

**« LES CONTRATS A IMPACT SOCIAL EN
FRANCE : L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE
SOURCE DE FINANCEMENT DANS LE SECTEUR
DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ? »**

Rédigé et soutenu par :

Jean-Marie Rossi

Promotion 2016-2017

Directeur de Mémoire :

Nathalie Lallemand-Stempak

Date de la soutenance :

Mercredi 22 Novembre 2017

|

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE
: CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEUR AUTEUR.

Remerciements

La rédaction de ce mémoire de Master 2 a été une aventure personnelle et familiale.

Je sais aussi que celui-ci n'aurait pas pu se faire sans certaines rencontres essentielles pour ce travail de recherche et d'analyse.

Par ordre chronologique de rencontre, je souhaite remercier chaleureusement et sincèrement :

Monsieur Eric DUPAS-LAIGO, Directeur adjoint au Cabinet au Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la consommation et de l'Economie Sociale et Solidaire,

Monsieur Guillaume GINEBRE, Chef de projet à Action Tank Entreprise et Pauvreté,

Monsieur Nicolas HAMEL, Directeur des Partenariats à l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (Adie),

Monsieur Clément DULUDE, Adjoint au chef du pôle Économie Sociale et Solidaire et Investissement à Impact (PESSII), Direction Générale du Trésor, Ministère de l'Economie et des Finances,

Monsieur Michaël CIENKA, Responsable du développement à La Cravate Solidaire,

Madame Marie-Aïda MANE, Chef de projet Contrats à impact social/Veille et Etudes, Apprentis d'Auteuil.

Je remercie également Madame Nathalie LALLEMAND-STEMPAK qui a suivi mon travail universitaire depuis le mois de septembre en remplacement de Monsieur Philippe EYNAUD, sans oublier Madame Claire LAIGLE pour sa bienveillance et son écoute depuis le début de la formation.

Pour terminer, je tiens à remercier tout particulièrement ma femme Cathy pour son aide précieuse notamment ces derniers jours et son soutien sans faille depuis le début de ma formation. Mes deux filles Miléna et Juliette, pour leurs encouragements et leur patience depuis le début du Master2.

Et ma famille qui m'a aussi soutenu dans cette aventure à commencer par mes parents, qu'ils en soient remerciés.

Sommaire

Introduction.....	6
Partie 1 - Présentation et spécificités du contrat à impact social dans le champ de l'économie sociale et solidaire.....	9
1. Du lancement au Royaume-Uni des Social Impact Bonds en 2010 jusqu'aux prémices du Contrat à Impact Social en France.....	9
1.1 Le contexte international des Social Impact Bonds	9
1.2 La situation spécifique de la France dans la mise en place d'un système de financement proche des SIB au tournant des années 2013-2015.....	11
2. Lancement des CIS en France en 2016 : une volonté politique qui s'affirme	14
2.1 Le détail de l'appel à projets (mars 2016).....	14
2.2 Le rôle du comité de sélection	15
2.3 Le début d'une polémique au sein de l'ESS.....	16
2.4 Présentation des associations sélectionnées par le comité de sélection	19
3. Une volonté politique pour développer et maintenir les CIS.....	22
3.1 La vision politique au Secrétariat d'Etat à l'ESS.....	22
3.2 Le devenir des CIS sélectionnés.....	24
Partie 2 - La notion d'impact social : de quoi s'agit-il ?.....	26
1. Introduction.....	26
2. La dimension de l'impact social.....	28
2.1 Les principaux objectifs de l'évaluation de l'impact social	30
2.2 Les étapes clés d'une démarche d'évaluation de l'impact social.....	32
2.3 Présentation des principaux outils de mesure de l'impact social	33
Partie 3 - Etude comparative de quatre associations qui développent un CIS	40
1. L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (Adie) : l'accès au micro-crédit professionnel dans certaines zones rurales	40
1.1 Présentation générale de l'Adie et contexte de la mise en place de leur CIS.....	40
1.2 Résumé du programme du CIS	40
1.3 Les caractéristiques clés du CIS	41
1.4 Ce que révèle l'entretien avec Nicolas Hamel (le directeur des partenariats à l'Adie).....	42
2. Les Apprentis d'Auteuil : développement de trois relais familiaux (aide à la parentalité)	42
2.1 Présentation des Apprentis d'Auteuil et du contexte de la mise en place de leur CIS	42
2.2 Le résumé du programme du CIS	43
2.3 Les caractéristiques clés du CIS	44

2.4	Ce que révèle l’entretien avec Marie-Aida Mane (chef de projet du CIS au siège des AA)	45
3.	La Cravate Solidaire : programme de réinsertion de personnes éloignées de l’emploi	47
3.1	Présentation de la Cravate Solidaire	47
3.2	Résumé du programme du CIS	48
3.3	Les caractéristiques clés du CIS	48
3.4	Ce que révèle l’entretien avec Michaël Cienka (responsable des partenariats à La Cravate Solidaire)	49
4.	Action tank entreprise et pauvreté : rénovation de copropriétés permettant aux résidents de payer une charge modeste	50
4.1	Présentation d’Action tank entreprise et pauvreté et contexte de la mise en place du CIS	50
4.2	Résumé du programme du CIS	51
4.3	Les caractéristiques clés du CIS	51
4.4	Ce que révèle l’entretien avec Guillaume Ginèbre (chef de projet du contrat à impact social à Action tank entreprise et pauvreté)	52
	Conclusion	54
	Annexes	56
	Annexe 1 : Lettre de Benoît Hamon à Philippe Frémeaux (13 février 2013)	56
	Annexe 2 : Lettre de Benoît Hamon (ministre) du 20 Novembre 2013	58
	Annexe 3 : Communiqué de presse (24 Novembre 2016)	60
	Annexe 4 : Compte-rendu de l’interview de Monsieur Eric Dupas-Laigo, directeur adjoint de cabinet au Secrétariat d’Etat chargé du Commerce, de l’Artisanat, de la Consommation et de l’ESS (Ministère des Finances), mardi 25 avril 2017	66
	Table des sigles et des abréviations	79
	Glossaire	81
	Lexique	83
	Bibliographie et Sources d’information	84

Introduction

Les contrats à impact social (CIS) ou apparentés sont destinés à financer l'innovation sociale par des fonds privés. La spécificité de ces contrats est de financer des projets expérimentaux avec une prise de risque limitée pour l'Etat.

Développés pour la première fois en 2010 au Royaume-Uni, les *Social Impact Bonds (SIB)* ont en l'espace de seulement sept ans, pris une place de plus en plus marquée dans le financement de l'action sociale. D'après les dernières données de l'Organisation de Coopération de Développement Economique (OCDE) publiées dans le rapport 2016 *Social impact bonds, state of play & lessons learnt*¹, 43 SIB sont en cours à la mi-mai 2015 sur plus de onze pays dont les Etats-Unis, l'Australie, le Canada, la Suisse, et plus récemment l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Portugal ou encore la Hollande. En cours de l'année 2017², 89 SIB qui ont été signés dans 19 pays de l'OCDE. Les fonds brassés par le dispositif se montent au niveau mondial à environ 270 millions d'euros. Ce chiffre est constamment réévalué d'une année sur l'autre.

Historiquement, c'est le Royaume-Uni qui a mis en œuvre pour la première fois le dispositif il y a sept ans autour d'un programme de réinsertion d'anciens prisonniers à la prison de Peterborough. Aujourd'hui ce pays compte à lui seul une trentaine de programmes. Cela s'explique par le fait que le SIB s'inscrit parfaitement dans la *Big society* portée par David Cameron l'ex-premier ministre anglais, qui souhaitait que chacun des acteurs de la société civile puissent s'attaquer à des problèmes sociaux, que ce soit des associations, des fondations, voire des entreprises et que l'Etat ne soit pas omnipotent pour régler les problèmes qui se posent à la société.

En France, le dispositif *social impact bonds* a été rebaptisé sous l'appellation de « contrat à impact social » (CIS). En mars 2016, Martine Pinville Secrétaire d'Etat à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), lance un appel à projets interministériels qui portent sur les « Contrats à Impact Social » (CIS). L'objectif visé est d'offrir aux porteurs de projets mais aussi aux collectivités territoriales et à l'Etat un cadre sécurisé leur permettant de tester ce dispositif de financement d'expérimentations sociales par un investisseur privé. Ces CIS ont vocation à financer de nouveaux programmes de prévention des risques répondant de façon innovante à des besoins jusque-là non satisfaits. Les publics visés par ce type financement sont des personnes présentant une fragilité soit d'ordre social, avec des problématiques spécifiques autour notamment de l'insertion, du mal logement, des sortants de prisons souffrant de troubles psychiatriques ou de familles monoparentales suivies par les services sociaux. Il faut savoir qu'en France la dépense publique représente 57% du PIB en 2014. Les pouvoirs

¹ *Social impact bonds: state of play & lessons learnt OCDE 2016.*

² Plénière annuelle d'Action tank entreprise et pauvreté, document de présentation, 25 septembre 2017.

publics peuvent difficilement investir davantage dans le secteur social. Dans ce contexte dégradé, les acteurs historiques de l'ESS et plus largement ceux des secteurs privés et associatifs ont vocation à étendre leur champ d'action, sous réserve de trouver de nouvelles sources de financement.

L'émergence du CIS et l'intérêt qu'il suscite répond d'abord à un besoin de financer autrement que par l'argent public les actions sociales innovantes. La question que l'on peut se poser est pourquoi une association va faire le choix d'un CIS pour développer un programme d'innovation sociale ? Par ailleurs, en quoi cette mesure de l'impact social est-il générateur de gain pour l'association qui choisit de développer un CIS ? Enfin, il faudra voir si les CIS ont vocation à se pérenniser dans la durée permettant de financer à plus grande échelle des programmes sociaux qui ont du mal à mobiliser l'argent public.

Précisons que ce travail de recherche et d'analyses a la modeste ambition de faire un point d'étape sur l'émergence du CIS en France à moins de deux ans de son lancement. Par ailleurs, dans l'intervalle de ces deux ans est intervenue l'élection présidentielle qui a entraîné une modification du périmètre du secteur de l'ESS éclaté entre plusieurs ministères. Le contexte politique dans ce travail est également à prendre en compte. En effet, les CIS sont à la croisée des chemins entre le monde associatif, les partenaires privés et la puissance publique au travers de certains ministères et leurs Administrations Centrales.

La première partie de mon mémoire est consacrée à la présentation du contexte européen et hexagonal des CIS. La philosophie du dispositif voulu par le Secrétariat d'Etat fait l'objet d'une présentation détaillée, ainsi que le contexte dans lequel il s'est construit. Par ailleurs, pour comprendre la genèse du CIS, j'ai souhaité interviewer en avril 2017 un acteur majeur du Secrétariat d'Etat à l'ESS. Eric Dupas-Laigo le directeur adjoint de cabinet fait part de son analyse. Cette rencontre amène à ce travail de recherche un éclairage significatif sur le CIS mais plus largement sur l'ESS. A cette vision politique, Clément Dulude adjoint au chef du Pôle ESS et Investissement à impact (PESSII) à la Direction Générale du Trésor (DGT) à Bercy apporte par son témoignage des éléments complémentaires et essentiels au CIS. Cette interview est réalisée en septembre 2017, soit quelques mois après l'élection présidentielle et la teneur de son propos permet d'appréhender la continuité de l'Etat dans ce dossier.

La deuxième partie s'attache à décrire les contours de la notion de l'évaluation de l'impact social qui est au centre de l'appel à projet voulu par le Secrétariat d'Etat à l'ESS. Cette partie plus théorique est essentielle à mon travail car elle permet de synthétiser les connaissances académiques pour comprendre comment l'impact social est évalué, ce qui est la notion centrale du CIS. Par ailleurs, la notion d'évaluation repose sur des outils spécifiques qui mettent l'accent soit sur des critères qualitatifs soit sur des critères quantitatifs. L'ensemble des associations ou ONG peuvent puiser dans ces outils d'évaluation et des méthodes permettant de mesurer leur impact social.

La troisième partie est consacrée à l'étude comparative de quatre associations qui ont présenté un CIS et qui ont été retenues par le comité de sélection. Mon choix s'est porté sur l'Adie, Action Tank entreprise et pauvreté, La Cravate solidaire et les Apprentis d'Auteuil. Ces associations sont de taille, de renommée, de budget et d'ancienneté très différentes et agissent également sur des thématiques sociales différentes : l'accès au micro-crédit pour des personnes isolées en milieu rural, le maintien dans le logement pour des personnes aux revenus modestes, l'insertion pour des personnes éloignées de l'emploi, et l'aide à la parentalité pour des familles monoparentales déjà accompagnées par la protection de l'enfance (ASE).

Pour analyser le détail de ces quatre CIS, j'ai organisé une rencontre avec les quatre responsables associatifs de ces CIS au cours de ces derniers mois. Ces entretiens révèlent les points forts mais aussi les points faibles de chacun des CIS. Les différents matériaux accumulés au cours de la recherche permettent d'analyser la façon dont les CIS ont été construits. Ils révèlent aussi certaines difficultés dans leur mise en place. Il s'agit bien à chaque fois d'une situation particulière que je vous propose de découvrir, mais qui illustre la complexité de la mise de systèmes innovants qui rassemblent autour d'un même projet relatif à l'ESS des acteurs aussi différents que le monde associatif, l'Etat, les investisseurs privés.

Partie 1 - Présentation et spécificités du contrat à impact social dans le champ de l'économie sociale et solidaire

1. Du lancement au Royaume-Uni des Social Impact Bonds en 2010 jusqu'aux prémices du Contrat à Impact Social en France

1.1 Le contexte international des Social Impact Bonds

La naissance du premier social impact bond (SIB) en 2010, - que l'on traduit en français par « obligations à impact social » - s'inscrivait dans le projet de la Big Society porté par le gouvernement de David Cameron. Ce projet visait à déléguer le plus possible au tiers secteur et à des entreprises privées, tout en les responsabilisant, les problématiques sociales. L'objectif consistait à moderniser le concept d'Etat providence, considéré en faillite outre-Manche, et à redéfinir le périmètre d'intervention de l'Etat.

Historiquement, c'est le Royaume-Uni qui a mis en œuvre pour la première fois le dispositif il y a sept ans autour d'un programme de réinsertion d'anciens prisonniers à la prison de Peterborough. Ce premier SIB s'élevait à 8 millions d'euros et dix-sept associations participèrent à son budget global. L'objectif visé permettait de financer la réinsertion de 3000 détenus sur 8 ans tout en réduisant de 7,5% en cinq ans le taux de récidive. « *Les premiers résultats de cette expérimentation ont été positifs et le ministère de la Justice a décidé de l'arrêter avant son terme pour le dupliquer à 45 000 personnes qui en bénéficient ou vont en bénéficier*³ ».

Des critiques ont été émises avant la fin de l'action, qui portaient essentiellement sur la validité par Social Finance qui agissait ici comme l'intermédiaire et pilotait l'ensemble contractuel et organisationnel. S'agissant des participants, ceux-ci étaient volontaires quand, en application de la procédure statistique retenue, la sélection aurait dû être aléatoire. Une autre critique portait sur le fait que les résultats obtenus ne pouvaient pas être comparés, faute de programme équivalent ailleurs⁴.

Après l'expérience de la prison de Peterborough, un projet similaire à Doncaster au Royaume-Uni a été mis en place et comportait un certains nombres de changements. Ici la mesure de la performance était effectuée à partir des données historiques, et non à partir d'un groupe contrôle comme c'était le cas pour Peterborough. Dès la première année, la récidive a diminué de près de 6 points par rapport à l'année de référence. Ce SIB a atteint

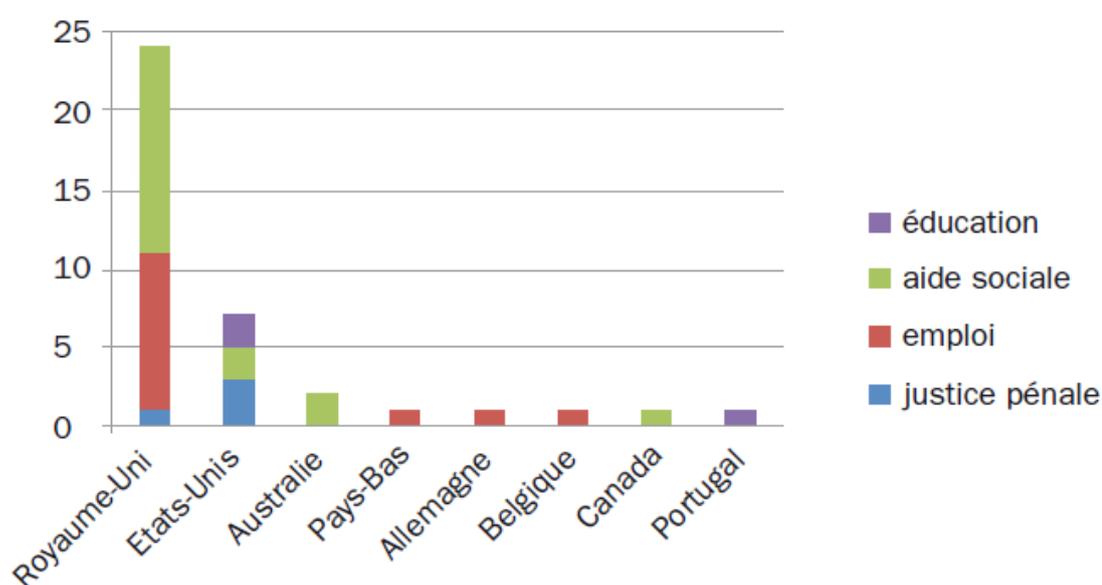
³ Benjamin Le Pendeven, « *les SIB ne sont pas un outil miracle* », Direction(s), n° 141, avril 2016.

⁴ Benjamin Le Pendeven, Yoann Nico, Baptiste Gachet, Social impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale, Institut de l'entreprise, novembre 2015.

son objectif car pour réussir, il fallait en fonction des critères de performance, une réduction d'au moins 5 points du taux de récidive⁵.

Après présentation de ces deux SIB, dont celui de Peterborough qui reste le plus connu et le plus emblématique, il me paraît intéressant de voir comment les SIB se sont développés dans les pays de l'OCDE. Je ne peux pas détailler toutes les expérimentations de SIB qui ont vu le jour dans le monde depuis 2010. Voici ci-dessous un panorama synthétique des quatre principales thématiques rencontrées⁶ au niveau international. Les principaux champs d'action concernent, **l'aide sociale** avec 15 SIB, **l'emploi** avec 13 SIB, **la justice pénale** avec 4 SIB, et **l'éducation** avec 3 SIB, pour un total de 35 SIB.

Figure 1 Répartition des SIB par pays et par thèmes depuis 2015 ⁷



Source : Brookings Institution

Avant de conclure de cette partie il est important de présenter le mécanisme du SIB et les différents acteurs qui agissent conjointement pour sa mise en place. Des termes différents ont été employés pour désigner les dispositifs qui financent des actions sociales innovantes et qui sont soumis à une mesure d'impact social. Tantôt on a parlé de « *Pay for Success Bonds* », ou bien encore de « *Social Benefit Bonds* », puis le terme de « *Social Impact Bonds* » (SIB) s'est imposé dans les pays anglo-saxons et au-delà.

⁵ Ibid.

⁶ Une liste est disponible sur : <https://www.gov.uk/government/news/new-social-impact-bonds-to-support-public-services>.

⁷ Brookings Institution, Gustafsson-Wright, E., Gardiner, S., Putcha, V. « The potential and limitations of impact bonds: lessons from the first five years of experience worldwide », Global economy and development program, juillet 2015.

Techniquement pour qu'un SIB puisse se mettre en place, quatre acteurs différents interviennent. Chacun à un rôle particulier à jouer pour que le dispositif fonctionne. Il s'agit de mettre en relation:

- un **opérateur** (acteur du tiers secteur) qui peut être représenté par une association, une entreprise sociale,
- une **collectivité publique** à savoir l'Etat, ou une collectivité locale qui prend en charge la mise en œuvre du financement de l'action sociale considérée,
- un **investisseur financier** à savoir un organisme bancaire ou financier voire une fondation caritative,
- et un **évaluateur indépendant** qui est chargé de vérifier si l'action financée a atteint son objectif en fonction d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs dans une temporalité prédéfinie.

1.2 La situation spécifique de la France dans la mise en place d'un système de financement proche des SIB au tournant des années 2013-2015

Avant d'aller plus loin, il me semble important de revenir sur le contexte spécifique de la France. En mai 2012 suite à l'élection de François Hollande, le gouvernement se dote pour la première fois d'un ministère délégué à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), rattaché au ministère de l'Economie et des Finances. Benoît Hamon (ministre de l'ESS) donne à l'ESS un cadre et des outils pour se développer à l'image d'autres pays européens en élaborant une loi sur l'ESS promulguée en 2014.

Aujourd'hui le secteur de l'ESS, emploie 2,40 millions de personnes en France. Il représente à lui seul environ 10% des salariés travaillant en France, dans plus de 202 000 établissements. La masse salariale s'élève à 57 milliards d'euros en 2016. Les effectifs les plus importants interviennent dans les domaines de l'action sociale, des activités financières, de l'assurance, de l'enseignement et de la santé⁸.

En France, la structuration de l'ESS, désigne traditionnellement « un ensemble d'entreprises organisées sous formes de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et **d'utilité sociale**.

Une entreprise est considérée comme poursuivant une utilité sociale dès lors qu'elle remplit au moins une des trois conditions suivantes :

- elle a pour objectif d'apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité,

⁸ www.recherches-solidarites.org/media/uploads/economie_sociale, juin 2016.

- elle a pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien de la cohésion territoriale,
- elle concourt au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale⁹.

Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont essentiellement publiques (subventions), mais depuis quelques années on observe une augmentation du financement par le secteur privé. On parle alors d'hybridation des ressources.

Avant d'aborder le CIS, (qui ne figure pas dans la loi ESS en 2014), il me semble important de signaler plusieurs initiatives voulues par le ministère de l'ESS en 2013 afin de bien appréhender la mutation de ce secteur. Ces initiatives portent en germe le CIS et contribuent à penser autrement l'ESS, et à faire évoluer les mentalités (leaders d'opinion, médias, Think tank...).

La première initiative concerne la mission confiée à Philippe Frémeaux (éditorialiste au mensuel Alternatives Economiques) en février 2013 par le ministre Benoît Hamon sur « l'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire¹⁰ ». La lettre de mission (voir annexe 1) envoyée par le ministre¹¹ précise notamment : *« La comptabilité nationale prend en effet uniquement en considération la valeur ajoutée des activités marchandes de l'ESS, établie selon des conventions proches de celles appliquées aux activités du secteur public. Or, l'ESS, parce qu'elle affirme proposer des services ayant une utilité sociale particulière, parce qu'elle revendique de pratiquer des formes de management plus inclusives, parce qu'elle développe aussi des activités hors marché ou encore parce qu'elle mobilise souvent l'énergie bénévole de ses militants au moyen de procédés démocratiques, mérite d'être également évaluée en mettant en œuvre d'autres conventions statistiques de nature à mieux prendre en compte son apport spécifique, en mobilisant d'autres indicateurs¹²».*

En écho à cet extrait de la lettre du ministre, quelques mois plus tard (septembre 2013), Philippe Frémeaux écrit dans la conclusion de son rapport en guise de recommandations l'affirmation suivante sur l'évaluation dans des missions d'utilité sociale : *« On observe aujourd'hui une volonté de l'ESS et des pouvoirs publics d'assurer un changement d'échelle de celle-ci, notamment afin de développer ses missions d'utilité sociale. Il n'est pas illégitime, dans ce contexte, que ses organisations soient évaluées, que ce soit pour réfléchir en interne*

⁹ Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, JO du 1^{er} août, art 2.

