'enjeu de ce programme d'actions :

Critères de moyens :

- Accompagner 900 bénéficiaires au moyen de La Cravate Solidaire Mobile.
- Sensibiliser 140 bénévoles aux questions de la discrimination par La Cravate Solidaire.

Critère d'impact :

- Au moins 3% d'écart entre le taux de sorties positives des bénéficiaires accompagnés par La Cravate Solidaire Mobile et le même taux calculé au niveau national sur une population socialement comparable.

DURÉE DU PROGRAMME

3 ans

BUDGET DU PROGRAMME

Budget opérationnel : 405 K€

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : MAIF Investissement Social et Solidaire, Caisse des Dépôts, Aviva Impact Investing France, Inco Investissement.

Évaluateur : Kimso.

Tiers-payeurs : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Ministère de l'Economie et des Finances.

Structureur : BNP Paribas.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

Le taux de rendement maximum est de 5%

FONDATION DES APPRENTIS D'AUTEUIL – GIRONDE

Lancement : Juillet 2019

OBJECTIF

Proposer une solution alternative au placement d'enfants, qui serait un lieu de répit, un lieu d'évaluation et d'orientation, et un lieu de vie et d'entraide communautaire.

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

Suite à une orientation par l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) les familles intègrent le Relais Familial pour une durée de 3 à 12 mois. Le relais est animé par une équipe socio-éducative resserrée.

Cette équipe met en place un accompagnement socio-éducatif de proximité et propose des activités permettant aux parents d'exercer leurs compétences en étant soutenus et accompagnés (échanges entre pairs, ateliers parents-enfants, aide aux devoirs, aide à la gestion du budget, ateliers cuisine, espaces de parole collectifs et individuels etc.).

L'objectif du temps vécu au relais familial est de permettre l'élaboration d'un plan d'actions en s'inspirant du dispositif des conférences familiales.

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

Quatre types de publics peuvent être accueillis :

- Jeunes mères ou parents isolés avec leur bébé en sortie de maternité.
- Familles connaissant des difficultés éducatives et des conditions de vie. précaires (hôtel social, CHRS, habitat insalubre...).
- Familles en voie de décompensation.
- Accueil transitoire dans le cadre d'une sortie de placement.

LOCALISATION

Département de la Gironde

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Critère de moyens :

Nombre de jours d'accompagnements effectivement réalisés.

Critères de résultat :

Nombre de placements évités à 12 et 24 mois.

DURÉE DU PROGRAMME

Programme : 4,5 ans
CIS : 6,5 ans

BUDGET DU PROGRAMME

Budget opérationnel : 2,5 M€

PARTIES PRENANTES

Investisseurs : BNP Paribas, Caisse des Dépôts, IDES, Fonds Européen d'Investissement (FEI), Inco Investissement.

Évaluateur : Kimso.

Tiers-payeur : Département Gironde.

Structureurs : Kois (chef de file) et BNP Paribas.

RENDEMENT FINANCIER PLAFOND

Le taux de rendement maximum pour les investisseurs n'est pas encore officiellement communiqué mais est inférieur à 4%.

IMPACT INVEST LAB

L'Impact Invest Lab est une plateforme associative d'expérimentation et de développement de l'investissement à impact social, portée par un collectif dont les ambitions sont de contribuer au débat, à l'expérimentation, à l'accélération du développement de l'investissement à impact social en France, grâce notamment à sa mise en perspective internationale.

La création de l'Impact Invest Lab s'inscrit dans la suite des travaux menés par le Comité National Consultatif sur l'investissement à impact social. Ses membres fondateurs sont la Caisse des Dépôts, le Centre français des Fonds et Fondations, Finansol, le Crédit Coopératif, le Mouves et Inco.

Pour mener à bien ces projets et avancer dans un cadre partagé, en particulier concernant les Contrats à Impact Social, l'iiLab s'est doté d'une charte éthique qui a pour objet de garantir les modalités déontologiques d'intervention des différentes parties prenantes.



Merci à l'ensemble de nos partenaires pour leur engagement à nos côtés !



iiLab.fr

34 bis rue Vignon - 75009 Paris, France
contact@ii-lab.org