¹⁰ Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, ministre délégué en charge de l'économie sociale et solidaire et à la consommation, rédigé par Philippe Frémeaux, septembre 2013.

¹¹ Voir en annexe la lettre du ministre délégué à l'ESS envoyée à Philippe Frémeaux, 13 février 2013.

¹² Ibid.

à la manière dont elles satisfont ou non leur objet social, pour consolider les plaidoyers visant à accroître leur rôle sur les territoires, ou encore pour légitimer l'usage des fonds publics¹³ ».

Cette conclusion sans appel de Philippe Frémeaux permet de poser les bases d'un débat une ouverture à la réflexion à l'intérieur de l'ESS, notamment parmi ceux qui sont les plus critiques voire hostiles à cette notion de l'évaluation des programmes sociaux et son corollaire qu'est l'impact social.

La deuxième initiative concerne la création en novembre 2013 par le ministre délégué à l'ESS d'un Comité national consultatif dont la présidence est confiée à Hugues Sibille, Vice-Président du Crédit Coopératif. Il représente la France au sein de la Task Force. La mission de cette Task Force est de faire des recommandations sur le « social impact investing », permettant de dégager des propositions pour favoriser des nouveaux investissements dans les pays du G8, voire du G20.

La lettre du ministre (voir annexe 2) précise notamment que *« ce comité travaillera sur les ressources nouvelles à mobiliser pour accroître les investissements à impact social, sur les caractéristiques des projets où investir, sur les instruments pour investir, comme les titres participatifs, les titres associatifs ou des réflexions nouvelles à conduire sur les avantages et inconvénients de véhicules de type social impact bond, et enfin sur la mesure et l'évaluation des impacts¹⁴ ».*

Ce paragraphe explicite de manière très claire la création à court terme d'un SIB à la française qui verra le jour sous le Secrétariat d'Etat de Martine Pinville avec l'appel à projet sur les CIS en mars 2016. Benoit Hamon (ministre délégué à l'ESS jusqu'en mars 2014, date à laquelle il a été remplacé par Carole Delga, Secrétaire d'Etat à l'ESS) a jeté les bases de la réflexion pour faire émerger dans le champ du social un nouveau type de financement privé indexé à l'évaluation de l'impact social et permettant en cas de succès un paiement résultat.

Cependant il est important de rappeler qu'entre 2013 et 2015, le contexte n'est pas favorable pour la financiarisation de l'ESS. Lors de l'entretien (voir section 3) avec Eric Dupas-Laigo (Directeur adjoint de cabinet au Secrétariat de l'ESS), celui-ci précise « Hugues Sibille (à l'époque vice-président exécutif du Crédit Coopératif) rend un rapport (cf rapport du CNCIIS du 29/09/2014) sur les investissements à impact social. L'objectif du rapport est de faire des propositions pour développer des investissements privés pour l'ESS. Fin 2014, la Secrétaire d'Etat à l'ESS (Carole Delga) est sceptique sur les titres à impact social. Ses craintes sont liées à des réactions très critiques d'une partie du milieu associatif qui pensait qu'il y avait un plan social qui se tramait dans le secteur de l'ESS¹⁵ ».

¹³ Ibid.

¹⁴ Lettre de Benoît Hamon, ministre délégué à l'ESS et à la consommation, portant création d'un Comité national consultatif, et d'une consultation sur l'investissement à impact social, 20 novembre 2013.

¹⁵ Entretien réalisé avec Eric Dupas-Laigo, directeur adjoint du cabinet au Secrétariat à l'ESS, Hôtel des Ministres, Bercy, 25 avril 2017.

2. Lancement des CIS en France en 2016 : une volonté politique qui s'affirme

2.1 Le détail de l'appel à projets (mars 2016)

Il me semble important de présenter ici l'appel à projets des CIS, tel qu'il a été formulé par le Secrétariat d'Etat à l'ESS lors de son lancement:

Le contexte

Les contrats à impact social sont des mécanismes financiers axés sur la prévention innovante des risques sociaux. Constatant que la philanthropie et les ressources publiques ne sont pas suffisantes pour répondre à tous les défis sociaux que nous posent notre société, les contrats à impact social visent à expérimenter de nouvelles formes d'actions en faisant appel à des fonds privés.

En effet, il est nécessaire d'établir de nouveaux liens pour accroître le nombre des parties prenantes à la résolution des enjeux sociétaux.

Les contrats à impact social n'ont pas vocation à se substituer aux financements traditionnels des activités d'utilité sociale. C'est un mode de financement complémentaire qui vise à faciliter le développement de nouvelles activités ou d'un programme innovant d'activités existantes. Les contrats à impact social prévoient un paiement au résultat afin de rembourser tout ou partie des sommes apportées par les financeurs privés et de rémunérer le risque qu'ils ont pris, en dehors de tout marché concurrentiel ou dans des conditions qui n'altèrent pas les échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun.

Conformément à l'article 15 de la loi sur l'économie sociale et solidaire, il s'agit de répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits dont l'opérateur a des difficultés à assurer le financement à des conditions normales de marché.

Conformément à la réorientation de la finance souhaitée par le Président de la République, il est ainsi proposé à des investisseurs, institutionnels, privés ou philanthropiques, de financer le programme d'actions d'un opérateur ou d'un consortium d'opérateurs pour prévenir des risques sociaux. Le risque porté par les investisseurs peut être garanti en tout ou partie par tout organisme, justifiant d'un patrimoine suffisant, selon les modalités déterminées dans le projet.

Ce programme d'actions fixe des objectifs de réduction des risques sociaux, dits objectifs de réussite. Il prévoit les critères d'évaluation de son efficacité sociale et d'atteinte des objectifs. En cas de succès, les investisseurs perçoivent un paiement en fonction de l'atteinte des objectifs représentant tout ou partie des sommes apportées et la rémunération du risque qu'ils ont porté. Ce paiement au résultat est accordé par le payeur au résultat : l'Etat ou toute autre personne selon les modalités déterminées dans le projet. En cas d'échec, le contrat à impact social précise que l'investisseur conserve à sa charge les sommes engagées. Il s'agit d'un dispositif de financement « triple gagnant » car il permet de s'assurer de l'efficacité des dépenses d'innovation en mesurant le résultat des actions menées, de récompenser la prise de risque lorsque le projet réussit, et de permettre, quelle qu'en soit

l'issue, d'expérimenter d'un programme innovant d'actions destinées à prévenir des risques sociaux.

La vérification de l'atteinte des objectifs est assurée par un expert évaluateur, selon les modalités prévues par le projet.

Les objectifs visés :

L'appel à projets a pour ambition de solliciter les acteurs de la prévention, les chercheurs, les experts en finance, les avocats, les collectivités publiques pour faire émerger des projets de contrats à impact social.

Les contrats à impact social doivent permettre de financer sur des ressources privées des programmes innovants d'actions destinés à prévenir des risques sociaux.

Les contrats à impact social ne peuvent avoir pour effet de mettre en péril les activités d'organismes d'intérêt général, publics ou privés, qui ont déjà démontré leur efficacité dans le domaine de la prévention (...).

Les principes directeurs :

Cet appel à projets est ouvert en continu jusqu'au 30 janvier 2017. Les propositions éligibles seront labellisées à 5 reprises jusqu'au 30 mars 201 par le comité de sélection.

Un projet non retenu pourra être présenté aux comités de sélection suivants.

Aucun champ de l'action publique n'est exclu de l'appel à projets. Toutefois, les projets doivent être porteurs d'innovation et de prévention des risques sociaux.

Les projets sont portés par un opérateur ou un consortium d'opérateurs, comprenant éventuellement des intermédiaires, dont le programme d'actions répond à une problématique sociale. Cet opérateur ou ce consortium d'opérateurs est financé par un groupe d'investisseurs qui s'engage à apporter les fonds dans les conditions prévues par le projet. En cas de réussite, le payeur au résultat (l'Etat ou toute autre personne) rembourse et rémunère le risque des investisseurs. La rémunération du risque est évaluée en fonction des performances qui ont été projetées dans le projet et constatées par l'expert évaluateur selon les critères arrêtés par le projet.

Le projet présente les conditions de réussite et d'évaluation. Les critères devront être précis et argumentés. Le projet prévoit les différentes échéances d'évaluation et les conditions finales de réussite.

2.2 Le rôle du comité de sélection

La sélection des candidatures est réalisée par un **comité de sélection** composé de représentants du secrétariat d'Etat à l'ESS et des ministères dont les missions sont concernées par le projet étudié. Le comité de sélection peut se faire assister en tant que de besoin par les experts de son choix. A l'occasion de la Conférence sur l'investissement à impact social (cf annexe 3) organisée à Bercy le 24 novembre 2016, le dossier de présentation précise que : « tout au long de l'appel à projets, les dossiers sont instruits et sélectionnés par le Ministère de l'Economie et des Finances et les différents ministères

concernés par le champ de l'expérimentation ou de l'opérateur social. Ensemble, ils apprécient le caractère innovant, l'opportunité de la solution proposée et son adéquation avec le cahier des charges. Ils formulent le cas échéant des recommandations aux porteurs du projet¹⁶ ». En complément, E. Dupas-Laigo précise : « Les dossiers étaient clôturés un mois avant le comité de sélection, ce qui permettait au service concerné d'instruire les dossiers. Les instructions techniques par les services de l'Economie étaient également menées par les aspects métiers, par les ministères concernés (...). Il ajoute « on porte à votre connaissance telle thématique, car cela peut rentrer dans votre sphère d'intérêt (...). Puis tous les ministères recevaient une fiche d'instruction remplie par les services de Bercy ».

Les propositions éligibles sont labellisées à cinq reprises. Par ailleurs, chaque dossier peut évoluer après un avis négatif par le comité de sélection, et faire l'objet d'une candidature renouvelée le cas échéant.

Par ailleurs, le cahier des charges de l'appel à projet des CIS précise les éléments suivants:

- *Le caractère innovant du projet et notamment le fait qu'il ne mette pas en péril les activités d'organismes d'intérêt général, publics ou privés, qui ont déjà démontré leur efficacité dans le domaine de la prévention,*
- *Le caractère social du programme d'actions,*
- *La capacité du contrat à impact social à compléter les financements existants, sans porter atteinte au marché concurrentiel ou dans des conditions qui n'altèrent pas les échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun,*
- *La pertinence des méthodes d'évaluation des effets et du succès du programme et notamment leur caractère scientifique,*
- *La capacité du programme à se pérenniser.*

2.3 Le début d'une polémique au sein de l'ESS

En 2016, la mise en place des contrats à impact social a suscité beaucoup de réactions plus ou moins négatives au sein de la communauté des acteurs de l'ESS. Les plus virulents s'appuient principalement sur l'expérience des SIB développés au Royaume-Uni en lien avec le programme politique et économique voulu par le premier ministre de l'époque David Cameron. Certains mêmes évoquaient un début de financiarisation du secteur de l'ESS.

Même si ces critiques se sont estompées avec le temps, arrêtons-nous sur cette controverse qui a agité le mode associatif et voyons l'enjeu du débat. En filigrane à cette opposition entre « les pour et les contre » au CIS, il s'agit bien de la place des investisseurs privés au sein de l'ESS qui pose question.

¹⁶ Conférence sur l'investissement à impact social, (dossier de présentation), Bercy, 24 novembre 2016.

Consulté le 2 mars 2016 par le ministère au moment du lancement de l'appel à projets, le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) n'a pas caché, dans un avis du 2 mars, ses nombreuses réserves sur l'initiative lancée, « *sans expérimentations préalable et évaluation associant l'ensemble des parties concernées, publiques et privées* »¹⁷. Les réserves portent : sur les règles retenues pour l'évaluation, les types d'investisseurs à vocation sociale et privée, les relations financières entre les contractants. Le HCVA s'appuie sur une étude de l'OCDE, selon laquelle les CIS ont jusqu'à ce jour constitué des instruments coûteux (cf projet de la prison britannique de Peterborough). Le HCVA s'interroge aussi sur les montages complexes et doute que ces derniers soient profitables au final à la collectivité.

Dans la même veine, le Collectif des associations citoyennes et l'Organisation nationale des éducateurs spécialisés sont hostiles au CIS. Ils dénoncent la financiarisation et la rationalisation des politiques de solidarité, sur fond de désengagement des pouvoirs publics, ce qui est une réalité depuis plusieurs années. La Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS) s'alarme aussi de la création d'une activité lucrative, pour les cabinets d'audit notamment, et de la place des personnes accompagnées dans ce système. « *Seront-elles vues comme une marchandise ? L'évolution de l'action sociale est en jeu* » souligne le directeur général de la fédération Florent Gueguen. Ce dernier ajoute : « *Le danger est que les CIS soient considérés comme la seule modalité de financement par des fonds privés, alors que l'appel à des fonds éthiques, des fondations, l'épargne solidaire ou le crowdfunding, posent moins de questions pour l'action sociale* ».

Quant à l'Union nationale interfédérale des œuvres et organisme privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS), celle-ci appelle à un débat de fond. Une note de positionnement a été rédigée, elle doit permettre une fois validée par le conseil d'administration, « *d'ouvrir le débat vers ceux qui hésitent encore de pouvoir décider en toute connaissance de cause* » comme l'affirme Morgane Dor qui est conseillère technique Europe, vie associative et ESS à l'UNIOPSS¹⁸.

Une autre crainte exprimée par Fabienne Quiriau [directrice générale de la Convention nationale des associations de protection de l'enfant (CNAPE)] est de voir les CIS se substituer aux financements publics, à l'heure où les conseils départementaux multiplient les coupes budgétaires, y compris dans le champ de leurs compétences légales.

Suite à ces inquiétudes soulevées par plusieurs figures influentes de l'ESS et du Haut Conseil à la vie associative (HCVA), le Secrétariat d'Etat n'est pas resté insensible et a répondu de la façon suivante :

L'objectif des contrats à impact social, explique-t-on au cabinet de Martine Pinville, « est de proposer, par l'appel à projets ouvert jusqu'à la fin du mois de mars 2017, un mode de

¹⁷ Le Bris M., (20 mai 2016). « Les contrats à impact social, un outil de financement adapté à l'action sociale ? », Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH), n°2961, p. 9-12.

¹⁸ Op. cit.

financement complémentaire aux outils issus de la loi ESS du 31 juillet 2014 ». Il répond « à la demande d'acteurs, en attente d'un signal politique clair, qui ne trouvent pas à financer leurs projets car ils sont trop expérimentaux, trop risqués », soulignent les services du secrétariat d'Etat, selon lesquels l'idée est de mesurer l'appropriation de l'outil par des porteurs de projets, avant de passer à un dispositif plus pérenne ». Difficile, argue-t-on, d'encadrer davantage « une expérimentation que l'on souhaite confier à la société civile, il ne s'agit pas de payer plus cher une action que l'on aurait pu financer normalement ». La philosophie des SIB revenant à faire peser le risque de la mise en œuvre d'opérations non encore « testées » sur des fonds privés, souligne le cabinet, et réfute aussi la notion de « financiarisation » de l'action sociale : « le payeur sera au final la puissance publique, qui remboursera les montants investis. Il n'y a donc aucun intérêt pour elle à générer des surcoûts, et du côté des investisseurs, il n'y a pas de marge exponentielle à se faire sur ce genre de programme »¹⁹.

Lors de l'entretien en avril 2017 (voir annexe 4) avec E. Dupas-Laigo, celui-ci s'exprime en ces termes au sujet des réticences voire des craintes que suscitent au début les CIS :

« Martine Pinville a souhaité mener un appel à projets en s'appuyant sur la créativité de l'écosystème français, et en n'écoutant pas tous les conseils qui lui étaient donnés de la part de l'écosystème de l'ESS, c'est-à-dire, de rester qu'entre nous.

Elle a tenu bon et elle a été contactée par des patrons très influents de l'ESS pour abandonner et elle a maintenu le cap. On a lancé l'appel à projets au mois de mars 2016 et elle l'a fait en étant convaincue, même si parfois elle a eu des retours inquiets de personnes lui disant qu'elle était en train de faire des bêtises, mais elle a donné le cap et s'y est tenue malgré les critiques. Elle était convaincue tout simplement par son expérience personnelle que l'on pouvait trouver des financements pour l'innovation sociale avec des sujets innovants sur la prévention et qu'il fallait faire quelque chose dans ce domaine. Elle a désamorcé le sujet avec un travail très étroit en amont avec des journaux d'opinion (l'Humanité, Libération et La Croix), qui nous ont challengés sur le sujet. On a travaillé avec eux, et on leur a donné tous les éléments pour évaluer la qualité du travail qui avait été lancé. Et au moment du lancement de l'appel à projets, ces médias étaient convaincus de l'utilité du CIS »

Concernant les réserves du HCVA notamment sur le cahier de charges qui encadre les CIS, E. Dupas-Laigo donne la réponse suivante :

« Le cahier des charges a été fait afin que les garde-fous soient aux mains de l'Etat. Ce qui est drôle, c'est que le HCVA avait rendu un rapport sur l'appel à projet qui était très contradictoire, car il disait à la fois qu'il fallait laisser du temps pour l'expérimentation, tout en proposant une loi sur le sujet pour bien cadrer les choses. Il fallait prendre en compte la diversité des sujets tout en ayant un cahier des charges très serré, c'est n'importe quoi, car la plupart des sujets étaient déjà résolus dans le cahier des charges. En fin de compte, il y a eu

¹⁹ ASH (2016), Op. cit.

des volontés de bloquer le sujet. Comme bien souvent, on considère que l'on fait sauter des verrous et qu'une fois que l'on a franchi le pas, on ne peut plus arrêter la marche en avant. Mais ce n'est pas le sujet, le sujet c'est que l'ESS doit disposer de moyens modernes pour pouvoir avancer et qu'elle est entourée de militants très peu professionnels et l'on a des archaïsmes ».

2.4 Présentation des associations sélectionnées par le comité de sélection

Même si j'ai choisi de faire une étude plus approfondie (voir partie 3) de quatre associations sélectionnées par le comité (l'Adie, Action Tank Entreprise et Pauvreté, La Cravate solidaire, et Apprentis d'Auteuil), je propose ici de faire une présentation très synthétique de l'ensemble des projets qui ont été retenus par le comité de sélection entre le mois de mars 2016 et le mois de mars 2017. Au total, treize projets ont été retenus par le comité de sélection qui a eu à étudier une soixantaine de dossiers, dont la majorité lors du dernier comité de sélection. Cette accélération des réponses à l'appel à projets en 2017 trouve sa réponse notamment dans l'attractivité du contrat à impact social auprès de certaines associations qui souhaitent expérimenter et innover. Le « bouche à oreilles » dans le secteur de l'ESS a plutôt bien fonctionné. Les différents ministères ont également vu l'intérêt de soutenir certains projets présentés qui développaient notamment des thématiques autour de l'insertion, du logement, de la santé, l'aide à la parentalité. Lors de la rencontre avec Clément Dulude (adjoint au chef du pôle ESS et Investissement à Impact (PESSII), Direction Générale Trésor à Bercy), en septembre 2017, celui-ci disait à ce propos : « l'administration a vu dans les CIS un outil intéressant en termes d'expérimentation, et de réflexion sur les politiques publiques, menées dans un cadre structuré et partenarial avec les opérateurs des CIS. La question des coûts évités, centrale dans les pays anglo-saxons, n'a finalement été qu'indirectement abordée²⁰ ».

Présentation succincte des treize projets

L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (l'Adie) : L'Adie a proposé un programme qui vise à promouvoir l'insertion économique et sociale par le biais du microcrédit accompagné (pour la création d'entreprises ou l'accès à l'emploi salarié) au profit d'un public ciblé habitant en zone rurale isolée. Pour répondre au plus près aux besoins des porteurs de projet résidant dans des territoires éloignés de ses agences, l'Adie souhaite mettre en œuvre des méthodes de travail innovantes, en proposant l'instruction à

²⁰ Entretien avec Clément Dulude, Adjoint au chef du pôle Économie Sociale et Solidaire et Investissement à Impact (PESSII), Direction Générale Trésor, Bercy, 13 septembre 2017.

distance des demandes de financement et un accompagnement à domicile ou sur le lieu d'activité. Le programme sera lancé en janvier 2017 dans l'Ariège, l'Allier, la Saône-et-Loire, la Nièvre, les Hautes-Alpes et les Alpes de Haute-Provence. La réussite de ce programme se traduira par l'insertion d'au moins 320 personnes par l'activité économique, soit par la création d'une entreprise pérenne, soit par l'accès à un emploi stable.

Impact Académie : IMPACT Académie a été créée dans le cadre du lancement, en janvier 2017, d'un fonds d'investissement dédié à la création de commerces franchisés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), géré par IMPACT partenaires. Cette association aide au lancement de cet outil de financement et doit accroître son impact social. Certaines des missions de ce programme présentent des exigences particulières, par les zones géographiques d'investissement ciblées (100% des investissements dans les QPV), le nombre d'investissements envisagés (plus de 200 créations d'entreprises) et les caractéristiques des porteurs de projet accompagnés (des primo-entrepreneurs avec de faibles apports personnels et expérience professionnelle).

Pour atteindre les objectifs sociaux visés par le fonds, IMPACT Académie offre aux primo-entrepreneurs dans les quartiers défavorisés, trois services clés : une formation gratuite et certifiante, la structuration juridique pour la création et l'exploitation de commerces franchisés, ainsi qu'un accompagnement au recrutement local.

Le programme sera lancé en janvier 2017 dans les QPV métropolitains. L'action d'IMPACT Académie sera évaluée au 31 décembre 2021 et le paiement au résultat par l'Etat pourra aller jusqu'à 1 million d'euros.

Sauvegarde du Nord : Le programme vise à intensifier l'Action Educative en Milieu Ouvert afin de réduire le nombre de placements d'enfants au sein du département du Nord qui compte 11 000 enfants placés en 2014. Les moyens envisagés, sont dits pluri professionnels et pluridisciplinaires, afin de répondre de la façon la plus complète et adéquate possible aux difficultés rencontrées par les familles accompagnées. L'objectif est de réduire le taux de placement moyen d'un point en 3 ans.

Passeport Avenir : Grâce à une méthode d'accompagnement innovante reposant sur du mentorat individualisé de professionnels du monde l'entreprise, l'action de Passeport Avenir vise à faire émerger les talents issus de milieux populaires. Le contrat à impact social permettra un essaimage national ciblant des territoires délaissés (notamment les zones rurales fragiles), des filières stigmatisées et des entreprises ancrées localement. Ainsi, l'association accompagnera 450 jeunes boursiers dans le but d'améliorer significativement leur persévérance scolaire et leur insertion dans l'emploi.

Apprentis d'Auteuil : Le programme propose d'accompagner par de nouvelles formules des familles rencontrant des difficultés dans l'éducation de leurs enfants et faisant face à des conditions de vie précaires (jeunes couples ou mères seules en rupture sociale et familiale, familles en logement insalubre, etc.) au point qu'un placement des enfants soit envisagé. Le

projet de relais familial prend la forme d'un accueil pendant 4 à 9 mois, sur la base du volontariat, au sein d'appartements familiaux adossés à une plate-forme de soutien à la parentalité. Un premier déploiement est prévu en 2017 en Gironde, en Loire-Atlantique et dans le Nord.

Aréli : propose d'accompagner le public de ses résidences sociales vers un emploi stable au moyen d'un accompagnement par des travailleurs sociaux de l'association et des spécialistes de l'insertion dans l'emploi. La réussite du programme sera mesurée à l'aune du nombre de résidents obtenant un contrat de travail. Le projet est labellisé pour obtenir le soutien de collectivités locales pour son expérimentation.

Médecins du monde : présente une alternative à l'emprisonnement par le logement et le suivi intensif de personnes condamnées en situation de précarité matérielle et présentant des troubles psychiques. L'expérimentation sera menée sur les communautés de Marseille et d'Aix-en-Provence pour comparer l'efficacité d'une stratégie d'accès aux soins intensifs à la stratégie habituelle d'accompagnement initiée en détention. La réussite du programme sera évaluée en fonction de la baisse du taux de récidive.

La Cravate solidaire : souhaite rendre mobile son activité soutenue par La France s'Engage, en offrant des ateliers « coup de pouce » aux personnes éloignées de l'emploi pour préparer leur entretien d'embauche et leur fournir des tenues professionnelles. Un bus « la cravate solidaire » sera aménagé (zone d'accueil, vestiaire, cabine, studio photo) pour se rendre en Seine-Saint-Denis et dans le Val d'Oise. La réussite du programme sera évaluée en fonction du nombre de personnes accompagnées et insérées dans l'emploi.

Wimoov : entend améliorer l'accès à l'emploi et à la formation par la mobilité et veut renforcer le processus d'accompagnement avec une nouvelle porte d'entrée par un test de mobilité et créer des interfaces d'accompagnement téléphoniques et numériques. La réussite du programme sera évaluée en fonction du nombre de personnes accompagnées et insérées dans l'emploi.

Action Tank Entreprise et Pauvreté : a pour objectif d'accompagner et de restaurer 20 copropriétés fragiles en voie de dégradation et à rétablir leur gouvernance, en ne faisant peser qu'une charge modeste sur les résidents. Plusieurs actions conjointes sont entreprises pour améliorer l'habitat et en réduire les coûts : rénovation énergétique, création de logements supplémentaires, mobilisation des habitants, optimisation des rénovations, montage financier et opérationnel innovant. La réussite du programme sera mesurée au regard du nombre de copropriétés effectivement rénovées. Le tiers-payeur envisagé est l'Agence nationale de l'habitat (ANAH).

Solidarités nouvelles face au chômage : a pour objectif le bien-être au travail des personnes accompagnées dans leur retour à l'emploi au sein « d'emplois solidaires ». Les emplois seront valorisés et permettront d'obtenir des certifications de compétences par la validation des acquis de l'expérience, valorisant ainsi les compétences effectives des bénéficiaires. La réussite du programme sera appréciée en fonction de la population ayant repris une activité professionnelle pérenne et en fonction du nombre total de validation des acquis de l'expérience menées à leur terme.

Foncière Le Chênelet-Eco-constuction : propose des projets d'écoconstruction à vocation sociale et veut rendre accessible la performance énergétique et environnementale de l'habitat à des personnes en grande difficulté tout en maximisant l'impact social de l'opération en luttant contre l'insalubrité et le mal logement. La réussite du programme sera mesurée par la mise à disposition des logements respectant le planning et le cahier des charges de l'ANAH (Agence nationale de l'habitat).

ONG Santé Diabète et l'Agence Française de Développement : proposent un programme pour lutter contre la forte prévalence du diabète, touchant particulièrement les communautés insulaires du Pacifique, en Polynésie française, en déployant un nouveau dispositif de prévention adapté. Les objectifs sont la perte de poids et le maintien d'une activité régulière et en conséquence la réussite du programme sera mesurée en fonction du pourcentage de participants au programme ayant atteint les objectifs.

3. Une volonté politique pour développer et maintenir les CIS

3.1 La vision politique au Secrétariat d'Etat à l'ESS

Pour comprendre la construction des contrats à impact social et leur déploiement en France, il m'a semblé important d'aller interroger la Secrétaire d'Etat à l'ESS (Madame Martine Pinville) ou un membre éminent de son cabinet. L'un des plus proches collaborateurs de la ministre en la personne d'E. Dupas-Laigo, nous a reçus (Elodie Galisson étudiante en Master 2 à l'IAE et moi-même) à l'Hôtel des ministres à Bercy, le 25 avril 2017. Il est important de mentionner qu'à cette date, nous sommes à quelques jours du deuxième tour de l'élection présidentielle et cet entretien se déroule dans un contexte particulier. E. Dupas-Laigo s'exprime sur un sujet qu'il maîtrise parfaitement quelques jours avant son départ de Bercy. Une certaine liberté de paroles a prévalu lors cet interview.

Cet entretien semi-directif d'une heure et demi est dense. E. Dupas-Laigo brosse un panorama général de l'ESS à travers le prisme de Bercy dans le contexte qui s'étend de la création de l'appel à projets jusqu'à la signature des premiers contrats à impact social. Il est important de signaler qu'E. Dupas-Laigo a joué un rôle majeur au sein du cabinet pour promouvoir les CIS en France. Les éléments que je mentionne ci-dessous me semblent

essentiels. Ils permettent de mieux comprendre comment une volonté politique arrive à s'imposer pour dépasser certains clivages et faire accepter un projet qui promeut l'innovation sociale.

Pour commencer E. Dupas-Laigo affirme que « sans Martine Pinville, il n'y aurait rien eu, je vous le dis sans hésiter, c'est elle qui a porté le projet. Nous n'aurions pas lancé le projet sans elle, et ce qui manquait c'était l'impulsion politique ». Pour se faire il a fallu que le cabinet de la ministre fasse un travail de présentation du concept et du projet auprès de l'Élysée, Matignon et Bercy. A l'époque, fin 2015 début 2016, le cabinet de Manuel Valls (Premier Ministre) et Emmanuel Macron (Ministre de l'Economie) étaient convaincus par le projet du CIS ainsi que les conseillers du Président de la République.

Le deuxième point essentiel que révèle cet entretien c'est la manière dont le cabinet de la ministre a choisi le concept de l'appel à projet. A ce sujet E. Dupas-Laigo dit : « de par ma connaissance des opérateurs français dans le secteur de l'ESS, j'ai tout suite été convaincu, dès le départ, qu'il fallait faire un appel à projets, (...), car les opérateurs ne cherchent pas véritablement à se reposer sur les compétences qui peuvent exister sur le territoire, ils veulent intégrer eux-mêmes la compétence et ils se mettent en situation de quasi-monopole sur le sujet ». Autrement dit, le cabinet de la ministre souhaitait garder la main vis-à-vis de certains opérateurs influents de l'ESS.

Par ailleurs, l'appel à projet a permis de faire émerger des thématiques variées allant du logement, à l'insertion ou la santé et en donnant la place à de gros opérateurs comme Médecins du Monde ou Apprentis d'Auteuil mais aussi en sélectionnant des associations modestes notamment en terme de budget ou se salariés comme La Cravate Solidaire ou Passeport Avenir.

De plus au sein du cabinet, l'esprit qui prédomine pour les critères d'évaluation ne repose pas sur une vérification au centime près de la réussite de l'action. Voilà ce qu'en dit E. Dupas-Laigo « En prenant pour exemple le projet d'Impact Academy ou de l'Adie, le sujet n'est pas de savoir si toutes les dépenses ont eu lieu ou pas, c'est de savoir si les personnes qui étaient au chômage longue durée ont réussi à retrouver confiance en elles par une activité qu'elles ont choisie, et qu'elles ont pu repartir de manière indépendante dans la vie, c'est ça qui est important ».

A noter qu'E. Dupas-Laigo a une vision positive de l'avenir même s'il constate un manque d'intérêt sur les questions que soulève le secteur de l'ESS. L'une des vertus de la création des CIS c'est de pouvoir rapprocher le secteur privé (Les banques et les investisseurs) du monde des associations afin de travailler ensemble pour financer des expérimentations à vocation sociales. « Je suis extrêmement optimiste envers tout l'écosystème professionnel français pour trouver encore des solutions à tout cela. Le seul problème, il faut pouvoir s'intéresser au sujet. En fait, c'est le manque d'intérêt global (médias, le monde politique) à toutes les

questions de l'ESS, et il y a peu de créativité face à ces questions-là, cela n'a pas été identifié comme un sujet de préoccupation ».

3.2 Le devenir des CIS sélectionnés

Du fait du non renouvellement du Secrétariat d'Etat à l'ESS sous la présidence d'Emmanuel Macron (élu en mai 2017) il me semble important de clarifier comment est pris en charge le suivi des CIS.

Le 6 septembre 2017, Christophe Itier a été nommé Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale. C'est lui qui désormais assure le portage institutionnel des CIS, avec l'appui notamment de la Direction Générale du Trésor qui avait déjà été mobilisée lors de l'appel à projets.

Au sein du Ministère de l'économie, c'est en effet le pôle « ESS et Investissement à Impact (PESSII) » de la Direction Générale du Trésor qui assure le suivi des CIS. La Direction Générale du Trésor est placée sous l'autorité des ministres et est investie de nombreuses missions (propositions de politiques économiques et financières, régulation du financement de l'économie, soutien à l'export et à l'investissement à l'étranger des entreprises, prévisions économiques, etc.).

Lors de l'appel à projets du 15 mars 2016 pour le lancement des CIS en France, le PESSII est intervenu en appui à l'analyse des dossiers de candidature, son rôle consistant à apprécier le respect du dossier vis-à-vis cahier des charges et à en proposer une synthèse au comité de sélection. Le PESSII a également assuré la coordination entre les différentes administrations et a mis en place le premier CIS avec l'ADIE.

La mise en place des autres CIS sélectionnés dans le cadre de l'appel à projets continue en 2017 au sein des différents ministères porteurs de politiques publiques concernées, avec l'appui du PESSII pour l'ingénierie juridique et financière et les négociations autour des indicateurs de résultat. Les CIS qui ont été sélectionnés sont en effet dans une phase d'instruction plus approfondie et nécessitent des échanges avec les porteurs de projet pour ajuster au mieux leur projet avec le cadre du CIS et assurer une expérimentation de qualité. En revanche, comme le précise Clément Dulude, « cette dialectique entre porteurs de projet et ministères repousse les frontières de l'expérimentation, mais nécessite une mobilisation importante et inhabituelle des deux côtés. »

D'un point de vue contractuel une convention cadre a été mise en place pour chaque nouveau CIS : elle harmonise les relations entre les parties prenantes et constitue le socle du Contrat à Impact Social.

Aujourd'hui la prochaine étape est d'établir un document rassemblant les enseignements de l'appel à projets, avec l'idée d'un partage d'expériences et une visée pédagogique, ainsi qu'une documentation contractuelle standardisée, pour faciliter l'appropriation du dispositif.

Partie 2 - La notion d'impact social : de quoi s'agit-il ?

1. Introduction

La notion d'impact social est devenue incontournable dans le monde de l'ESS. Même si celle-ci n'est pas encore une pratique très répandue, elle tend à le devenir. La mesure de l'impact social est une notion complexe, récente et qui mérite quelques éclaircissements. Dans l'étude comparative qui suivra en partie 3, nous verrons comment les quatre associations étudiées s'approprient et développent leurs outils pour mesurer leur impact social.

Avant de présenter la mesure de l'impact social je souhaite revenir sur quelques éléments de contextualisation. La mesure du rendement financier d'une entreprise est passée depuis longtemps dans les usages. La mesure du rendement social est un terrain nettement moins connu et fait aujourd'hui largement débat, notamment parce qu'il questionne très directement la performance mais aussi la légitimité des actions menées par les organisations à finalité sociale. L'intérêt pour la mesure de l'impact social connaît un essor grandissant en France et à l'international ces dernières années.

En France, le sujet émerge sous une quadruple impulsion :

- Un tarissement des fonds publics,
- Un niveau d'exigence des investisseurs privés souhaitant disposer de moyens leur permettant une meilleure allocation des ressources investies dans le secteur de l'économie sociale et solidaire,
- Une professionnalisation du secteur de l'ESS qui exprime une demande croissante de méthodes et d'outils d'évaluation d'impact social pour mieux valoriser ou conduire ses actions,
- Un engagement de l'Union Européenne dans la voie de l'évaluation de l'impact social, dans le prolongement des évaluations économiques et environnementales qui ont déjà cours, des politiques européennes dans le domaine social.

Avant d'aller plus loin voyons ce que revêt la notion d'impact social (sa mesure, son évaluation, son utilité).

L'évaluation de l'impact social : comment la définir ?

Avant toute chose, il est important de préciser qu'il n'existe pas de consensus sur le vocabulaire à employer pour qualifier l'apport des entreprises sociales (associations, fondations, mutuelles, coopératives...) à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale ou d'externalités. Le terme

d'évaluation pourrait être remplacé aisément par celui de mesure ou de valorisation selon le contexte des acteurs.

Malgré les volontés d'aboutir à des démarches évaluatives uniformisées, il n'existe pas de descriptions standardisées applicables à l'ensemble des acteurs de l'ESS. Au contraire, on peut constater que les travaux existants soulignent la diversité des conceptions de l'évaluation d'impact social. Il est courant d'entendre les acteurs parler d'« évaluation d'impact social », de « mesure d'impact social », ou encore « d'impact social » pour caractériser des enjeux et de pratiques très différentes.

Cependant, plusieurs idées communes aux évaluations d'impact social émergent de l'ensemble des définitions existantes, en voici trois principales :

- L'idée de la multi-dimensionnalité : les évaluations d'impact social étudient les effets des actions ou des projets au-delà du seul aspect économique, et de la question de la performance ou de la rentabilité, en prenant en compte les aspects sociaux, sociétaux, environnementaux et politiques,
- L'idée d'une évaluation du changement : les évaluations d'impact social cherchent à comprendre en quoi les actions mises en œuvre par les structures produisent des variations positives auprès des bénéficiaires et de la société dans son ensemble,
- L'idée d'une évaluation des effets élargis d'une structure. En ce sens, ici le terme d'impact social se rapproche de la notion d'externalité : les évaluations d'impact social visent à mesurer les effets attendus et inattendus, et plus rarement, à estimer aussi les effets indirects produits par l'action d'une structure ou d'un dispositif²¹.

S'agissant de « l'impact social » je retiens la définition proposée en 2011 par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) : « *L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.*

*Dans le secteur de l'ESS, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques.*²²»

²¹ L'expérience de l'évaluation d'impact social (pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale Rapport final, Etude réalisée par l'Agence Phare pour l'Avise, mars 2017.

²²Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), 2011.

Par ailleurs, comme le résume bien Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache dans la revue RECMA²³, le terme d'impact, dans le cadre d'une évaluation, ne relève pas d'une définition unique. Il peut être compris comme un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou une externalité. Il peut concerner des individus ou la société dans son ensemble. Il peut renvoyer exclusivement aux effets à long terme ou inclure l'ensemble des effets à court, moyen et long terme. La notion d'impact peut par ailleurs, prendre une acceptation plus restrictive : celle des résultats qui n'auraient pas eu lieu sans une intervention donnée. La focale porte sur la démonstration d'une relation de causalité entre cette intervention et des changements observés.

Enfin les raisons qui poussent une association ou une entreprise sociale à évaluer son impact social sont multiples, en voici les principales :

- Guider sa stratégie et piloter son activité en s'engageant dans une démarche d'évaluation,
- Instaurer une nouvelle forme de dialogue avec ses partenaires, fondée sur la transparence et la volonté de rendre compte de leur investissement social, communiquer en rendant plus visibles et plus lisibles ses actions,
- Reconnaître et valoriser le travail des salariés et ou des bénévoles.

Par ailleurs, l'évaluation de l'impact social intéresse aussi toutes les parties prenantes des entreprises sociales :

- Les fondations, qui souhaitent allouer leurs dons et legs aux programmes les plus efficaces,
- Les entreprises, qui veulent s'engager dans des alliances à fort impact social,
- Les pouvoirs publics, qui doivent justifier leurs dépenses dans un contexte budgétaire contraint (de nombreux conseils départementaux sont concernés pour faire des économies, c'est le cas pour les investissements dans la Protection de l'enfance),
- Enfin les investisseurs, qui ont besoins de données solides sur le modèle de ce qui existe en matière de performance financière.

2. La dimension de l'impact social

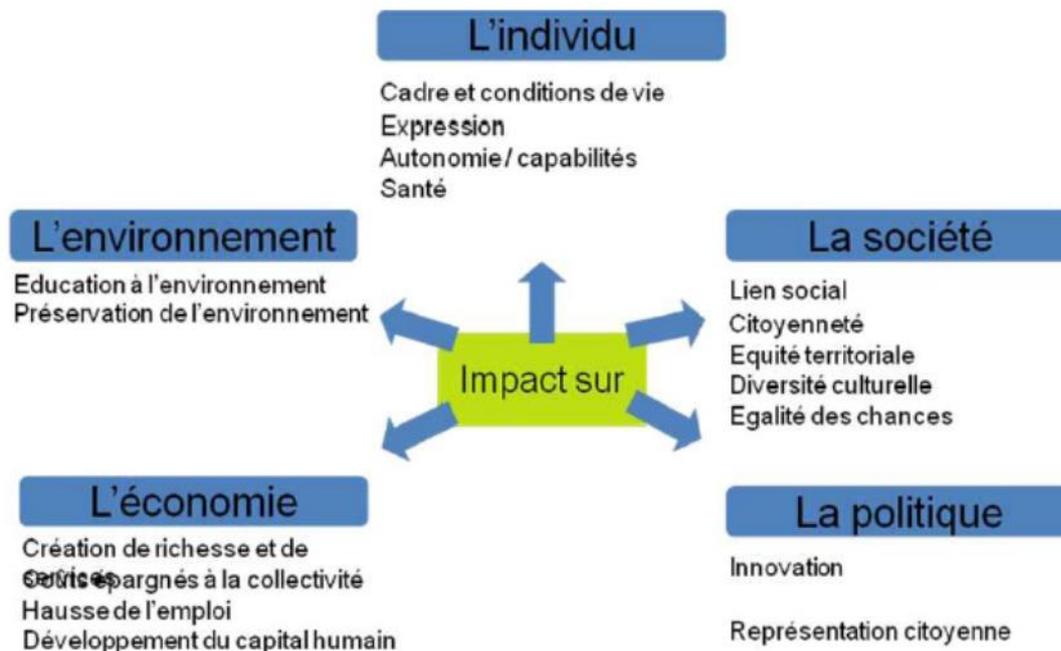
S'intéresser à l'impact social généré par une organisation, c'est dépasser la dimension uniquement économique de la valeur créée. L'impact social recouvre les dimensions

²³ Stievenart Emeline et Pache Anne-Claire, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », RECMA (revue internationale de l'économie sociale), n°331, 2014.

politique, sociétale, l'environnementale et économique, ainsi que l'épanouissement²⁴. Voici un schéma ci-dessous qui présente de façon synthétique cette diversité.

²⁴ L'impact social, dossier de l'Avise, novembre 2016
L'expérience de l'évaluation d'impact social (pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale),
Rapport final, Etude réalisée par l'Agence Phare pour l'Avise, mars 2017.

Figure 2 les cinq dimensions de l'impact social



D'après Avise 2007

2.1 Les principaux objectifs de l'évaluation de l'impact social

Evaluer l'impact social peut répondre à des enjeux internes ou externes, d'ordre politique ou opérationnel. Une structure d'utilité sociale peut initier une démarche dans le but de convaincre des parties prenantes du bien-fondé de son action, mais également pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration. L'objectif de l'évaluation aura une influence sur la manière d'évaluer. Nous en présentons quatre, celles que nous trouvons les plus pertinentes et qui ont été développées dans l'article de Jurisassociations rédigé par Benoît Mounier-Saintoyant²⁵.

- Renforcer la cohérence du projet

On peut chercher à évaluer dans le but de clarifier le projet de la structure en questionnant ses finalités, ses objectifs, ses valeurs. Ce travail peut contribuer à une redéfinition du projet de la structure et également à se réappropriier le sens du projet. L'enjeu peut être aussi de redonner de la cohérence aux actions en les articulant avec les finalités et les autres actions de la structure. Par ailleurs, des choix entre les différents types d'action peuvent ainsi être opérés en vue d'une plus grande efficacité. Cette dimension vise à actualiser et densifier le projet institutionnel.

- Faire valoir son action : le devoir d'*accountability** auprès des financeurs

²⁵ Mounier-Saintoyant Benoît, « Quelles Pratiques d'évaluation ? », Jurisassociations n°558, (1 mai 2017), p. 22-27.

Une structure d'utilité sociale peut avoir besoin de rendre son action plus visible et plus lisible et donc être mieux en capacité de communiquer sur ses spécificités et, plus largement sur sa contribution à la société. Dans cette situation, l'objectif est bien de convaincre les financeurs.

* Le concept d'*accountability* est difficilement traduisible en français. Les approximations qui lui sont le plus souvent attribuées sont « l'obligation de rendre des comptes » ou le principe de « redevabilité ». D'abord utilisé dans le domaine de l'entreprise, en faisant alors le plus souvent référence au domaine de la comptabilité, le terme s'est diffusé dans de nombreux domaines²⁶ et notamment dans les sphères administratives avec l'essor de politiques libérales et du *New Public Management*²⁷. Dans ce cadre, la notion s'articule avec un ensemble de dispositifs visant à assouplir les modes de contrôle et de tutelles entre les différents échelons hiérarchiques, pensées dès lors comme les structures plus autonomes. Depuis une dizaine d'années le principe d'*accountability* s'installe de plus en plus dans l'univers de l'économie sociale et solidaire. Aujourd'hui cette notion traduit l'exigence de la part des financeurs d'une plus forte transparence des activités des organisations d'utilité sociale en même temps que l'obligation pour elles d'apporter la preuve de leurs résultats.

- Améliorer ses activités et ses pratiques

L'évaluation d'impact social peut s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Elle peut conduire au renforcement de l'efficacité de l'action et permet d'en questionner la pertinence au regard de l'environnement et de favoriser l'adaptation au contexte dans lequel la structure évolue. On peut également chercher à outiller la mise en œuvre des activités et notamment constituer un outil de mobilisation et d'accompagnement des bénéficiaires en les rendant acteurs d'une démarche qui les concerne. On peut aller jusqu'à dire qu'ici les bénéficiaires sont considérés comme des contributeurs participant à la coproduction des relations sociales pouvant attester de la qualité du climat social et démocratique interne²⁸.

- Construire de nouvelles relations entre les parties prenantes

La mise en place d'une démarche d'évaluation peut favoriser la construction de relations plus horizontales avec les parties prenantes, afin notamment que ces dernières perçoivent l'action dans sa globalité et apportent leur regard. Il est à noter que cette dimension de l'impact social est peu développée dans les structures de l'ESS dans le but d'améliorer leurs activités et pratiques, elles répondent plutôt à des enjeux externes, souvent liés à une logique d'accès aux ressources. Elles cherchent à faire la démonstration de leur impact social.

²⁶ MULGAN Richard, « Accountability: an Ever-Expanding Concept? Public Administration, 2000, vol. 78, n°3.

²⁷ BEZES Philippe, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », Informations sociales, 2005, n°126, p.26-37.

²⁸ HELFTER Caroline, « L'évaluation décomplexée », Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH), 24 février 2017, n°2999, p. 23-25.

2.2 Les étapes clés d'une démarche d'évaluation de l'impact social

De très nombreux outils et de méthodologies ont été développés ces dix dernières années pour évaluer l'impact social. Le choix d'une méthode est principalement déterminé par les objectifs d'évaluation. Avant de présenter les outils les plus couramment utilisés, il est essentiel de d'explicitier les étapes clés (six au total) de toute évaluation de l'impact social.

a) Cadrer la démarche

Une démarche d'évaluation de l'impact social est un projet en soi. Comme tout projet, elle fait appel à des objectifs, des étapes, une équipe dédiée et des outils. Cadrer la démarche est une étape incontournable qui aidera notamment à choisir une méthode adaptée.

b) Structurer la démarche

D'abord, il faut définir les critères que l'on souhaite mesurer. Avant de mesurer, il faut définir les résultats et les impacts que l'on veut connaître, en fonction de la mission sociale de la structure, des cibles et des activités. On va donc choisir les effets à évaluer en tenant compte du périmètre de la démarche. Ce travail se fait en concertation avec les parties prenantes. On choisira seulement les impacts que l'on trouvera pertinents.

Puis, il faut faire le choix des outils d'observation, et la littérature sur le sujet de l'impact social affirme qu'il n'y a pas de méthode exclusive d'évaluation de l'utilité sociale²⁹. Les méthodes ne sont qu'un moyen et pas une fin en soi. Les outils sont à choisir en fonction des enjeux et des objectifs retenus.

c) Observer

L'observation s'inscrit au cœur de la démarche. Il s'agit de collecter les données selon les méthodes choisies (ex : recherche documentaire, groupe témoin, interviews, questionnaire, etc.) dans un temps déterminé. Les données peuvent être d'ordre quantitatif ou d'ordre qualitatif.

d) Analyser

Les données collectées permettront de répondre à la question évaluative initiale. Pour se faire, il faudra croiser les observations et estimer les effets constatés à partir des données.

e) Juger

On interprétera les résultats au regard des critères définis au préalable. L'évaluation porte sur trois niveaux et répondent aux questions suivantes :

²⁹ L'impact social, dossier de l'Avise, novembre 2016.

- Le changement attendu sur les parties prenantes est-il réel ?
- Dans quelle mesure ?
- Quelle part de ce changement est attribuable au projet ?

A l'issue des réponses, il s'agira ensuite de formuler un jugement de synthèse.

f) Diffuser

Que ce soit pour rendre compte, pour apprendre ou améliorer son action, les résultats d'une évaluation n'ont d'intérêt que s'ils sont utilisés et partagés. Ils viendront nourrir les pratiques, les prises de décision et les échanges avec les parties prenantes.

Cette dernière étape est corroborée par le baromètre de la mesure d'impact social qui a été commandé par KPMG en 2017 auprès de plus de 360 associations, entreprises sociales ou de sociétés coopératives d'intérêt collectif mais aussi d'investisseurs solidaires et de fondations³⁰. Ainsi les acteurs de l'ESS qui ont répondu à cette enquête, affirment à 63,7% que mettre en place une démarche de mesure d'impact social permet de rendre des comptes à des partenaires externes. Par ailleurs, ce sondage vient confirmer que pour 60% des répondants, la volonté de mettre en valeur leur activité et leur structure auprès du grand public a joué un rôle clé dans leur décision de mener une mesure d'impact social. En expliquant, et démontrant les succès obtenus dans le cadre de son action, l'opérateur social, peut en effet renforcer sa crédibilité, son attrait, voire sa légitimité³¹.

2.3 Présentation des principaux outils de mesure de l'impact social

Derrière la multiplicité des méthodes d'évaluation d'impact social, se cachent quatre grandes familles partageant des finalités similaires. Le choix d'une méthode ou d'un ensemble de méthodes est à déterminer en fonction du cadrage de la démarche, à savoir : sa finalité, la question évaluative et les moyens à disposition pour la réaliser.

Voici les principales caractéristiques des quatre familles de méthodes :

2.3.1 Méthodes d'explication du changement

(En filigrane, la question posée est : quels sont les changements observés pour les parties prenantes ?).

Nous pouvons à titre d'exemple en citer plusieurs comme la théorie du changement, le modèle économique, la carte des impacts, ou l'étude sociologique, mais nous faisons le

³⁰ DURQUETY Eve, BAUDET Adrien, « Baromètre de la mesure d'impact social », KPMG, février 2017.

³¹ Ibid.

choix de présenter celle élaborée par l'Avise intitulée *Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale*³².

Cet outil est un cadre, plus que d'une méthode à proprement parler, destiné à l'ensemble des acteurs souhaitant se lancer dans une démarche d'évaluation de leur utilité sociale.

La démarche proposée par l'AVISE se décompose en huit grandes phases, à l'intérieur desquelles une série de questionnements sont préconisés, et des outils proposés pour que les différents acteurs participant à la démarche puissent y répondre.

Voici les huit phases :

1. Déterminer les objectifs de l'évaluation :
 - *pourquoi évaluer ?*
 - *pour qui ?*
 - *à quel moment ?*
2. Associer les parties prenantes :
 - *Identifier les parties prenantes : les membres des structures, les partenaires, les usagers bénéficiaires*
 - *Quand et comment associer les parties prenantes ?*
3. Poser le cadre de l'évaluation et son terme
4. Construire l'utilité sociale :

Il s'agit d'exprimer et de formaliser l'utilité sociale que produit l'organisation (référentiel de l'évaluation).

Recommandations méthodologiques :

- *Ouvrir une réflexion à travers des questions simples*
 - *Recueillir les différentes perceptions de l'utilité sociale*
 - *Explorer le sens et l'action de la structure*
 - *Analyser et mettre en lien les activités, objectifs et finalités de la structure (à l'aide d'un arbre d'objectifs par exemple définissant les finalités, objectifs stratégiques, objectifs opérationnels et actions)*
 - *Décider de ce qui sera évalué parmi l'ensemble de l'utilité sociale (formuler des questions évaluatives)*
5. Elaborer les critères et les indicateurs
 - *Définir les critères (différentes dimensions de l'utilité sociale)*
 - *Définir les indicateurs (instruments de mesure permettant de caractériser l'atteinte du critère)*
 - *Elaboration d'un faisceau d'indicateurs*

³² DUCLOS Florent et GHEZALI Tarik, « Evaluer l'utilité sociale de son activité, conduire une démarche d'auto-évaluation », Cahier de l'Avise n°5, 2007.

- *Indicateurs quantitatifs et qualitatifs*
 - *Prioriser les critères et indicateurs*
 - *Indiquer le niveau de résultats attendus*
 - *Organiser les critères et les indicateurs, en distinguant : réalisation, résultat, impact*
6. Collecter les données
- *Repérer les différentes sources d'information*
 - *S'appuyer sur les outils existants*
 - *Mettre en place des outils spécifiques*
 - *Croiser les sources d'information*
7. Analyser les données
- *Analyser les données chiffrées*
 - *Analyser les données qualitatives*
 - *Croiser et pondérer les données*
 - *Estimer les impacts*
8. Construire un point de vue collectif

En résumé à partir de cette méthode, on cherche ici à identifier ce que chaque partie prenante peut en retirer.

Plus globalement, ces approches se prêtent particulièrement à une évaluation de la pertinence de l'action, dans la mesure où elles permettent de porter un jugement sur la capacité à répondre de manière adaptée à un besoin social et à générer des impacts positifs. Néanmoins, comme le précise Anne-Sophie Pache et Emeline Stievenart, « *une certaine vigilance reste de mise dans la mesure où il s'agit d'une modélisation et donc d'une simplification du réel : on parle bien d'une théorie du changement ou d'un modèle logique. Ces outils, qui ne peuvent envelopper la totalité de la complexité sociale et humaine, restent de fait limités et pourront être amenés à évoluer en fonction des retours de terrain*³³ ».

2.3.2 Méthodes des indicateurs

Ici la question à laquelle on doit répondre est : comment piloter une action par l'impact qu'elle génère ?

On cherche ici à déterminer et à suivre des indicateurs internes qui permettent de suivre l'impact d'une action, de la piloter et de communiquer autour de cette action. Il s'agit de méthodes à visée plus opérationnelle.

³³ RECMA, n°331, 2014

Exemple : la méthode de l'*Outcomes Star* (étoile de progression) d'origine britannique, cette approche permet de suivre les changements vécus par les bénéficiaires de programme sociaux. Là on s'adresse à l'ensemble des acteurs travaillant sur l'accompagnement de personnes en situation de fragilité (chômeurs, personnes âgées, handicapés, jeunes en situation d'exclusion, etc...). Pour chacun de ces secteurs, une série de critères a été définie, et une « échelle » de 1 à 10 permettant de placer la personne sur chacun des critères au début et à la fin de l'accompagnement. En France, elle est en cours d'expérimentation dans le secteur de l'aide à domicile avec la Fédération Adessa Domicile, l'ESSEC et la Macif.

2.3.3 Méthodes de monétarisation

La question ici posée est : que rapporte l'action à la société au regard de ce qu'elle coûte ? On cherche à estimer ici la valeur générée en euros. En d'autres termes, quelle est la valeur créée par l'action développée ? On « monétarise » l'impact, et on s'intéresse au rapport entre le coût de l'action et le bénéfice généré. On peut alors évaluer les coûts évités par l'action. La méthode des coûts publics évités repose sur des ratios comparant ce qu'investissent les pouvoirs publics dans les entreprises sociales (subventions et avantages fiscaux) et ce qu'ils en retirent en prestations sociales économisées et impôts générés. C'est le cas dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (cf ADIE) ; en effet des ratios estiment le retour en impôts, en taxes et en économies de prestations pour un euro de subvention publique versé aux entreprises d'insertion.

Exemple du retour social sur investissement ou *SROI* (*Social Return on Investment*). Cette méthode s'appuie sur sept principes dont :

- Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes,
- Expliciter le changement,
- Mesurer les résultats et leur attribuer une valeur,
- Déterminer l'impact,
- Calculer le SROI,
- Rendre compte

Il est important de souligner que l'impact est déterminé en essayant d'estimer ce qui se serait passé si l'activité n'avait pas eu lieu et dans quelle mesure le résultat constaté évolue au fur et à mesure du temps. L'estimation se fait en général sur la base de l'expérience des acteurs conduisant l'action, ou du ressenti de la partie prenante concernée. Ainsi, ces aspects permettent de quantifier uniquement les effets dus à l'activité, c'est-à-dire l'impact. Le ratio est ensuite calculé en divisant la somme des valeurs monétaires des différents

impacts par la somme des contributions. Il se lit de la manière suivante : pour un euro investi, l'activité génère X euros de valeur sociale³⁴.

2.3.4 Méthodes avec des groupes de comparaison

A partir de cette méthode, il s'agit ici de démontrer la relation de cause à effet : que ce serait-il passé sans l'action ? Et parmi les effets constatés, lesquels sont réellement attribuables à l'action et non pas à d'autres variables externes ?

Il s'agit d'une méthode permettant d'évaluer l'efficacité d'une action en comparant les résultats de deux groupes d'individus à l'issue de l'action, un groupe bénéficiant de l'action (le groupe « test », voir graphique ci-dessous) et l'autre n'en bénéficiant pas (le groupe « témoin »), sur le modèle de la recherche scientifique et en particulier des protocoles de recherches médicales. Ces deux groupes ont des caractéristiques parfaitement identiques d'un point de vue statistique grâce au tirage au sort effectué préalablement pour constituer ces groupes. Cette méthode est aujourd'hui considérée comme relativement courante dans le champ des politiques sociales : elle a été appliquée à un nombre important de projets et d'expérimentations sociales dans le monde entier, y compris en France. Des programmes sociaux dans les pays en voie de développement ainsi que des politiques sociales aux Etats-Unis ont été les premiers objets d'évaluation par la « randomisation ». Il est à noter qu'Esther Duflo économiste française et professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) où elle détient la « chaire Abdul Latif Jameel sur la réduction de la pauvreté et l'économie du développement », s'est appuyée sur les études randomisées pour illustrer ses recherches. D'ailleurs, elle décrit sa méthode de travail comme « vraiment micro. Mes projets portent toujours sur une question simple, épurée, qui a trait à la réaction des gens dans un contexte précis³⁵ ». Sous l'impulsion de son groupe de recherche, ce genre de méthode devient courant dans les agences d'aide au développement et à la Banque mondiale.

Le graphique ci-dessous présente la différence entre un groupe témoin et un groupe test dans une étude randomisée.

³⁴ Kleszczowski Julien, « Mesure de l'impact social », rapport final du groupe de travail, Apprentis d'Auteuil, 2016.

³⁵ Duflo Esther. (2009), *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*, Paris, Fayard.

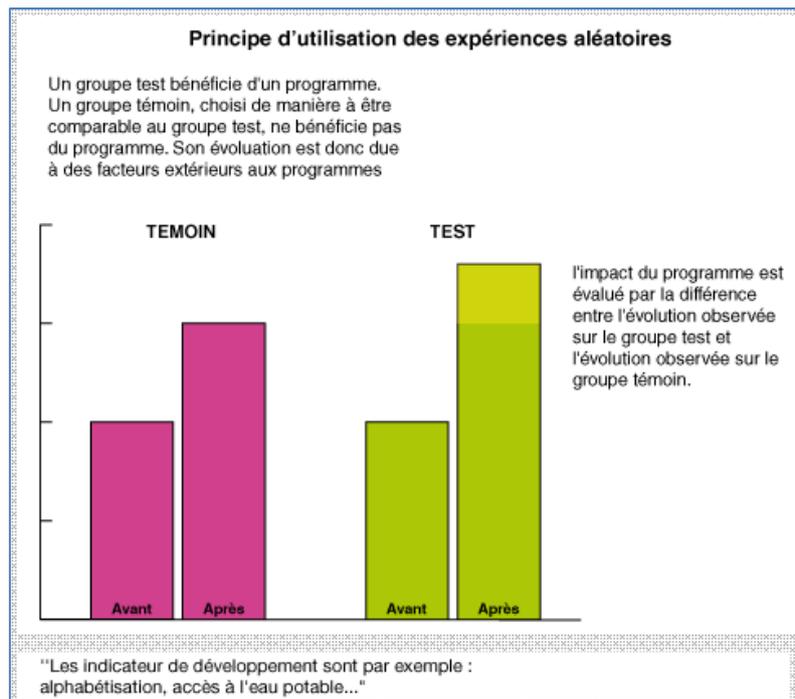


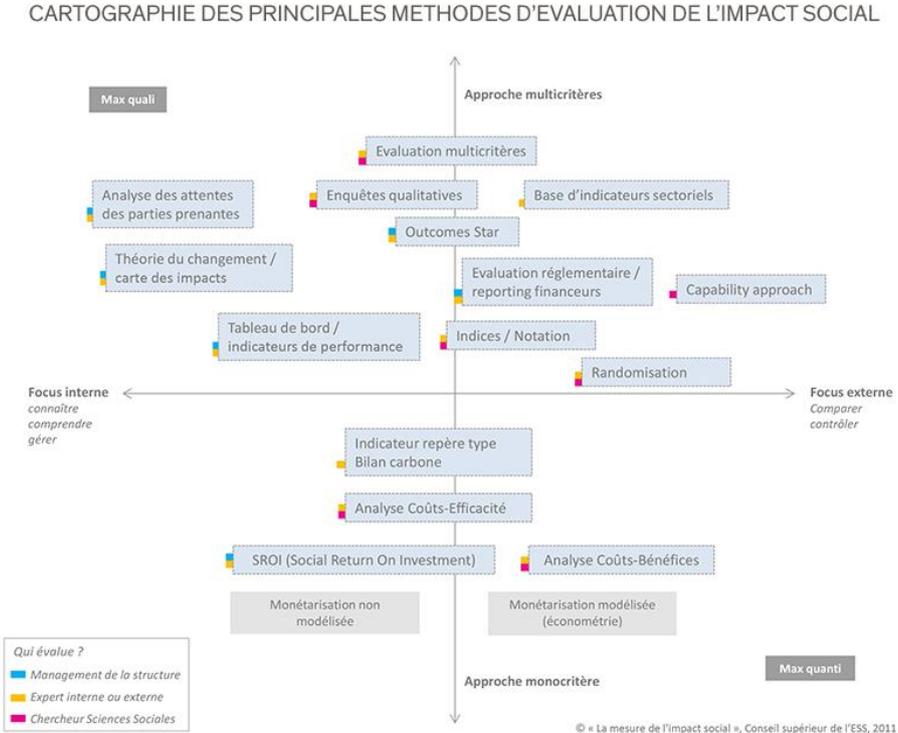
Figure 2 Graphique d'échantillonnage avec groupe témoin et groupe test (d'après le rapport final sur « la mesure l'impact social » Apprentis d'Auteuil)

En conclusion de cette partie, nous pouvons dire qu'il existe de très nombreux outils ou méthodes pour évaluer l'impact social et le choix d'une méthode est motivé essentiellement par les objectifs d'évaluation. La cartographie des principales méthodes d'évaluation d'impact social présentée ci-dessous vient illustrer la richesse des outils qui sont à disposition des acteurs de l'ESS. Comme le précise Benoît Mounier-Saintoyant dans son article, « malgré un semblant d'hétérogénéité dans les méthodes, on constate que les guides (élaborés par l'Avise) tendent à davantage valoriser les **méthodes quantitatives**, souvent inspirées des sciences économiques anglo-saxonnes. La littérature sur les **méthodes qualitatives** est aujourd'hui peu accessible aux structures de l'ESS. Bien que les méthodes qualitatives soient ressenties par les dirigeants des structures comme plus adaptées pour aborder la complexité que représentent la création de valeur sociale ainsi que les dimensions humaines de certaines actions, elles sont paradoxalement peu utilisées. Elles le sont en complément de méthodes quantitatives, dans un but illustratif. En effet, elles sont perçues comme moins fiables scientifiquement et complexes à mettre en œuvre³⁶ ». Il est à souligner que les méthodes quantitatives, souvent perçues comme réductrices, sont jugées plus efficaces pour communiquer auprès des parties prenantes externes et plus facilement appropriables en interne.

³⁶ Jurisassociations, op. cit.

L'enjeu essentiel pour les structures qui souhaitent mettre en place une démarche d'évaluation est de démontrer leurs impacts sociaux surtout auprès des financeurs. Cette communication externe va donc influencer le choix de la méthodologie employée.

Figure 3 Présentation des principales méthodes d'évaluation de l'impact social



Partie 3 - Etude comparative de quatre associations qui développent un CIS

Dans cette partie je vais présenter les quatre associations pour lesquelles j'ai eu la chance de rencontrer les responsables de la mise en place des CIS. En plus de la présentation de leur CIS respectif, un premier bilan est présenté sans omettre de pointer les difficultés rencontrées pour chacune d'entre elles.

1. L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (Adie) : l'accès au micro-crédit professionnel dans certaines zones rurales

1.1 Présentation générale de l'Adie et contexte de la mise en place de leur CIS

L'Adie est une association (500 salariés et 1300 bénévoles) qui œuvre depuis 1989 pour fournir de l'accompagnement et du financement sous forme de microcrédit à des personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire classique afin qu'elles créent leur entreprise ou retrouvent un emploi stable. Depuis sa création l'Adie a octroyé plus de 160 000 microcrédits, permettant ainsi de créer plus de 200 emplois par semaine.

Avant de détailler les spécificités du CIS de l'Adie, il me semble important de rappeler que cette association a été précurseur dans la mise en place des CIS en France. En effet, c'est l'Adie qui par sa volonté d'explorer de nouveaux modes de financement a répondu dans les premières à l'appel à projet. L'Adie a permis de jeter notamment les bases juridiques dans l'élaboration des premiers CIS en lien avec les services de Bercy et les différentes parties prenantes. Dès le Printemps 2016, le comité de sélection a retenu le projet suite à une phase d'instruction qui s'est conclue positivement. A Bercy le 24 novembre 2016, a eu lieu la première conférence sur l'investissement à impact social (voir annexe 3). Celle-ci a rassemblé les plus hautes autorités de l'Etat dont, le Président de la République (François Hollande), le ministre de l'Economie et des Finances (Michel Sapin) ainsi que la secrétaire d'Etat (Martine Pinville) à l'ESS. A l'issue de cette conférence l'Adie, a signé son contrat à impact social en même temps qu'Impact Académie. Nous verrons plus loin que cet engagement de l'Etat n'était qu'une première étape, car ce n'est que le 7 mai dernier que le contrat définitif de l'Adie a été signé par l'ex-secrétaire d'Etat à l'ESS.

1.2 Résumé du programme du CIS

L'Adie vise à promouvoir l'insertion économique et sociale par le biais du microcrédit accompagné (pour la création d'entreprises ou l'accès à l'emploi salarié) au profit d'un public cible habitant en zone rurale isolée. L'Adie propose d'appliquer des méthodes de travail innovantes (instruction à distance et accompagnement de proximité) pour être en mesure d'instruire les demandes et d'accompagner les bénéficiaires. La réussite de ce programme se

traduira, à l'échelle des bénéficiaires, par la création d'une entreprise pérenne ou l'accès à un emploi stable. Le programme a été lancé en janvier 2017 dans l'Ariège, l'Allier, la Saône-et-Loire, la Nièvre, les Hautes-Alpes et les Alpes de Haute-Provence.

Le montage financier est le premier qui a été mis au point dans le cadre d'un CIS. Il a été conçu en partenariat avec BNP Paribas pour tenir compte des objectifs de l'Adie et des attentes des parties prenantes (Etat, investisseurs). Il combine les caractéristiques de différents outils financiers (prêt, obligation, nantissement).

1.3 Les caractéristiques clés du CIS

Population bénéficiaire	Il s'agit plus particulièrement des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires de minima sociaux, mais aussi des salariés précaires, habitant majoritairement dans les zones rurales isolées identifiées.
Impact recherché	A l'échelle individuelle : retour à l'emploi du bénéficiaire via une création d'entreprise ou une meilleure employabilité, passage d'un emploi précaire à un emploi stable. A l'échelle des territoires : renforcement de l'attractivité et du tissu économique des zones rurales.
Durée du contrat	De janvier 2017 à juin 2023, soit 6 ans et 6 mois.
Coût total du contrat	Le coût maximal du contrat pour l'Etat est évalué à 1,5 millions d'euros (incluant 195 000 euros de prime de succès en cas de dépassement des objectifs), composé majoritairement par des frais de personnel de l'Adie représentant en moyenne 5,6 ETP par an. Sont aussi inclus dans le coût total : les frais liés à la structuration du contrat à impact social - frais juridiques, frais d'évaluation, ainsi que frais d'ingénierie.
Evaluation	Deux critères d'évaluation quantitatifs ont été retenus : - Le nombre de personnes financées et accompagnées : objectif de 500 bénéficiaires - Le nombre de personnes insérées durablement : objectif de 320 bénéficiaires C'est KPMG qui procédera à l'évaluation des mesures d'impact social
Structuration du projet	BNP PARIBAS a accompagné l'Adie dans l'ingénierie financière du projet par la construction du modèle financier permettant d'évaluer le retour de l'investissement social pour toutes les parties prenantes (les autorités publiques, les investisseurs, et l'Adie). Par ailleurs, Hogan Lovells, le cabinet d'avocats conseils, a orchestré la structuration juridique des différents contrats et à titre de pro bono. Et l'Etat a procédé à la structuration juridique de l'« engagement public ».
Investisseurs	Aux côtés de BNP Paribas, les investisseurs qui ont de l'intérêt pour ce programme, sont au nombre de quatre, il s'agit de la Caisse des Dépôts, Renault Mobiliz Invest, AG2R La Mondiale, et la Fondation Avril.
Payeur au résultat	Le payeur final est le Ministère de l'Economie et des Finances.

1.4 Ce que révèle l'entretien avec Nicolas Hamel (le directeur des partenariats à l'Adie)

Suite à ces informations, je souhaite apporter quelques précisions nécessaires afin d'explicitier les contours du projet de l'Adie qui ne figurent pas dans ce tableau. Suite à l'entretien le 8 septembre dernier avec Nicolas Hamel (directeur des Partenariats à l'Adie), j'ai sélectionné quelques extraits de notre échange. Pour lui : « il est essentiel de commencer l'évaluation un an après le début du projet (soit début 2018), afin de garder le lien avec les bénéficiaires et ne pas les perdre de vue. Les dernières cohortes seront évaluées par KPMG dans le courant de l'année 2023 ».

Par ailleurs, ce qui a été décisif selon Nicolas Hamel dans le contrat mis en place avec les parties prenantes concerne les débats pour se mettre d'accord sur la notion de personne insérée. « Une personne insérée est-elle une personne en activité, et depuis combien de temps est-elle en activité pour la considérer insérée ? Les personnes qui font des missions d'intérim sont-elles des personnes insérées, et au bout de combien de missions réalisées la personne est-elle insérée ? Voilà ce type de questions auxquelles nous avons été confrontés ». On a défini tout le cadre de ce qui correspondait à une personne insérée, et cela a été très long à déterminer, d'autant que le curseur bouge tout le temps. De plus, les critères qui permettent cette évaluation étaient difficiles à cerner entre les différents partenaires. L'Etat voulait des preuves, des garanties sur l'insertion des personnes, alors que nous leur disions que nous ne pouvions pas être intrusif dans le récit des bénéficiaires lors des entretiens téléphoniques. On se basait essentiellement sur la parole des personnes, tout ce travail d'explication avec les services de l'Etat a été très long et cela a duré de novembre 2016 à avril 2017 ».

Cet échange reflète toute la difficulté de se mettre d'accord sur des définitions qui sont essentielles pour l'évaluation finale et sur les critères d'évaluation qui feront consensus les différentes parties prenantes.

2. Les Apprentis d'Auteuil : développement de trois relais familiaux (aide à la parentalité)

2.1 Présentation des Apprentis d'Auteuil et du contexte de la mise en place de leur CIS

Les Apprentis d'Auteuil (AA) a été créé en 1866 par l'abbé Louis Roussel. Cette association (5500 salariés, 1500 bénévoles) est particulièrement présente dans le champ de la protection de l'enfance ? Depuis l'origine, les AA accueillent des jeunes en difficulté en réponse à des problématiques et des situations sociales diverses. Cette mission pour les jeunes fragilisés en situation de détresse est inscrite au cœur de l'identité des AA. Son but (Statuts article 1^{er}) : « accueillir, sans considération d'origine, de religion ni de ressources,

des jeunes (enfants, adolescents ou jeunes adultes), garçons ou filles en situation de grande difficulté et notamment en rupture familiale, sociale, scolaire ou en processus d'exclusion, victimes de maltraitance ou de carences affectives, orphelins, abandonnés ou issus de familles en détresse³⁷ ».

Depuis 150 ans l'institution a su s'adapter et innover en matière de prestations pour répondre à des besoins sociétaux qui attendent des actions concrètes.

En 2016, c'est un peu plus de 25 000 jeunes qui ont bénéficié d'une prestation soit scolaire, soit éducative, ou encore d'une aide à l'insertion au sein de l'un des 207 établissements qui composent les AA.

Le montant en France des dépenses brutes par les départements pour financer l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) s'élève en 2013 à 7,3 milliards d'euros pour un budget en hausse de +7,1% de 2009 à 2013³⁸. Un quart des dépenses est alloué à des mesures de prévention à travers des actions éducatives à domicile et en milieu ouvert. Par ailleurs, le coût de placement d'un enfant est la mesure la plus consommatrice de budget pour les Départements : le placement en établissement d'un enfant s'élève, en moyenne en 2007, à 61 000€ par an. La durée moyenne d'un placement est de 4,6 ans avec une durée médiane à 3 ans ; aussi le placement d'un enfant en établissement coûte en moyenne aux départements environ 290 000 euros.

Fort de ce constat, Apprentis d'Auteuil a décidé de soutenir la création de trois Relais Familiaux (dans le Nord, en Loire-Atlantique et en Gironde) en ciblant son action auprès des familles exposées à des vulnérabilités multiples et qui rencontrent des difficultés éducatives, pour lesquelles les professionnels s'interrogent sur une éventuelle mesure de placement des enfants. Le Relais Familial vise à apporter une solution alternative au placement d'enfants à risque, solution alternative qui serait un lieu de répit, un lieu d'évaluation et d'orientation, et un lieu de vie et d'entraide communautaire.

2.2 Le résumé du programme du CIS

Suite à une orientation par l'Aide Sociale à l'Enfance les familles sélectionnées sont logées au sein du relais familial pour une durée de 3 à 9 mois. Le relais est animé par une équipe socio-éducative resserrée composée d'un(e) chef de service, d'un(e) conseiller(e) en économie sociale et familiale, d'un(e) éducateur(trice) et d'un(e) psychologue.

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 par une multitude d'actions comme : des échanges entre pairs, des ateliers parents-enfants, de l'aide aux devoirs, de l'aide à la gestion du budget, des ateliers cuisine, favoriser des espaces de parole collectifs et individuels etc.).

³⁷ Statut de la Fondation d'Auteuil, 2009.

³⁸ Direction de la recherche des études, de l'évaluation et des statistiques (DRESS), n°905, février 2015.

L'objectif du temps vécu au relais familial est de permettre l'élaboration d'un plan d'action en s'inspirant du dispositif des conférences familiales³⁹.

Au bout de la période d'accueil, deux voies restent ouvertes :

- soit le travail engagé permet d'envisager le retour de la famille dans son domicile avec un étayage adapté et formalisé dans un « plan d'action », assurant la sécurité et le développement de(s) l'enfant(s),
- soit la nécessité d'une séparation temporaire sera confirmée. Dans ce dernier cas, l'hypothèse sous-jacente est que la suppléance, constituée par le placement, adossée à un projet pour l'enfant construit avec les parents et les enfants, sera mieux vécue, facilitera un retour en famille plus rapide.

2.3 Les caractéristiques clés du CIS

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.
Impact recherché	Deux mesures successives de résultats : - « Evitement à la sortie », un an après l'entrée de la famille dans le dispositif : l'évaluateur observe si l'enfant a été placé en institution à l'issue de l'accompagnement (indicateur binaire de type « placé » / « non placé »). - « Evitement durable », deux ans après l'entrée de la famille dans le dispositif : l'évaluateur observe si l'enfant est resté durablement avec sa famille à l'issue de l'accompagnement (indicateur binaire de type « placé » / « non placé »).
Durée du contrat	6 ans de projet CIS, dont 4 ans d'accompagnement pour 4 groupes d'enfants successifs (cohortes).
Coût total du contrat	Budget opérationnel : 250 000€ par groupe accompagné, soit 1M€ sur la durée du programme (sur 4 ans). Coûts de structuration : maximum de 10% du budget opérationnel. Le montant de la contribution des investisseurs varie 400K€ et 500K€ par an, soit entre 1,6 et 2 millions d'euros pour quatre cohortes sur quatre

³⁹ La conférence familiale désigne un processus qui mène à la prise de décisions par la famille. L'objectif est de résoudre un problème concernant un enfant en danger. La conférence permet à la famille de choisir avec tous ceux qui lui sont proches les ressources à mettre en œuvre pour sa résolution. Les conférences familiales ont été développées en Nouvelle-Zélande par Paul Zoltan et sont expérimentées depuis plus de 20 ans dans plusieurs pays étrangers. www.cairn.info

	ans ; soit un montant total pour les CIS d'environ 5,3 millions d'euros sur quatre ans.
Evaluation	L'évaluateur retenu pour ce CIS est le cabinet KIMSO, un cabinet de conseil et d'évaluation spécialisé en impact social. L'évitement durable de 5 placements permet un remboursement du capital aux investisseurs.
Structuration du projet	Deux co-structureurs accompagnent ce contrat, le premier KOIS Invest, une entreprise spécialisée en "impact investing" (investissements à impact), et BNP Paribas. Ils font le lien avec les investisseurs et le cabinet d'avocats qui est Latham & Wathins (en pro-bono sur la rédaction du contrat).
Investisseurs	Kois Invest, le structurateur du projet, a pour mission de constituer le tour de table des financeurs. Il s'agit de la Caisse des dépôts et Consignations, d'Esfin Gestion (organe du Crédit Coopératif), spécialiste de la gestion de fonds en capital investissement dans des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire et BNP Paribas.
Payeur au résultat	Trois départements ont manifesté leur intérêt pour ou soutiennent la démarche de la Fondation, avec trois niveaux d'engagement différents. Le Conseil Départemental de Loire-Atlantique a validé son soutien au projet des AA et a donné son accord pour l'utilisation du financement par Contrat à Impact Social en juin 2016. Le Conseil Département du Nord, favorable à la poursuite du travail sur ce projet de Contrat à Impact Social, a réaffirmé son engagement dans la démarche en septembre 2016. Le Conseil Département de Gironde a manifesté son intérêt pour le projet des AA.

2.4 Ce que révèle l'entretien avec Marie-Aida Mane (chef de projet du CIS au siège des AA)

La spécificité du CIS aux Apprentis d'Auteuil (AA) est lié au fait qu'il est décliné sur trois départements et chaque fois des interlocuteurs différents. Cela entraîne des conséquences quant aux négociations qui sont menées afin de se mettre d'accord sur les modalités pratiques du projet. Marie-Aida Mane explique «les responsables AA locaux (le plus souvent directeur de MECS) sont les interlocuteurs privilégiés des conseils départementaux. Ils devaient faire un travail de pédagogie sur le CIS et sur les critères d'évaluations auprès des responsables départementaux en charge de la protection de l'enfance. Beaucoup de discussions au départ ont porté sur la notion de placement, car entre les trois départements la définition du placement n'était pas la même ». Et comme les résultats sont indexés sur le nombre de placements évités, il est essentiel de définir à priori les critères d'un placement d'un enfant afin d'avoir une base commune de compréhension avant d'évoquer d'autres

sujets du contrat. Cela nécessite un véritable travail de négociation et de compromis entre les parties prenantes, chacun doit s'y retrouver.

Avec le temps, des difficultés sont apparues dans la planification du CIS sur les trois territoires. Les négociations qui sont indépendantes des unes des autres, sont plus ou moins rapides et efficaces. Par ailleurs, les contingences matérielles qui se concentrent principalement sur la recherche des appartements pour héberger les familles sont difficiles dans le Nord et en Gironde, et cela retarde d'autant la signature définitive avec les parties prenantes au contrat. Lors du dépôt du dossier en juin 2016 le comité de sélection a rendu un avis favorable en octobre 2016, qui stipule que le CIS devait se mettre en place simultanément dans les trois territoires en même temps. Pour Marie-Aida « cette difficulté à ne pas pouvoir commencer dans la même temporalité les trois actions du projet, pourrait amener potentiellement un des investisseurs à se retirer, c'est le risque. Et si cela devait arriver, la conséquence serait de retrouver un nouvel investisseur ; la mise en place du contrat serait retardée d'autant ».

Enfin ce qui intéressant dans ce CIS, ce sont les critères retenus qui permettent de monter un projet finançable. En résumé ils sont au nombre de trois⁴⁰ :

- Se situer dans une optique de prévention grâce à un projet innovant qui introduit dans le processus d'accompagnement les conférences familiales qui est un dispositif inexistant en France pour le moment.
- Générer des économies importantes pour la collectivité grâce à l'évitement d'un placement en institution. Le coût s'élève à 60K€ par et cette économie viendra financer le remboursement du projet aux financeurs.

Les indicateurs qui permettent d'évaluer l'impact social par les Apprentis d'Auteuil sont limités à savoir :

- l'évitement du placement un an après l'entrée dans le dispositif,
- l'évitement du placement deux ans après l'entrée dans le dispositif. Ce n'est qu'à la troisième année que le paiement aux financeurs s'effectuera.

Quant à la pérennisation du dispositif rien n'est moins sûr, il est prévu que les conseils départementaux pourront si les objectifs sont respectés renouveler une fois le contrat. Mais rien n'oblige le conseil départemental à pérenniser le dispositif à l'issue de l'expérimentation.

⁴⁰ Relais familial, Etude de faisabilité pour le financement par le Contrat à Impact Social, Impact Invest Lab, novembre 2016.

3. La Cravate Solidaire : programme de réinsertion de personnes éloignées de l'emploi

3.1 Présentation de la Cravate Solidaire

La Cravate Solidaire est une association récente qui a été créée par trois étudiants diplômés d'Écoles de commerce en 2012 et qui a son siège à Paris dans le 12^e arrondissement. Au départ l'intuition des fondateurs a été de collecter des tenues vestimentaires avec une destination professionnelle afin d'équiper gratuitement les personnes en recherche d'emploi. Ces tenues sont récupérées auprès des entreprises, des particuliers, ou des marques de textile et qui en font don à l'association. Sur Paris les cinq salariés (pour sept permanents), s'appuient sur plus de 300 bénévoles pour venir en aide aux personnes à la recherche d'un emploi. En région ce sont un plus de 400 bénévoles qui donnent du temps à l'association.

Au fil du temps l'association a élargi son champ d'action toujours dans le but d'une insertion professionnelle. Le principe d'intervention est toujours le même. Un rendez-vous est fixé par les bénévoles de permanence par l'intermédiaire d'un prescripteur (Pôle Emploi, les Missions Locales, ou bien encore l'École de la seconde chance). Les bénévoles de La Cravate reçoivent à deux le bénéficiaire pour lui prodiguer des conseils dans l'optique d'un entretien d'embauche. L'accompagnement porte principalement sur la rédaction d'un CV, d'une lettre de motivation, mais aussi sur les attitudes appropriées à adoptées pour réussir un entretien d'embauche, sans oublier les aspects vestimentaires qui sont souvent essentiels pour décrocher un emploi.

En 2016, environ 600 personnes ont été accompagnées en Ile-France par l'association et plus de 1200 à travers la France qui a quelques antennes locales en région (Lyon, Lille, Caen, Dijon, Rouen, Pau, Clermont-Ferrand, Le Mans) et même à Bruxelles. En 2014, l'association a été lauréate de la **France s'Engage** qui avait été initiée par François Hollande et a bénéficié de ce coup de pouce lui permettant de se développer et de bénéficier d'une couverture médiatique; ce surcroît de notoriété a été profitable à l'activité de l'association grâce au recrutement de nouveaux bénévoles ces deux dernières années (entretien avec Michael Cienka, septembre 2017).

La Cravate Solidaire a répondu à l'appel du CIS fin 2016. Leur projet de CIS a été retenu par le comité de sélection début 2017. Pour développer son contrat l'association est partie d'un constat qui repose sur les freins à la mobilité des personnes à la recherche d'un emploi. En région parisienne, beaucoup de personnes à la recherche d'un emploi ne peuvent pas se déplacer dans les locaux de La Cravate Solidaire (faute de moyens financiers ou de transport accessible). Les freins à la mobilité sont parfois très importants. L'idée retenue par l'association a été d'acquiescer un bus aménagé avec une zone d'accueil, un vestiaire, une cabine photo, et un studio photo pour venir à la rencontre des personnes dans le Val d'Oise (Grande Couronne) et la Seine-Saint-Denis (Petite Couronne). Par ailleurs, ces deux

territoires concentrent en France le plus de QPV (Quartiers prioritaires de la ville) là où il y a statistiquement le plus de personnes à la recherche d'un emploi.

3.2 Résumé du programme du CIS

La Cravate Solidaire a obtenu la labellisation par le Secrétariat d'Etat à l'ESS. Aujourd'hui l'association est en phase pré-opérationnelle, ce qui nécessite encore des arbitrages pour le choix définitif des investisseurs potentiels, le bouclage de l'opérationnel, et la contractualisation.

Le contrat doit se déployer prioritairement dans les Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) en Seine-Saint-Denis et dans le Val d'Oise pour une durée de trois ans. Au total, il est prévu d'accompagner 900 personnes sur les deux départements au cours des trois années de l'expérimentation : 100 personnes en année 1, 200 personnes en année 2 et 600 personnes en année 3.

3.3 Les caractéristiques clés du CIS

Population bénéficiaire	Les personnes à la recherche d'un emploi déjà repéré par un prescripteur qui résident soit dans le Val d'Oise, soit en Seine-Saint-Denis.
Impact recherché	Retour à l'emploi des bénéficiaires grâce à l'accompagnement de l'association en lien avec le prescripteur initial (principalement Pôle Emploi et les Missions Locales présentes où sont implantées les antennes locales. Il s'agit de cibler les types de retour à l'emploi (soit l'emploi durable, soit l'emploi de transition) par l'intermédiaire des entretiens.
Durée du contrat	Le contrat a vocation à durer sur trois ans, de 2018 à 2021.
Coût total du contrat	450 000 euros sur les trois ans pour les deux départements permettant d'acquérir un véhicule aménagé (bus) pour se déplacer dans les QPV.
Evaluation	Non communiqué par l'association (l'évaluateur est pressenti)
Structuration du projet	Kea & Partners (cabinet conseil) a été retenu pour le calcul de l'impact et la définition des indicateurs de l'évaluation ; cet accompagnement s'est réalisé dans le cadre de mécénat de compétences en pro-bono.
Investisseurs potentiels	Non communiqué par l'association (à priori 4 investisseurs avec une parité dans les sommes allouées afin d'avoir un équilibre).
Payeur au résultat (payeur final)	Ministère du travail

3.4 Ce que révèle l'entretien avec Michaël Cienka (responsable des partenariats à La Cravate Solidaire)

Lors de l'interview de Michaël Cienka, j'ai pu appréhender la manière dont le contrat a été élaboré. « D'abord, on est parti des profils des personnes qui ont été suivies à la Cravate Solidaire depuis deux ans. Pour déterminer nos indicateurs d'impact, nous avons distingué deux catégories de personnes : la première repose sur la nature des types d'aide perçues (RSA, ARE, et ceux qui ne sont allocataires d'aucune ressource), la deuxième sur la nature du retour à l'emploi : l'emploi durable (CDI, CDD long), l'emploi de transition (CDD courts, l'intérim, ou l'Alternance), et la formation professionnelle ». Cette nomenclature permet de croiser les catégories et de mesurer le coût induit pour la société en fonction de chaque situation. Dans l'élaboration des critères nous sommes partis volontairement de choses simples afin d'avoir des situations au plus proche de la réalité. Pour les personnes qui retrouvent un emploi grâce à notre association on s'est basé sur le montant du SMIC. Nos calculs ont permis de déterminer un gain social moyen par personne accompagnée estimé à 10667 euros sur deux ans. Nous nous situons en bout de chaîne dans le processus de l'insertion de la personne qui est déjà accompagnée par d'autres.. La Cravate a constaté que sur les 10667 euros qui représente un montant qui couvre les dépenses de l'ensemble des partenaires qui suivent aussi la personne, 10% de cette somme soit 1066 euros peut être attribuée au titre de son action.

S'agissant du retour social sur investissement celui-ci est rentable. Il ressort que sur l'antenne de Paris, pour un euro investi, on génère un retour social sur investissement de 3,56 euros par accompagnement. Ce calcul prouve que la Cravate Solidaire est éligible pour une expérimentation d'innovation sociale qui répond à des besoins non-couverts sur des territoires d'Ile-France vers des publics à la recherche d'une insertion professionnelle efficiente.

Pour Michaël Cienka : « Ce qui très important pour nous lors de la phase d'élaboration du contrat ce sont les discussions que nous avons eu avec les autres associations qui ont aussi été retenues par le comité de sélection et qui sont labellisées comme nous. Ce partage d'expérience est essentiel car il permet d'avancer, cela a été le cas avec l'Adie ou Passeport Avenir ».

Le plus de l'association c'est la place que l'on donne aux bénévoles, ainsi que la place du don. « Aujourd'hui nous n'avons pas de grand témoin pour nous soutenir et augmenter notre notoriété. Notre force c'est la communauté des bénévoles ».

L'objectif de la Cravate Solidaire serait de faire la preuve de son CIS dans les trois ans à venir afin d'obtenir une pérennisation dans d'autres antennes, notamment en Province.

4. Action tank entreprise et pauvreté : rénovation de copropriétés permettant aux résidents de payer une charge modeste

4.1 Présentation d'Action tank entreprise et pauvreté et contexte de la mise en place du CIS

Créé en 2010, à l'initiative de la Chaire HEC «Social Business/Entreprise et Pauvreté» comme laboratoire d'expérimentations sociales, l'Action tank réunit aujourd'hui entreprises (dont Danone, Veolia, Sodexo, La Banque Postale, Bouygues Bâtiment,...), associations (dont Habitat et Humanisme, Le Secours Catholique, La Croix Rouge Française,...), et monde académique autour d'un objectif commun : contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France. L'action Tank favorise le développement par des entreprises de projets expérimentaux ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France et susceptibles d'être déployés à grande échelle, mais aussi sollicite régulièrement des instituts d'études et des cabinets de conseil sur des études thématiques. Les expérimentations menées dans le cadre de l'Action tank font l'objet, en partenariat avec la Chaire HEC, de recherches académiques sous forme de publications, de cas pédagogiques et de conférences, et peuvent donner lieu à des stages, missions ou mémoires pour les étudiants. Muhammad Yunus, économiste et prix Nobel de la paix en est le président d'honneur, la direction générale est partagée entre Martin Hirsch, directeur général de l'AP-HP, ancien haut-commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté, et Emmanuel Faber, le nouveau Président directeur général délégué du groupe Danone.

Action tank entreprise et pauvreté concentre son action et sa recherche principalement autour de deux types de programme : le premier porte sur l'accès aux biens et aux services essentiels (exemples : la mobilité, l'accès à des logements abordables), le deuxième est centré sur une contribution à des politiques publiques (exemples : actions de prévention en direction des personnes âgées en perte d'autonomie, accompagnement des acteurs qui agissent en direction des sans-domiciles fixes).

Le CIS s'inscrit dans un contexte particulier relatif à la rénovation de copropriétés. En France on estime à 15%, la part des copropriétés très fragiles ce qui représente près de 100 000 copropriétés et plus de un million de logements⁴¹. Le processus de dégradation de ces copropriétés repose principalement sur des difficultés de gestion qui se traduisent par des charges de fonctionnement élevées, le développement d'impayés de charges non maîtrisées, la démobilisation des copropriétaires et une carence de l'entretien courant du bien. Pour faire face à ce processus, les pouvoirs publics ont mis en place des opérations programmées, coûteuses pour les finances publiques, mais qui souvent ne font que geler le

⁴¹ Etude sur les copropriétés fragiles présentant des signes de fragilité, Agence nationale de l'habitat (ANAH), Commissariat général au développement durable (CGDD), décembre 2012.

processus de dégradation car elles ne permettent pas des rénovations énergétiques nécessaires et ambitieuses.

C'est le 2 février 2017 que le programme de rénovation de copropriétés fragiles proposé par l'Action tank entreprise et pauvreté a été retenu par le comité de sélection présidé par le Secrétariat d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire. Pour le moment leur contrat à impact social est en phase de contractualisation comme les Apprentis d'Auteuil et La Cravate Solidaire.

4.2 Résumé du programme du CIS

L'objectif est d'accompagner et de restaurer 20 copropriétés fragiles en voie de dégradation et de rétablir leur gouvernance, en ne faisant peser qu'une charge modeste sur les résidents. Plusieurs actions conjointes sont entreprises pour améliorer l'habitat et en réduire les coûts : rénovation énergétique, création de logements supplémentaires, mobilisation des habitants, optimisation des rénovations, montage financier et opérationnel innovant. La réussite du programme sera mesurée au regard du nombre de copropriétés effectivement rénovées. Le tiers-payeur envisagé est l'Agence nationale de l'habitat (ANAH)

4.3 Les caractéristiques clés du CIS

Population bénéficiaire	Il s'agit de deux cohortes de 20 copropriétaires au sein de copropriétés dégradées soit au total 40 copropriétaires avec une étude approfondie pour 6 d'entre eux.
Impact recherché	Mettre fin au cercle vicieux de la paupérisation des copropriétaires, due au fait qu'ils n'arrivent plus à dégager les ressources pour entretenir le bâti, ou à faire face à leurs échéances. Rendre acteur les copropriétaires afin de leur redonner un pouvoir d'agir au sein de la gestion de leur copropriété.
Durée du contrat	Le contrat a vocation à durer entre 5 et 6 ans, soit de 2018 à 2026 (si signature définitive en 2018).
Coût total du contrat	Le coût total du contrat repose sur une enveloppe de 3,5 millions d'euros.
Evaluation	L'évaluateur est pressenti, il s'agirait d'Improve. L'évaluation repose sur le nombre total de copropriétés rénovés (donnée quantitative), et aussi sur des données qualitatives (lutte contre l'insalubrité des logements et solvabilité des copropriétaires). L'évaluation des coûts évités par la mise en place de ce programme est estimée à 2,1 euros économisés par l'Etat pour chaque euro investi, avec un objectif de 6 copropriétés rénovées dans les 5 ans du contrat sur les copropriétés accompagnées.
Structuration du projet	Non défini pour le moment (des contacts ont été pris, notamment avec le Crédit Coopératif)

Investisseurs potentiels	Plusieurs investisseurs ont fait part de leur intérêt pour ce programme. Il s'agit du Crédit Coopératif, France Active, Solifap (Fondation Abbé Pierre), Esfin Gestion.
Payeur au résultat (payeur final)	ANAH

4.4 Ce que révèle l'entretien avec Guillaume Ginèbre (chef de projet du contrat à impact social à Action tank entreprise et pauvreté)

Lors de l'entretien avec G.Ginèbre (25 août 2017), celui-ci révèle que le projet de CIS d'Action tank a été choisi au départ entre trois thématiques qui sont déjà développées par l'association à savoir : l'isolement des personnes âgées, l'aide aux SDF, et le logement en voie de dégradation. Pour G.Ginèbre, « l'isolement des personnes âgées n'a pas intéressé le ministère concerné, et nous avons donc orienté notre projet vers l'accompagnement des copropriétés fragiles. Nous étions déjà en lien avec l'ANAH qui était intéressée par notre projet et qui nous a soutenu lors de notre dépôt de dossier lors du comité de sélection de novembre 2016 ». Parmi les treize projets retenus, seule La Foncière Le Chênelet-Ecoconstruction a un CIS qui porte sur la thématique du logement autour des questions pour lutter contre l'insalubrité, en mettant l'accent sur la performance énergétique et environnementale de l'habitat. D'ailleurs, Action Tank souhaite aussi dans son programme renforcer la performance énergétique des bâtiments rénovés en remobilisant les résidents.

S'agissant de l'expérimentation proposée dans ce CIS, G.Ginèbre précise que le projet de rénover vingt copropriétés fragiles était déjà un axe de travail au sein de l'association mais la nouveauté s'explique par l'ajout de nouveaux critères qui seront évalués. L'objectif affiché serait d'obtenir de l'ANAH à l'issue de la phase expérimentale un financement élargi à davantage de copropriétés fragiles.

Lors d'un deuxième entretien avec G.Ginèbre le 14 novembre dernier, ce dernier mentionne que le projet d'Action Tank est à l'arrêt depuis la fin de l'été. Ce qui bloque à priori, ce sont les discussions au point mort avec la direction générale de l'ANAH. C'est un état de fait et cela retarde d'autant la contractualisation définitive du contrat à impact social. Pour G.Ginèbre cette situation pose question mais il n'explique pas ce manque d'intérêt de l'ANAH, car les premiers contacts au début de l'année 2017 avaient été constructifs. Action Tank ne compte pas en rester là et envisage de ré-interpeller l'ANAH dans les prochaines semaines. Il s'agit pour l'association de relancer les négociations et d'obtenir les validations nécessaires pour déployer son CIS. Nous savons que La Foncière Le Chênelet-Ecoconstruction était déjà en discussion avec l'ANAH avant le lancement de l'appel à projets en 2016 et leur projet de CIS semble avancer plus vite qu'Action tank.

En conclusion à cette partie

Il ressort de cette étude comparative quelques points qui méritent d'être mis en lumière. Le premier concerne la difficulté de s'accorder sur des définitions des notions clés sur lesquelles les CIS sont bâtis pour mesurer l'impact et procéder à l'évaluation. S'agissant de l'Adie et de La Cravate Solidaire, force est de constater que la définition de la « personne insérée » a nécessité beaucoup de temps entre les parties prenantes pour se mettre d'accord. Dans une moindre mesure, il en est de même à La Cravate solidaire. Celle-ci a passé du temps pour co-construire avec les parties prenantes les critères sur lesquels l'évaluation doit se baser pour mesurer l'impact de l'action vers les personnes à insérer.

Pour les Apprentis d'Auteuil, on constate que leur projet de CIS peut être remis en cause. Le fait de ne pas signer avec l'un des trois conseils départementaux peut rendre caduque la totalité du CIS. Cet élément n'a peut-être pas été anticipé lors du dépôt de dossier, et visiblement il n'est pas prévu de clause de révision permettant de réduire à deux voire à un département la signature définitive du CIS. Chaque Conseil départemental est libre de ne pas aller au bout du projet, et les difficultés à trouver un logement approprié dans le département du Nord peut être une source d'échec pour les deux autres départements. Par ailleurs, la négociation au niveau de chaque conseil départemental est une source supplémentaire de retard d'exécution du contrat.

Enfin, pour Action tank entreprise et pauvreté, on constate que le projet de contractualisation est à l'arrêt du côté du Payeur final.

La qualité des relations et des échanges et entre les différents parties prenantes notamment entre l'opérateur et le payeur final est essentielle pour la bonne marche du CIS. Chacun joue sa partition avec parfois des intérêts divergents.

Conclusion

Ce travail de recherche sur le CIS m'a permis d'appréhender comment un appel à projets interministériels -dans un domaine innovant- a pu se mettre en place et se développer dans une période relativement courte. Les rencontres effectuées lors de ce travail sont venues enrichir constamment mon analyse. Il en ressort que le CIS n'est pas une solution miraculeuse à la finance solidaire, mais il propose une option innovante qui repose sur l'innovation sociale et l'expérimentation. Par ailleurs, le CIS a le mérite de faire collaborer autour d'un même projet des parties prenantes qui n'ont pas toujours au départ des vues similaires sur le développement du contrat. La force du CIS est de permettre ce dialogue entre les associations, les investisseurs privés (banques, évaluateurs) et l'Etat (Ministères, Administrations Centrales).

Le CIS c'est aussi le résultat d'une volonté politique qui s'est affirmée en 2016 avec une Martine Pinville, Secrétaire d'Etat à l'ESS qui a osé une expérimentation dans le champ de l'ESS. Cet appel à projets est arrivé à un moment propice dans le secteur de l'ESS. En effet, au-delà de la volonté de quelques acteurs influents (Ministères, personnalités de l'ESS), c'est tout un écosystème qui était prêt à s'engager dans l'aventure des CIS. J'en veux pour preuve notamment l'engouement des opérateurs associatifs qui ont répondu par dizaines à l'appel à projets entre 2016 et 2017.

Ce qui est frappant dans le CIS c'est la diversité des associations ou ONG qui ont été sélectionnées à l'issue de l'appel à projets. En effet parmi les treize institutions qui développent un CIS, on constate une multiplicité de tailles représentée, de notoriété, d'ancienneté et de budget : à titre d'exemple La Cravate Solidaire (5 salariés et créée en 2012) côtoie la Sauvegarde du Nord (1500 salariés, créé au début des années 60) ou Médecins du monde (1500 salariés, créé en 1980). Il s'agit donc d'un échantillon représentatif de la diversité du monde associatif en France.

Par ailleurs, force est de constater que les thématiques de l'insertion -se déclinant sous plusieurs formes- sont les plus représentées dans l'appel à projets. Cela s'explique peut-être par le fait que les politiques de lutte contre le chômage ont dans leur ensemble montré leurs limites pour inverser la courbe du chômage. Les CIS qui ont pour projet la thématique de l'insertion, seront certainement suivis de près afin de vérifier si les expérimentations réussissent. Dans ce type de situation, le CIS peut être vu comme un laboratoire social permettant d'évaluer certaines actions innovantes. Mais ce n'est qu'après la fin des expérimentations (d'une durée moyenne de cinq ans) que l'évaluateur pourra faire un bilan définitif des CIS. La question de la pérennisation pourra alors se poser aux pouvoirs publics.

Cependant, nous pouvons regretter que certaines thématiques sociales qui ne trouvent pas de solutions efficaces dans notre société -malgré la mobilisation de nombreuses associations- ne soient pas représentées dans cette expérimentation sociale (mis à part

Médecins du monde). Il s'agit principalement des sans-abris (environ 150 000 sans-abris en 2016), ou les Mineurs non accompagnés (MNA), qui sont de plus en plus nombreux sur le territoire national notamment dans le Nord de la France et sur Paris (25 000 MNA en 2017). Une expérimentation sur l'une ou l'autre thématique aurait pu permettre de tester une action et vérifier la rentabilité de l'intervention sociale.

S'agissant de l'avenir du CIS, la non reconduction d'un ministère dédié à l'ESS depuis la formation du nouveau gouvernement en mai 2017 a eu quelques répercussions sur le suivi du dossier. En effet, la période actuelle est caractérisée par une sorte d'immobilisme voire de remise en cause de certains dispositifs qui font débats au sein de l'ESS comme la suppression des emplois aidés. Par ailleurs, dans les médias spécialisés (Jurisassociations, ASH, TSA, RECMA) la question des CIS est beaucoup moins présente ces derniers mois, et cela pose question.

Avant de terminer, il me paraît vraiment important de préciser que l'élaboration des CIS entre les parties prenantes est un formidable laboratoire d'idées et de réflexions. Chacun dans son domaine peut apprendre de l'autre, et cette co-construction a certainement des vertus pédagogiques. Les occasions de mettre autour de la même table des entités différentes comme certains investisseurs privés, des associations et quelques ministères concernés (logement, emploi, formation, santé, famille), sur des sujets traitant de financement solidaire ne sont pas si fréquentes. Le CIS contribue à aller au-delà du « plafond de verre » dans la finance solidaire.

Pour conclure, le succès indéniable rencontré par l'appel à projets du CIS -qui traduit un besoin réel en matière de financement de l'ESS- témoigne de l'émergence d'une envie de collaborer de manière innovante, avec une mesure de l'impact social comme clé de voute pour les différentes parties prenantes.

Aujourd'hui je suis convaincu que même si le CIS actuel n'est pas reconduit au terme de son expérimentation, cette étape va permettre d'identifier les forces et les faiblesses de la forme actuelle du CIS, afin d'enrichir le débat sur les financements dans l'ESS et ouvrir de nouvelles perspectives.

Annexes

Annexe 1 : Lettre de Benoît Hamon à Philippe Frémeaux (13 février 2013)



MINISTÈRE DÉLÉGUÉ CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET DE LA CONSOMMATION

LE MINISTRE

Paris, le 13 février 2013

Nos Réf. : FSS/2013/9699

Monsieur,

L'objectif de développement de l'économie sociale et solidaire qui m'a été confié nécessite une meilleure connaissance et une mesure aussi pertinente que possible de l'apport de ses entreprises et organismes à l'économie française.

Il est ainsi souhaitable que la contribution de l'ESS au PIB de la France soit précisément évaluée ; c'est le sens de la demande que j'ai faite au directeur général de l'Insee.

En complément, il me semblerait souhaitable que cet apport de l'ESS à la bonne marche de notre société soit également évalué en utilisant d'autres méthodes de comptabilisation qui soient plus à même de rendre compte de ses spécificités.

La comptabilité nationale prend en effet uniquement en considération la valeur ajoutée des activités marchandes de l'ESS, établie selon des conventions proches de celles appliquées aux activités du secteur public. Or, l'ESS, parce qu'elle affirme proposer des services ayant une utilité sociale particulière, parce qu'elle revendique de pratiquer des formes de management plus inclusives, parce qu'elle développe aussi des activités hors marché, ou encore parce qu'elle mobilise souvent l'énergie bénévole de ses militants au moyen de procédés démocratiques, mérite d'être également évaluée en mettant en œuvre d'autres conventions statistiques de nature à mieux prendre en compte son apport spécifique, en mobilisant d'autres indicateurs à identifier.

Sur ces bases, vous réaliserez un travail de synthèse afin de rendre compte des critiques adressées aux méthodes standards d'évaluation d'activités non marchandes ou d'activités marchandes présentant une utilité sociale particulière. Vous analyserez, dans cette perspective, les avantages et inconvénients de méthodes alternatives disponibles pour mieux prendre en compte son apport réel, dans le cadre d'une comptabilité ou monétarisation élargie (notamment les méthodes de type *Social return on investment* – SROI).

Au-delà, vous établirez un panorama des méthodes permettant d'évaluer à partir d'indicateurs non monétaires, l'apport spécifique de l'ESS (études sociologiques, enquêtes sur larges échantillons, élaborations d'indicateurs sociaux).

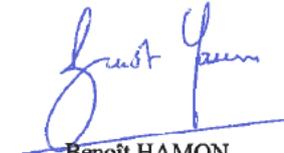
.../...

Monsieur Philippe FRÉMEAUX
Editorialiste à Alternatives Economiques
Délégué général de l'Idies
28 rue du Sentier
75002 Paris



Vous formulerez enfin des recommandations sur les travaux à mettre en œuvre pour parvenir à mieux évaluer l'apport de l'ESS au bien-être individuel et collectif de nos concitoyens. Ils pourront être utilisés comme source de propositions pour la mesure de l'impact social, actuellement travaillée au niveau communautaire.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.



Benoit HAMON

Annexe 2 : Lettre de Benoît Hamon (ministre) du 20 Novembre 2013



MINISTÈRE DÉLÉGUÉ À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET À LA CONSOMMATION

LE MINISTRE

Paris, le 20 NOV. 2013

Objet : Consultation sur l'investissement à Impact Social
Création d'un Comité national consultatif

Madame, Monsieur,

L'investissement à impact social devient un sujet de premier plan, compte tenu des besoins sociaux à couvrir, de l'évolution des comportements et des contraintes des finances publiques.

À l'échelle française, la mise en œuvre de la Loi que j'ai préparée en faveur de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social, impliquera de mobiliser de nouveaux financements. La création de la Banque publique d'investissement, faisant suite aux travaux du Programme d'investissement d'avenir (PIA) modifie d'ores et déjà sensiblement le paysage. De nombreux acteurs privés prennent également des initiatives dans ce champ.

À l'échelle internationale, le G8 qui s'est tenu à Londres en Juin 2013 et auquel j'ai participé, a décidé de mettre en place, une Task Force sur le "social impact investing" et en a confié la Présidence à Sir Ronald Cohen. La Task Force remettra un rapport au G8 en Septembre 2014 dégageant des propositions pour favoriser ces nouveaux investissements dans les pays du G8, voire du G20.

Il est essentiel que nous nous mobilisions pour travailler en France sur ces sujets, qui avaient été en partie évoqués lors des Assises de l'Entrepreneuriat conclues par le Président de la République.

En accord avec Sir Cohen, j'ai demandé à Hugues Sibille, Vice-président du Crédit Coopératif, connaisseur des sujets du financement de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social, de représenter la France au sein de la Task force, aux côtés des représentants gouvernementaux du Trésor et des Affaires Étrangères.

Pour enrichir les réflexions tant à l'échelle française qu'à l'échelle internationale, je souhaite que soit mis en place un comité consultatif, comme cela sera le cas dans les autres pays du G8, et serais très heureux que vous acceptiez d'en faire partie.

Ce Comité dont vous trouverez jointe la composition, sera présidé par H. Sibille, se réunira 4 fois d'ici à l'été 2014, et une fois à Londres en Juin avec les membres des Comités créés dans les autres pays du G8.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
139 rue de Bercy - Télédéc 146 - 75572 Paris cedex 12

Le Comité travaillera, comme l'indique la note jointe, sur les ressources nouvelles à mobiliser pour accroître les investissements à impact, sur les caractéristiques des projets où investir, sur les instruments pour investir, comme les titres participatifs, les titres associatifs ou des réflexions nouvelles à conduire sur les avantages et inconvénients de véhicules de type social impact bond, et enfin sur la mesure et l'évaluation des impacts.

La première réunion du Comité se tiendra le **jeudi 19 décembre de 10h00 à 12h00** à Bercy dans le Centre Pierre Mendès-France, salle François Bloch Lainé. J'aurai le plaisir de vous y retrouver afin d'introduire vos travaux et d'échanger avec vous.

Je vous remercie de confirmer votre présence auprès d'Hugues Sibille (hugues.sibille@credit-cooperatif.coop) qui assurera la coordination des travaux et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Benoit Hamon', written over a horizontal line.

Benoit HAMON

Annexe 3 : Communiqué de presse (24 Novembre 2016)



MARTINE PINVILLE
SECRETARIE D'ETAT CHARGÉE DU COMMERCE, DE L'ARTISANAT, DE LA CONSOMMATION
ET DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
AUPRES DU MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Discours

Discours

Paris, le 24 novembre 2016

Conférence sur l'investissement à impact social

**Intervention de Martine PINVILLE,
Secrétaire d'Etat chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la
Consommation et de l'Economie sociale et solidaire**

Bercy

Jeudi 24 novembre 2016

Contact presse :

Cabinet de Martine PINVILLE : 01 53 18 44 13 - sec.seccesspresse@cabinets.finances.gouv.fr



Seul le prononcé fait foi



Monsieur le Ministre,

Monsieur Mohed Altrad, Président de l'Agence France Entrepreneur,

Mesdames et Messieurs,

Je vous remercie pour votre présence si nombreuse qui démontre l'importance de la signature des deux premiers contrats à impact social. Cela témoigne aussi d'un chemin parcouru pour les politiques en faveur de l'économie sociale et solidaire et je m'en réjouis.

Depuis 2012, face aux enjeux économiques que nous traversons, face aux besoins du secteur de l'ESS, et face aux attentes de nos concitoyens pour plus de justice sociale, nous avons mené une feuille de route pour le moins ambitieuse.

La loi de 2014 sur l'ESS a reconnu et organisé pour la première fois tout un pan de notre économie, ses organisations et ses instances représentatives.

Jamais un gouvernement ne s'était impliqué de cette façon aux côtés des, coopératives, associations, mutuelles, fondations et entrepreneurs sociaux. Nous avons reconnu leur richesse immense, tant économique qu'humaine, et nous les avons accompagnés vers un développement pérenne et une croissance inclusive.

Ce pari sur les entreprises de l'ESS n'est pas idéologique. Il est pragmatique. Car les entreprises de l'ESS jouent un rôle essentiel de proximité et de cohésion social et cela suffit à leur donner une dimension plus importante.

Depuis 4 ans dans l'organisation gouvernementale, et depuis bientôt 1 an avec l'administration de l'ESS placée au sein de la Direction générale du Trésor, l'économie sociale et solidaire a trouvé sa place en toute logique au sein du Ministère de l'Economie et des Finances.

Nous mettons ici les politiques économiques et les politiques de financement de l'économie au service de la justice sociale, et cela passe notamment par encourager les potentiels d'emploi et de croissance des entreprises de l'ESS.

Nous l'avons fait depuis 2012 en modernisant les instruments de financement, en adaptant les cadres juridiques, en mettant en place des fonds dédiés, et nous continuons aujourd'hui



Seul le prononcé fait foi



ce mouvement en allant plus loin, puisque l'Etat innove lui-même en faisant appel aux projets des acteurs de terrain, et en remettant en question ses modalités d'intervention.

Ce cadre favorable aux entreprises de l'ESS n'aurait pas été possible sans un environnement propice qui découle de mesures solides. Michel Sapin l'a rappelé à l'occasion du projet de loi de Finances pour 2017, ce cadre s'inscrit dans celui du pacte de responsabilité, au travers notamment de l'abattement de taxe sur les salaires, puis du crédit d'impôt à partir de 2017. C'est un acte fort, qui reconnaît le potentiel économique de l'ESS, des emplois en devenir, et un enjeu de compétitivité pour le secteur.

Conjuguer croissance, emploi et compétitivité, avec l'impact social, est donc notre défi collectif. Le rôle de l'Etat est bien sûr très important pour ouvrir ces nouvelles perspectives économiques et sociales, et permettre aux acteurs d'être audacieux et ambitieux.

Cette ambition se traduit également par le souhait, que je ressens à chacun de mes déplacements, d'innover.

L'innovation sociale est en effet un terrain de rencontre fertile et prometteur entre les investisseurs et les entreprises sociales.

C'est même tout un champ d'intervention jusqu'à maintenant peu exploité que nous avons saisi, et dans lequel nous soutenons financièrement tous ceux qui souhaitent développer des projets aux bénéfices à la fois sociaux et économiques.

Cette démarche est inédite en France. C'est d'ailleurs l'innovation sociale qui nous distingue de nos voisins européens et des *Social Impact Bonds* qu'ils ont mis en place.

Soyons clairs : il ne s'agit pas, pour le modèle français que nous avons créé, d'agir en substitution des services publics mais de répondre à des besoins sociaux aujourd'hui non couverts et en perpétuelle évolution : je veux parler par exemple de l'autonomie des personnes âgées, la formation et l'éducation, l'insertion professionnelle, la protection de l'enfance, le soutien aux familles fragilisées.

Car notre objectif n'est pas de compter les bénéfices que l'Etat pourrait retirer des contrats à impact social. Le but de cet outil est d'encourager des résultats concrets en faveur d'une société plus solidaire. Je vais oser la comparaison : l'innovation sociale est à l'Etat ce que la recherche est à l'entreprise : un outil au service d'un produit ou d'un service de meilleure qualité, innovant et toujours mieux approprié au besoin à couvrir.



Seul le prononcé fait foi



L'économie sociale et solidaire est un modèle économique exigeant qui intègre la satisfaction des besoins sociaux. Or, les outils pour accompagner les entrepreneurs sociaux dans leurs projets ne permettaient pas de réaliser des expérimentations à grande échelle.

Les contrats à impact social sont un outil qui permet la prise de risque, et offrent à l'Etat un rôle nouveau. Car je suis intimement convaincue que l'Etat doit jouer ce rôle de catalyseur de l'innovation sociale.

Nous avons déjà mis en place avec Bpifrance un fonds d'innovation sociale, doté de 40 millions d'euros et qui intervient sous forme d'avance remboursable.

Ce fonds a réalisé ses premiers investissements à la fin de l'année dernière à la suite de la publication des appels à projets.

Mais soutenir l'innovation implique aussi d'adopter des méthodes nouvelles, expérimentales, comme celle de l'évaluation de l'impact social qui est au cœur de l'appel à projets.

Vous l'aurez compris, l'approche des contrats à impact social est résolument disruptive : elle propose un changement de paradigme qui met l'impact social au cœur de l'investissement et les acteurs sociaux au cœur du contrat.

Les acteurs de terrain sont notre inspiration. Ils connaissent et partagent les diagnostics. Ils observent chaque jour au plus près la nécessité d'un accompagnement par la puissance publique et la complémentarité de leur intervention avec celle de l'Etat.

Cela nous a donc obligé à innover dans notre méthode de travail. En gardant bien sûr des principes simples et qui nous sont chers : travailler ensemble pour plus d'efficacité. Et c'est peut-être là que se situe la plus grande innovation : fédérer des parties prenantes qui jusque-là ne travaillaient pas ensemble, pour mener un projet commun pour une société plus solidaire.

Concrètement, comment cela va se passer ?

D'abord, les opérateurs sociaux se présentent avec un besoin identifié et une proposition d'action pour y répondre. Ils trouvent ensuite des financeurs privés qui souhaitent participer au financement de cette expérimentation et seraient donc prêts à en supporter le risque. L'Etat sélectionne et instruit les dossiers qui pourront être déposés jusqu'en mars 2017. Puis un contrat est conclu, et, à l'issue du contrat, un expert externe et indépendant évalue



Seul le prononcé fait foi



les résultats. S'ils correspondent aux objectifs fixés, alors l'Etat s'engage à rembourser et à verser une prime de réussite aux financeurs.

Vous l'aurez compris, dans ce schéma, le rôle du Ministère de l'Economie et des Finances et des différents ministères concernés par le champ de l'expérimentation reste central et prend une forme inédite en devenant « payeur au résultat ».

La mesure de l'impact social est au cœur des Contrats à Impact social. Cette logique d'évaluation que nous proposons transforme l'action sociale qui était inquantifiable, que l'on qualifie souvent d'« externalités positives » mais que l'on ne sait pas très bien définir. Ici, nous mesurerons des résultats face à des objectifs chiffrés.

C'est une nouvelle responsabilité dans laquelle nous nous engageons car nous croyons que c'est une mesure de progrès qui permettra d'expérimenter des solutions toujours plus pertinentes à des besoins sociaux mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques. Je pense là aux besoins des familles isolées, des jeunes décrocheurs, ou bien de jeunes diplômés n'accédant pas à l'emploi.

Permettez-moi d'ailleurs d'insister à nouveau sur le fait qu'à aucun moment il ne s'agit de substituer les Contrats à Impact Social à la solidarité nationale, à l'action sociale ou au soutien public sur lesquels nous travaillons par ailleurs. Si ces expérimentations fonctionnent, elles permettront d'amorcer de nouvelles politiques à suivre.

Mesdames et Messieurs,

Je ne néglige pas toute la difficulté de cet exercice. C'est la raison pour laquelle, je vous avoue même ma surprise de pouvoir présenter dès aujourd'hui 3 projets en cours d'instruction et 2 signatures.

La première signature concerne l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique. Elle a fait le pari de promouvoir l'insertion des publics éloignés de l'emploi dans les territoires ruraux fragiles, grâce au financement et à l'accompagnement de projets de création d'entreprise et de retour à l'emploi salarié.



Seul le prononcé fait foi



Le deuxième projet est porté par l'association Impact Académie et vise à prévenir les risques sociaux dans les quartiers défavorisés en formant des primo-entrepreneurs à la gestion de commerces franchisés et en les accompagnant dans un projet d'installation.

Quant aux 3 projets en cours d'instruction portés par Sauvegarde du Nord, Passeport Avenir et les Apprentis d'Auteuil, ils répondent également à cette volonté de sortir des individus de situation précaires ou d'un environnement a priori défavorable à l'emploi ou à l'éducation.

Pour conclure mon propos, laissez-moi de vous dire une chose : la mobilisation de chacun d'entre vous autour de cet appel à projets a été exceptionnelle, et votre présence le confirme encore aujourd'hui.

Vous êtes près d'une centaine, porteurs de projets ou financeurs, à vous être manifestés. 20 dossiers ont été officiellement transmis et se trouvent à différents stades d'instruction ou de

discussions. J'y vois la preuve que nous avons là un dispositif pertinent, et de votre part, une appétence impressionnante pour innover.

C'est aussi la confirmation qu'ensemble, nous sommes prêts à fédérer toutes nos énergies pour trouver de nouvelles façons de rendre notre société plus juste.

Le chemin n'était pourtant pas si évident. Il était admis par les acteurs sociaux comme les investisseurs privés, que l'action sociale et la logique financière n'étaient pas compatibles ; que bénéfices sociaux et retour sur investissement étaient irréconciliables. Au fond, qu'aucune combinaison gagnant-gagnant n'était possible entre deux mondes qui s'ignorent. Aujourd'hui, nous faisons la preuve du contraire.

Avec les contrats à impact social, l'occasion est unique et bien réelle d'offrir à l'innovation sociale une nouvelle dimension au sein de notre économie et de la société française.

Je vous remercie.



Seul le prononcé fait foi

Annexe 4 : Compte-rendu de l'interview de Monsieur Eric Dupas-Laigo, directeur adjoint de cabinet au Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'ESS (Ministère des Finances), mardi 25 avril 2017

L'interview a été réalisé par Jean-Marie ROSSI et Elodie Galisson (étudiant(e)s à l'AIE de Paris en Master 2 Management des associations).

- JM Rossi : Pouvez-vous nous parler de la genèse des CIS en France ?

Eric Dupas-Laigo : Le dossier au Ministère s'est réglé au 30 mars et nous avons des choses à régler jusqu'à cette date. Ils ont intégré une brique sur l'ESS et ils ont pris à bras le corps le sujet. Cela fait 3,5 ans que je suis au Cabinet, et il y a toujours eu un intérêt pour les SIB. Il s'agit d'une méthode anglo-saxonne qui devait travailler à la mise en place de la Big Society. C'est un projet particulier consistant à confier des tâches qui étaient plutôt réservées au Public en faisant la démonstration qu'un opérateur privé pouvait être plus efficace. Tout le modèle des SIB repose sur un partage des économies réalisées par cet opérateur privé et l'Etat, qui, en déléguant des activités va faire une économie de moyens. C'est ce qui justifie que des fonds privés soient mobilisés en premier contributeur avec l'espoir de gains assez forts. Benoît Hamon, lorsqu'il travaillait sur sa loi, a fait un peu un tour d'horizon en Europe et est allé rencontrer les pionniers des SIB en Angleterre et cela pouvait avoir des suites en France. Notamment, Hugues Sibille qui avait rendu un rapport en début d'année 2015 sur le sujet et Carole Delga, à l'époque, était très sceptique sur ce qu'ils appelaient les titres à impact social, étant donné les réactions du milieu associatif, à savoir qu'il y avait un plan social derrière, dans le secteur. Du coup, Carole Delga qui a précédé Martine Pinville au Secrétariat de l'ESS, disait : « ce genre de sujet, si jamais le Gouvernement devait s'en saisir, cela ne sera pas pour porter atteinte au Service Public ». Ainsi, lorsque l'on a travaillé la feuille de route de Martine Pinville en arrivant au mois de juin 2015 avec Xavier Piccino (Directeur de Cabinet au Secrétariat d'Etat), nous avions à cœur de travailler le sujet, c'est-à-dire une déclinaison française du financement de l'innovation sociale inspirée du mécanisme des SIB qui nous semblait pertinente. On s'est tout de suite mis sur un plan différent. Nous, on voulait financer l'innovation sociale et on voulait principalement mesurer l'impact social (IS). Ce travail de conviction, nous l'avons mené auprès de la Ministre, dès le mois de juin. Elle nous a regardés avec beaucoup de curiosité, disant : « votre sujet a l'air très pertinent. Moi, de par mon passé sur le terrain, la dépendance et le handicap, j'ai vu qu'il y avait beaucoup de sujets de prévention que l'on n'arrivait absolument pas à financer ; il y a un besoin et il faut que l'on finance de la prévention ».

C'est ce que l'on faisait, car l'innovation va vers la prévention. Et nous avons fait un travail de présentation de notre projet, de notre concept, au sein du Ministère de l'Economie, auprès du Cabinet d'Emmanuel Macron qui était à 100% derrière nous. Nous avons convaincu le Cabinet de Manuel Valls qui était à fond derrière nous aussi et nous avons également convaincu le Cabinet du Président de la République qui était totalement d'accord avec notre approche.

La question qui s'est posée était : fallait-il faire un appel à projet ou est-ce qu'il fallait choisir un opérateur de confiance afin de pouvoir mener une expérimentation ?

De par ma connaissance des opérateurs français, j'ai tout de suite été convaincu, dès le départ, qu'il fallait faire appel à projet. Car les opérateurs de confiance, c'est ce qui était fait dans les différents pays et cela mettait plus de temps à se mettre en place ; ils ne cherchent pas véritablement à se reposer sur les compétences qui peuvent exister sur le territoire, ils veulent intégrer eux-mêmes la compétence et ils se mettent en situation de quasi-monopole sur le sujet. Je trouvais extrêmement dommage que le sujet en France ne soit pas développé. On savait que des gens travaillaient dessus, on savait ce qui manquait, c'était l'impulsion politique, c'est-à-dire : allez-y. On savait que derrière cela, il y avait des institutions financières, des intermédiaires, des auditeurs, capables de pouvoir créer de l'activité sur le sujet et d'une certaine façon, capables d'élargir l'éventail du paiement résultats (PR) ou la thématique de l'Impact Social à d'autres sujets que les CIS ; pour nous, cela allait être le marchepied pour autre chose.

E Galisson : c'est quoi cette autre chose ?

Si vous êtes dans une logique de PR, vous avez la possibilité de repenser l'investissement avec paiements in fine. Vous avez des mécanismes en inversant la logique du paiement et du contrôle. A l'heure actuelle, la méthode la plus simple, c'est de payer au moment où l'on signe la convention et de contrôler à posteriori, et là, l'idée c'est d'avoir un contrôle avant le paiement ou en tout cas d'organiser les conditions de la réussite et les applications sont très variées.

A ce jour, je ne peux pas vous dire toutes les applications, mais je vois dans des domaines qui ne sont absolument pas sociaux, dans des logiques plus industrielles ou avec des logiques qui peuvent, à partir du moment où vous recherchez un résultat pour avoir une meilleure allocation des ressources en les conditionnant à ce résultat.

Nous n'avons pas fini de nous appuyer sur des nouveaux modèles qui vont s'appuyer là-dessus, et la diversité des modèles observés à l'étranger démontrent qu'il n'y a pas un cadre uniforme pour tout cela et on a pu se reposer sur des expériences réussies, notamment au Canada, dans l'Etat de l'Ontario ou en Irlande notamment. Ces deux pays avaient décidé de lancer un appel à projet et ils avaient eu beaucoup de réponses et les réussites et les échecs s'expliquaient notamment par la volonté de trop bien faire, par exemple sur la mesure de l'économie, sur la mesure de choisir des secteurs bien précis d'intervention.

Ce qui était important pour nous, c'était d'avoir un cadre d'appel à projet le plus souple possible, pour laisser un maximum les professionnels exprimer leurs intérêts et leurs créativité en s'appuyant sur les propositions formulées par les opérateurs de terrain, et apporter un minimum de garantie par nos services dans le cadre de l'appel à projet, dans un champ innovant, un champ où la politique d'expérimentation proposée était cohérente avec les politiques publiques que nous menons par ailleurs et avoir des règles déontologiques (du contrôle, l'intéressement des différentes parties au contrat).

Et c'est un appel à projets qui a dépassé complètement nos anticipations. Nous savions que le sujet était extrêmement complexe et l'on s'était dit en l'espace d'un an, vu les investissements, et probablement en rencontrant les acteurs de terrain crédibles qui avaient envie de se positionner sur le dossier, au total, nous avons eu 60 dossiers déposés !

E Galisson : Le milieu associatif était vent debout l'année dernière ?

Au bout du compte, nous en avons beaucoup plus que prévu au départ en mars 2016.

Il y avait des interrogations et nous avons reçu plusieurs fois le Comité des Organisations Citoyennes qui était le plus actif et le plus opposé ; et au-delà de l'opposition idéologique, qui de toute façon est anticapitaliste (à partir du moment où vous faites rentrer dans un système financier quelque chose, cela le corrompt). Pour cela, on ne peut rien faire, c'est comme cela, ce n'est pas régalién, c'est un choix de modèle, de société, ça clive.

On est dans l'innovation sociale et la mesure de l'IS, alors on nous disait : « OK donnez-nous les preuves de ce que vous nous dites ». Alors, effectivement, on ne leur a pas donné les contrats car à ce stade, les contrats sont totalement protégés par les intérêts des différentes personnes qui ont mis en place ces projets-là. Il y a un savoir-faire, ils veulent capitaliser... Et, au fur et à mesure de l'expérimentation des projets conduits à leur terme, on pourra donner des éléments sur l'appel à projet et on donnera probablement des éléments qui seront une sorte de clausier des dispositifs juridiques et contractuels (on n'a pas fait d'arrêté et de loi) qui permettront aux différentes personnes de reprendre à leur compte les travaux qui ont été réalisés.

On a la volonté d'être open source sur ce sujet.

JM Rossi : La genèse du projet peut-on y revenir un peu ?

Sur la genèse, je suis venu dans le Cabinet de Benoît Hamon (il y a déjà 3,5ans). On a ce secteur de l'économie et on veut lui faire changer d'échelle pour le secteur de l'ESS. Il y avait plusieurs dispositifs qui avaient été mis en place, notamment sur l'innovation sociale (IS) : le FISO (Fonds d'Innovation Sociale financé par la BPI) qui vient soutenir les entreprises ayant un modèle économique et qui va grandir sur ce modèle économique. L'avance remboursable qui leur est faite vient finalement consolider une entreprise qui a fait la preuve de son modèle.

On n'avait pas d'outils pour financer des projets d'Innovation Sociale, et c'est toute la philosophie du CIS de présenter un projet qui a son équilibre qui n'est pas sur la structure basée uniquement sur l'économie du projet et qui va être suivi par les différentes Parties Prenantes (PP) pour faire la preuve que si vous intervenez sur tel public à tel moment, vous évitez qu'ils arrivent dans telle case.

E Galisson : Toute la difficulté, c'est d'imaginer d'évaluer que cela va avoir un véritable impact ?

Si l'on peut se donner les grands principes de l'évaluation en général, vous ne pouvez pas avoir un cadre unique qui viendrait coller parfaitement dans chaque situation. Chaque contrat va avoir sa méthodologie d'évaluation. Il y a des techniques, comme la randomisation qui a fait couler beaucoup d'encre, notamment sur les aspects déontologiques. Moi, dans presque tous les contrats, cela a été écarté car cela coûte très cher et ce n'est pas toujours efficient.

Et puis, au lieu d'avoir une méthode scientifique, c'est plutôt une méthode très empirique qui va permettre de voir comment les gens sont rentrés sur le papier et voir où en est la personne après être sortie du parcours, ensuite à quel moment on refait une étape de contrôle, un an, deux ans, après qu'elle soit sortie de l'accompagnement pour voir où elle en est ; et après, il y a peut-être des interactions avec votre famille, votre environnement... vous pouvez dire que c'est cette action-là qui a tel impact sur la personne, mais jamais, au grand jamais vous pourrez dire que

tout est lié à cela. C'est un accord conventionnel sur une méthode d'évaluation qui fait que l'on dit : ça réussit, ça ne réussit pas. Mais on essaye d'avoir un contrôle factuel extrêmement précis.

JM Rossi : Sur l'évaluation, vous n'avez rien fléchi, il n'y a pas d'indications particulières ?

Non, rien. Si vous voulez, c'est un travail de conviction du porteur du projet de son pool de partenaires vis-à-vis de l'administration, qui elle, va challenger et faire des recommandations.

Exemple : vous nous dites que vous allez faire sortir ces personnes dans telle situation par le retour à l'emploi et votre indicateur pour suivre ces personnes est à 2 ans, alors que d'habitude c'est plutôt à 3 ou 5 ans que vous faites le bilan de votre action.

Qu'est-ce qui vous permet de justifier ça ? Sur les projets que l'on a pu étudier, soit, ils avaient de bonnes raisons de faire comme ça, soit ils avaient des critères plus conventionnels.

E Galisson : Celui qui va postuler à l'appel à projets a ses propres indicateurs ?

On ne va pas faire intervenir un cabinet. Ce sont les services métiers qui donnent un avis et peuvent refuser un dossier.

C'est l'opérateur qui va choisir son propre cabinet, par exemple KPMG par ses règles de déontologie, par les critères que nous avons validés avec le pool, nous permettent de dire qu'à l'évaluation, ceux-ci seront totalement objectifs.

Les critères, tels qu'ils ont été élaborés, nous permettent d'écarter des projets sur des aspects critères ou métiers, ou par exemple, on avait un bon contrat et bonne réponse, mais en revanche l'évaluation était totalement liminaire, insuffisante. D'ailleurs, on permettait aux candidats de reposer un dossier plus tard. On leur demandait de revoir leur copie afin de l'enrichir de nos remarques, afin de la déposer à une autre étape du processus de sélection. Ou parfois, on avait des dossiers qui étaient refusés par le Service métier, considérant que le sujet était déjà pris en charge par les politiques publiques.

E Galisson : Sur la question de l'innovation, la dimension territoriale est-elle prise en compte ?

On a eu une approche où ce sont les services du Ministère (les Services Centraux) qui vont donner leur avis sur ces aspects de l'innovation. Nous avons voulu que l'avis soit donné par l'Interministériel.

JM Rossi : L'évaluation répond-elle à un cahier des charges précis ?

On a fixé les critères d'éligibilité. Ils sont dans le cahier des charges, sinon, il aurait fallu un cahier des charges par secteur.

E Galisson : Sur la méthode et l'évaluation de l'impact social, quels impacts avons-nous sur les parties prenantes ?

On regarde l'aspect du contrat et on a un public cible. On ne regarde que les aspects concernant le public, c'est l'économie du contrat qui est en jeu. Ce qui est important c'est le déclenchement du paiement résultat (ce qu'il y a derrière). Le CIS est là pour mettre à la charge du privé le risque

de l'innovation du fonds avec l'Etat, un contrat dans lequel il stipule que si j'attends le résultat annoncé et si j'obtiens le résultat, je vous paye et donc on va mesurer l'IS dans cette perspective-là et on annonce un objectif de départ ; ce qui nous donne une approche par coût global. Exemple : pour 200 personnes, telle action va me coûter tant pour un CIS, et si on atteint cet objectif, cela peut démontrer que cette action peut être reprise au niveau des politiques publiques de façon plus globale. Ce qui est visé, c'est de reprendre un CIS qui réussit au niveau des politiques publiques car on sait quel est l'impact et ainsi, avec une expérimentation localisée et précise, on pourra peut-être dupliquer au niveau des politiques publiques cette action innovante et relancer à plus large échelle le programme en faisant l'économie de l'ingénierie.

JM Rossi : Au niveau du CIS, la temporalité joue un rôle important ? Aujourd'hui, nous sommes à un an du premier CIS signé.

C'est très variable car on a un contrat à 10 ans avec le PR à cette date, et puis l'on a un contrat à 3 ans qui est le plus court. En moyenne, c'est plutôt 5 ans, en règle générale c'est 3 ans de prise en charge et 2 années d'évaluation pour vérifier que le résultat est bien atteint.

JM Rossi : Sur cette question de l'innovation sociale cela a fait débat. Avez-vous réfléchi au niveau du Ministère à cette notion ?

C'est déjà dans la loi (art 15). Nous ne sommes pas allés ailleurs pour définir cette notion.

JM Rossi: En comparaison des autres sources de financement, qu'apporte le CIS (de plus) dans le champ de l'ESS (Action sociale, insertion...) ?

Dès l'amorçage du projet, l'aspect financement de projet doit être fait, ainsi, on explique exactement ce que l'on va faire... Dans ces projets, il s'agit de trouver une méthode de financement qui inverse la logique habituelle... C'est totalement complémentaire. Dans l'intérêt de toute association il y a la démonstration de ses preuves de son financement pluriannuel.

On fait une projection de moyens par les résultats et on ne sait pas encore si l'on va les atteindre. Si on les atteint, alors tant mieux, et après cela pourra faire l'objet d'une convention pluriannuelle de moyens. Ainsi, on pourra mettre des moyens au regard de leurs ressources, mais pour l'instant, par rapport à ces contrats à impact social, on est dans un risque tellement fort qu'il n'y a personne pour financer ces montants.

En effet, il faut savoir qu'il n'existe pas de subventions d'Etat pour la conduite d'une action à hauteur de plusieurs millions d'euros. Par ailleurs, le secteur financier ne le fait pas.

Maintenant que le CIS existe, on a des établissements financiers qui se manifestent.

Je suis extrêmement optimiste envers tout l'écosystème professionnel français pour trouver encore des solutions à tout cela. Le seul problème, il faut pouvoir s'intéresser au sujet. En fait, c'est le manque d'intérêt global à toutes les questions de l'économie sociale et solidaire et il n'y a pas de créativité face à ces questions-là, cela n'a pas été identifié comme un sujet de préoccupation.

E Galisson : Malgré la loi ESS en 2014 ?

Le problème de la loi, c'est pour ceux qui connaissent le sujet. Je vous mets au défi de trouver une cohérence. Ce n'est pas une loi qui a été pensée comme un corpus cohérent. Par exemple, vous partez de la création de la boîte jusqu'à son développement. C'était la philosophie de départ. Après, c'est tout un ensemble de dispositions qui sont venues s'ajouter. Si l'on avait eu un projet ambitieux, on aurait fait une loi qui regrouperait tous les dispositifs spécifiques, on aurait eu un titre coopératif qui aurait repris la loi de 1947 et 1978 ? On aurait eu tout un truc sur la loi de 1901, on aurait fait une sorte d'énorme loi qui aurait compilé tout l'ensemble et on a vu que tout le monde aurait pu se l'approprier. Mais, cela n'a pas été le cas, on a fait des dispositions accessoires. Il y a eu des choix qui ont été faits pour maintenir l'équilibre existant et qui ne sont pas des choix ; ou vous tranchez de manière politique et vous donnez une direction à un certain nombre de secteurs.

On reste dans un domaine où l'on ne sait pas si l'ESS est une démarche entrepreneuriale ou si c'est un partenaire de politique publique qui doit être traité comme partenaire de l'Etat avec les marchés publics ; on est entre les deux.

E Galisson : la loi ESS a eu le mérite de traiter beaucoup de sujets ?

Par exemple, vous avez la publicité pour les grandes mutuelles, celles de 1945 où, lorsqu'elles font de la publicité, eh ! bien, jamais à l'occasion de ces publicités, elles ne se mettent l'étiquette ESS, elles ne veulent pas être associées à l'économie des pauvres ; ce n'est absolument pas ce qui les intéresse, alors que notre souhait était de donner une image positive d'une nouvelle économie dynamique.

La jeunesse s'intéresse à ces sujets mais celle-ci ne fait pas le lien avec l'ESS. Beaucoup d'entre eux attirent des jeunes qui ne savent pas que c'est l'ESS. D'ailleurs, il y a toute une fierté des salariés qui travaillent dans ce secteur et qui aiment le mettre en avant et qui ne sont pas valorisés.

Ce n'est pas un secteur exemplaire au niveau RH : il y a beaucoup de temps partiels subis, des rémunérations basses alors que pour les cadres, les rémunérations ne sont pas spécialement basses.

Afin de donner plus d'élan à tout cela, c'est de faire en sorte qu'il y ait une véritable préoccupation du secteur pour communiquer à ce sujet car aujourd'hui, on ne sait plus la différence entre les mutuelles et ce que proposent les complémentaires santé par les compagnies d'assurance.

C'est très large mais comme vous l'avez dit, l'effort de la loi c'est d'avoir caractérisé un certain nombre de valeurs partagées par un certain nombre d'associations, mais pour autant, dans leur travail de plaidoyer cela n'est pas suffisant pour faire connaître aux journalistes du secteur ces valeurs. Ce n'est pas un manque d'intérêt car les journalistes sont intéressés, les politiques aussi sont intéressés. Mais le problème, c'est que cela descend pas jusqu'à l'électeur.

JM Rossi : A ce sujet, cet hiver, un des seuls articles qui a été écrit pendant la campagne présidentielle a été rédigé par Vincent Peillon dans Le Monde (Janvier 2017).

C'est moi qui l'ai écrit pour Vincent Peillon ! Il faut savoir que pendant toute sa campagne, Benoît Hamon n'a pas parlé une seule fois de l'ESS lorsqu'il est passé à la TV et pourtant, il y a un bilan à

défendre dans ce domaine mais ce n'était pas sa préoccupation. Je n'ai pas compris et par ailleurs, ils ont corrigé cela par la suite en disant que la part de l'ESS, dans le budget, devait doubler sa part. Aussi, je leur ai dit que si vous voulez critiquer le budget consacré à l'ESS, c'est de doubler le nombre de salariés dans l'ESS, à savoir 500 000 salariés dans le secteur, ce qu'ils ont admis par la suite. Par ailleurs, ce plan n'est pas très ambitieux car on sait que le renouvellement par la pyramide des âges va amener à embaucher.

Je pense que, pour Emmanuel Macron, sur le sujet, c'est un peu différent car ils ont une grande ambition pour l'ESS. Le seul sujet, c'était de le diluer dans le programme qui est assez large, qui parle à l'électorat. Il ne permettait pas de l'afficher en tant que tel, donc cela a été plutôt un travail de complément comme sur d'autres sujets plus pointus. C'était un travail qui permettait de répondre à des demandes particulières du secteur. Son programme est assez intéressant car il balaie plusieurs préoccupations du secteur et de l'innovation sociale, il en fait un sujet important, car au-delà du CIS, il veut créer une agence qui serait un accélérateur de l'innovation sociale.

JM Rossi : Vous pensez à une Agence nationale ?

Oui, une agence nationale qui correspond au Danemark, au Portugal, en Angleterre. Au Royaume Uni, vous avez notamment une agence dédiée et qui travaille avec l'Université d'Oxford sur les Social Impact Bond.

Mais on voit que l'approche française est très inspirante pour beaucoup. Par exemple, le Luxembourg est venu plusieurs fois nous voir pour voter sa loi, le Fonds Européen des Investissements aime bien venir s'inspirer de ce que l'on a pu construire avec le CIS. On a eu une conférence de gouvernement en septembre 2016 sur le CIS avec des experts étrangers sur le sujet des SIB. Cette conférence a été très difficile à monter, car avoir le même jour sept experts sur la thématique des SIB, même l'OCDE a du mal à le faire sur une thématique particulière et sur un temps de parole restreint.

Sans que le sujet soit trop technique, on a pu se rendre compte que tout le monde était parti avec une ambition très forte qui était plutôt une ambition liée au budget, et au fur et à mesure de l'expérience, ils se sont rendu compte que le vrai sujet était celui de l'impact social. Et c'est là, à mon sens le vrai sujet important qui va réunir tous ces pays au-delà de savoir si on va faire des économies. Comment vais-je m'assurer, lorsque je mets un euro, que ces personnes vont avoir une sortie qui soit bénéfique à la société ?

E Galisson : Cette dimension était inexistante au départ ?

Ils ont beaucoup mis l'accent sur les économies de dépense, à savoir les coûts évités, et là c'est vraiment l'approche anglo-saxonne, qui, d'une certaine façon a aussi conduit à défendre le projet d'ATD Quart-Monde avec la loi zéro-chômeur ; vous venez avec un ensemble de dépenses, vous expliquez que tel et tel vivent une situation donnée, mais vous mélangez un peu tout et vous arrivez avec une somme importante. Je ne dis pas que c'est faux mais c'est une présentation des choses qui pourrait être très différente si vous prenez d'autres critères. Ainsi, sur cette base vous avez tant de moyens et on va en prendre une partie et on va l'utiliser pour faire ça. Mais si à la fin, votre objectif c'était de vérifier ce que vous aviez dit au départ mais vous n'arrivez pas à votre objectif, sauf à rajouter des moyens supplémentaires considérables pour vérifier au centime près que tous les éléments étaient bien respectés. En fait, le sujet n'est pas de savoir si

toutes les dépenses ont eu lieu ou pas, c'est de savoir si les personnes qui étaient au chômage longue durée ont réussi à retrouver confiance en elles par une activité qu'elles ont choisie, dans un cadre qui n'est pas un établissement public, mais bien avec une entreprise et qu'elles ont pu repartir de manière indépendante dans la vie, c'est ça qui est important. C'est par exemple le projet d'Impact Academy ou de l'ADIE.

Oui, c'est ça qui est important.

JM Rossi : Les investisseurs privés sont-ils impliqués dans le suivi des actions financées, quels sont leurs liens avec les structures financées (par eux) ?

Oui, bien sûr, car il y a une gouvernance du contrat qui fait qu'ils ont des éléments qui permettent de vérifier que sur le déploiement, les engagements pris par l'organisation sont bien respectés.

JM Rossi : sur les 3 ou 5 ans ?

On va mettre tant de personnes pour suivre les gens qui bénéficient d'une action particulière. Elles ont des éléments pour vérifier si tout est bien mis en place, et la possibilité pour elles d'intervenir s'il y avait des difficultés ou des dérives. C'est elles qui ont intérêt à ce que tout se passe bien car si le déploiement n'est pas bien fait, ce sera de leur responsabilité.

JM Rossi : Comment les comités de sélection étaient composés ?

Nous avons reçu des réponses et on clôturait un mois avant le comité de sélection, ce qui permettait au service d'instruire les dossiers. Les instructions techniques par les services de l'économie étaient également menées par les aspects métiers, par les ministères concernés par les politiques publiques et de manière assez large. Il y a des ministères que l'on a interrogés et sur ce sujet ce n'est pas directement votre métier mais on le porte à votre connaissance car cela peut être dans votre sphère d'intérêt afin que vous sachiez que l'on vous en parle ; et puis tous les ministères recevaient une fiche d'instruction remplie par nos services et complétée par les autres, toujours avant le comité de sélection afin qu'ils puissent apporter des éléments complémentaires, les CS (comité de sélection) avec les membres des cabinets concernés interministériels et éventuellement avec la présence des services si les cabinets en avaient fait la demande.

JM Rossi : Et qui présidait ?

Il n'y avait pas de présidence, c'est nous qui menions le rythme, par exemple, on n'avait pas de voix prépondérante.

JM Rossi : Et vous étiez présents à chaque fois dans les comités de sélection ?

Oui, à chaque fois.

E Galisson : Et la fréquence ? Tous les 2 mois ?

Juin et septembre, novembre 2016 et janvier et mars 2017, à peu près tous les deux mois. Et dès le mois de juin 2016, on avait déjà rempli le nombre de dossiers que l'on devait avoir rempli en 2016. D'expérience, ne jamais lancer d'appel à projet avant les vacances parce que juillet, août et septembre, les gens ne travaillent pas, il ne se passe rien ou pas grand-chose...

On a eu des projets à examiner au mois de septembre car les dossiers étaient trop courts en juin et on a 3 ou 4 projets en septembre, et au mois de novembre on est remonté à 10, puis au mois de janvier on en a eu 20 et encore une bonne vingtaine pour la dernière période jusqu'en mars 2017. Au final, on a eu plus de 60 projets.

E Galisson : Au final, combien en avez-vous sélectionné ?

12 ou 13 ont été sélectionnés.

JM Rossi : Et sur les 12 ou 13 dossiers, cela représente quelle somme ?

En moyenne, ce sont souvent des projets de 1 à 1,5 millions d'euros et avec un projet de 7 millions d'euros, au total pour les treize institutions sélectionnées depuis 2016, cela correspond à environ 20 millions d'euros. Avec les Apprentis d'Auteuil, il y a un très beau projet d'un montant d'environ 800 000 euros pour l'expérimentation et avec le Paiement Résultat, cela avoisine le million d'euros qui englobe l'ingénierie et l'évaluation pour trois départements. C'est un projet d'environ 3 millions d'euros. C'est un formidable projet qui a eu la chance d'avoir une chef de projet talentueuse qui connaît très bien l'administration. On est sur un aspect technique un peu aride mais lorsque l'on va voir ce qui est sorti de terre et lorsque l'on a le résultat de l'expérimentation suivie, ainsi, je vois l'expérimentation de l'Impact Création (cf. Impact Academy) cela va être génial, les primo-entrepreneurs vont pouvoir monter des franchises dans les quartiers, cela sera très bien.

E Galisson : Quel avenir pour le CIS en cette période incertaine ?

Nous avons une expérimentation et nous allons pouvoir démontrer à toutes les personnes septiques de suivre sur la durée chaque contrat et de se faire un avis à l'issue des 3 ans ou des 5 ans ; ensuite, le CIS n'a besoin d'aucun cadre juridique pour exister et encore une fois, si des personnes veulent faire un CIS avec une collectivité locale par exemple, elles peuvent le faire. Elles n'ont pas besoin de notre permission pour mener une expérimentation sur un territoire.

Nous, nous avons encadré au travers d'un appel à projets, mais cela aurait pu se faire avec un autre cadre juridique, comme un marché public, et là, c'est totalement différent, vous avez beaucoup de détails sur ce que vous voulez encadrer, c'est l'appel d'offre... c'est le cadre anglo-saxon.

Eux, ils ont fait systématiquement des appels d'offre pour identifier l'opérateur qui allait conduire l'opération. Ils disent très précisément ce qu'ils attendaient et une fois qu'ils ont passé l'appel d'offre, ils faisaient le plus grand détail du CIS ; c'est très cadré et l'on n'a pas besoin du concours de l'Etat pour le faire.

En revanche, les méthodes sont meilleures lorsque l'on travaille avec le gouvernement.

Nous, on a un pôle au service du financement de l'éco qui est dédié au financement à impact qui s'est emparé vraiment du sujet, et l'on continuera à travailler sur le sujet.

Maintenant, toutes les administrations savent ce qu'est un CIS. La DGER est ravie d'avoir un CIS pour l'agriculture, la DGEFP est ravie d'avoir ses trois CIS.

En fait, concernant tous ces contrats-là, c'est qu'ils ont souhaité avoir une implication du Ministère de l'Economie. Ils auraient très bien pu les monter tout seul, mais on a toujours fait en sorte de pouvoir leur apporter une participation, ils voulaient que l'on soit un peu impliqué ; on a revu les clés de répartitions, certains efforts en fonction de ce besoin-là. On a aussi la Justice, la Santé, le Logement qui vont venir avec leurs vraies thématiques sur des sujets de politique publique très forte comme la lutte contre la pauvreté, qui ne sont pas nécessairement liés à l'emploi.

JM Rossi : Vous pensez au CIS lié à la récidive ?

J'aimerais vraiment que l'on arrive à finaliser le contrat avec Médecins du Monde sur la récidive.

On a un CIS qui fait écho, dans sa thématique, à la prison de Peterborough, mais sa mise en œuvre est totalement différente. On a vraiment quelque chose qui a été travaillé avec un opérateur qui veut prendre en mains des sujets compliqués et qui va travailler avec les services pénitentiaires, les services sociaux, et là, on n'est vraiment pas dans une logique de coût .

On peut extrapoler sur une logique de coût à la fin mais une personne qui va en prison, cela a un coût, et si elle a des troubles psychiques, la prison n'y changera rien et elle récidivera.

Là, l'idée c'est de réaffecter ces personnes dans un parcours qui est conforme à leur situation psychique et leur traitement médical, et d'une certaine façon améliorer leur bien-être. Donc, on va pouvoir l'objectiver ; c'est très respectueux de la personne, des politiques publiques, de la place du juge car on est en comparution immédiate.

Il est possible que le traitement proposé soit adapté à la personne. Il y a de la complexité car chacun est dans son rôle mais derrière cela on n'a pas mis une usine à gaz pour des raisons budgétaires ou autres. C'est vraiment une démarche sociale (ce projet a été sélectionné en janvier 2017).

Les deux derniers sélectionnés (mars 2017), ce sont :

- Le Chênelet (éco construction dans le Nord de la France)
- et Santé diabète avec le concours de l'AFD en Polynésie Française.

Nous aurons des expérimentations en métropole et hors métropole. Nous avons le Nord, le Sud, la Côte d'Or, les Alpes Maritimes, la Loire Atlantique et l'Île-de-France évidemment.

E Galisson : Et du coup, pour vous, l'avenir du CIS ne sera pas finalement que du ressort de l'Etat ou des collectivités ?

Il y aura des contreparties privées, je pense que les fondations dans leur affectation seront là pour le paiement résultat. En effet, le rôle des fondations concernant l'affectation de leurs ressources ont tout intérêt dans cet outil-là de mieux allouer leurs dépenses.

E Galisson : Les financeurs privés pour le moment, c'est qui ?

Ce sont les banques essentiellement.

JM Rossi : Lors d'une interview (une brève à retrouver dans mes notes) de Madame Pinville, elle évoquait les fonds solidaires, les fondations (on vient d'en parler), les mutuelles, voire les organismes de retraite ?

Pour les caisses de retraite, vous pouvez, sur une partie des fonds gérés, sur ce qu'elles considèrent être de la dépense d'innovation pour de la croissance d'activité d'un des opérateurs qu'elles financent, celui-ci pourrait être payé aux résultats.

JM Rossi : C'est Siel Bleu par exemple –

Eric DL : Oui

E Galisson : Sur la finance solidaire ?

Le problème de la finance solidaire et avec les caisses de retraite, c'est que l'argent qu'elles ont, c'est de l'argent qu'elles ont emprunté et elles doivent nécessairement rembourser, et pour les fonds solidaires, cela vient des fonds communs de placements d'entreprises pour des personnes qui souhaitent des liquidités (achat de propriété, paiement d'un mariage ou d'un divorce...). Il y a des cas de déblocage anticipé, il faut donc des liquidités à tout moment. Ce n'est pas le meilleur vecteur. Je pense que cela ne doit pas être réservé à l'épargne solidaire car ils n'ont pas d'objectifs de rendement, eux, leur objectif est société.

Là, on vient de modifier les règles d'investissement pour les FCPE (fonds communs de placement d'entreprise) afin qu'ils aient des règles comparables aux OPCVM (organismes de placement commun en valeur mobilière) et que leurs règles de ratio ne soient pas rigides et s'il y a des dépassements (ce sont des titres qui sont valorisés à 90% en bourse et 10% qui relèvent de l'épargne solidaire) et il peut y avoir des effets de seuil.

Je pense qu'il vaut mieux que ce soient des entreprises très lucratives qui ont des expériences de croissance très forte et qu'elles utilisent une partie de ce qu'elles ont gagnée pour justement prendre des risques sur de l'IS fort. J'espère qu'au travers des fondations d'entreprise, on est dans ce genre de montage. Ce ne sera pas l'entreprise en direct qui financera mais elle passera par sa fondation d'entreprise pour prendre le risque.

JM Rossi : Au-delà du deuxième tour de la présidentielle et du changement de politique qui se profile existe-t-il des risques pour le CIS ?

Je ne pense pas car nous avons lancé une expérimentation et nous verrons si c'est pertinent. Le concept est séduisant. Je suis convaincu que c'est quelque chose qui était nécessaire, maintenant, il faut laisser le temps...

E Galisson : Les premières communications vont sortir quand ?

Vous avez plusieurs étapes d'évaluation. Après, ce sont les parties qui décideront si elles veulent communiquer. Elles auront envie de dire comment cela se passe. Et puis, il y a des journalistes qui ont pris des rendez-vous avec certaines structures... Il faut remettre les professionnels au cœur de

tout cela. Ils referont d'autres contrats à IS ou seront proches de la philosophie du CIS, et ça c'est bien.

JM Rossi : Cela pourra se modifier à la marge mais l'esprit sera le même ?

Oui, et tant que l'on est sur quelque chose qui vient mesurer l'impact social, et que cet impact déclenche un paiement, c'est à mon sens une bonne chose. Je vois positivement l'avenir, je n'ai absolument pas de doute. Les utilisations seront efficaces et tout le monde continuera à regarder les choses de manière positive si ce n'est pas sorti de son utilisation. Si l'on veut faire de l'argent avec l'investissement social, c'est que l'on n'a pas compris le sujet, le sujet sera autre.

JM Rossi : Vous l'avez dit tout à l'heure, Madame Pinville a été engagée politiquement pour faire sortir le CIS ?

Sans Martine Pinville, il n'y aurait rien eu, moi je vous le dis. Nous n'aurions pas lancé le sujet sans elle. C'est elle qui fixe le cadre. Puis, nous avons eu une levée de boucliers, de fâcheux anti-capitalistes ou altermondialistes et aussi du secteur de l'économie sociale et solidaire qui voyaient un sujet hyper intéressant où ils voulaient avoir leur pré carré en pensant : quand on aura fait la preuve du concept, nous serons les interlocuteurs privilégiés des collectivités locales.

Vous faites un marché captif et ainsi vous excluez tout le monde.

Martine Pinville a souhaité mener un appel à projets en s'appuyant sur la créativité de l'écosystème français, et en n'écoutant pas tous les conseils qui lui étaient donnés de la part de l'écosystème de l'ESS, c'est-à-dire, de rester qu'entre nous

Elle a tenu bon et elle a été contactée par des patrons très influents de l'ESS pour abandonner et elle a maintenu le cap. On a lancé l'appel à projets au mois de mars 2016 et elle l'a fait en étant convaincue, même si parfois elle a eu des retours inquiétés de personnes lui disant qu'elle était en train de faire des bêtises, mais elle a donné le cap et s'y est tenue malgré les critiques. Elle était convaincue tout simplement par son expérience personnelle que l'on pouvait trouver des financements pour l'innovation sociale avec des sujets innovants sur la prévention et qu'il fallait faire quelque chose là-dessus, en désamorçant le sujet avec un travail très étroit avec des journaux d'opinion qui nous ont challengé sur le sujet et au moment où l'on a sorti l'appel à projets, et avaient été convaincus de l'utilité de cela. C'était l'Humanité, Libération et La Croix. On a travaillé avec eux, on leur a donné tous les éléments pour apprécier ou pas la qualité du travail qui avait été lancé et aucun ne nous a tirés dans les pattes.

JM Rossi : Et pour Alternatives Economiques, ils ont revu leur position, ou sont-ils toujours opposés ?

J'ai vu une journaliste d'Alternatives Economiques, qui, pour elle, les SIB n'étaient pas une bonne solution en fonction d'études internationales qui critiquaient les SIB à travers le monde. Alors, pour moi, elle était hors sujet car en lisant le cahier des charges, nous étions absolument là-dedans. Personnellement, je n'ai pas de problème avec Philippe Frémeaux sur le sujet. Mais c'est vrai, il y a eu des articles très critiques sur le sujet, mais ils sont à côté de la plaque. A partir du moment où ils vous disent que les SIB ce n'est pas bien alors que nous disons, on n'a pas fait les SIB, qu'est-ce que vous voulez ?...On n'y peut rien. Et puis après, on vous dit qu'il y a certains opérateurs qui ne sont

pas bien, alors que ce n'est pas moi qui choisit. Quand la DGCS (Direction Générale de la Cohésion Sociale) dit il est bien et que son projet est bien, on ne va pas revenir sur le choix qui a été fait par ce que l'on a tel leader d'opinion qui dit que ce n'est pas bien.

E Galisson : Il y avait un cahier des charges qui est assez objectif ?

Oui, il a été fait afin que les garde-fous soient aux mains de l'Etat. Ce qui est drôle, c'est que le HCVA avait rendu un rapport sur l'appel à projet qui était très contradictoire, car il disait à la fois qu'il fallait laisser du temps pour l'expérimentation, tout en prenant une loi sur le sujet pour bien cadrer les choses. Il fallait prendre en compte la diversité des sujets tout en ayant un cahier des charges très serré, c'est n'importe quoi, car la plupart des sujets étaient déjà levés dans le cahier des charges. En fin de compte, il y a eu des volontés de bloquer le sujet. Comme bien souvent, on considère que l'on fait sauter des verrous et qu'une fois que l'on a franchi le pas, on ne peut plus arrêter la marche en avant. Mais ce n'est pas le sujet, le sujet c'est que l'ESS doit disposer de moyens modernes pour pouvoir avancer et qu'elle est entourée de militants très peu professionnels et l'on a des archaïsmes. Mais il faut être lucide, car par ailleurs, je m'occupe d'entreprises en difficultés et des projets de SCOP, j'en vois plein passer, et il y en a beaucoup qui défendent des projets de SCOP par militantisme ; cela reste une entreprise d'abord.

C'est comme l'ESS, ce n'est pas parce que vous faites de l'ESS que cela reste vertueux par nature. Il faut avoir les bons réflexes, savoir s'appuyer sur les forces en présence, savoir élargir ses horizons. Et c'est le problème, tant que l'ESS restera un sujet confidentiel, un sujet de personnes qui ont fait l'effort de s'approprier le sujet, vous aurez de nombreuses personnes qui font de l'ESS sans le savoir, on ne franchira pas un cap.

JM Rossi : Avez-vous eu l'occasion d'échanger sur ce sujet avec Jean-Louis. Laville ?

Je ne pense pas en avoir discuté avec lui directement. Sur d'autres sujets j'ai pu déjà échanger avec lui directement. Je ne pense pas que cela fasse partie de ses préoccupations. JLL est plus intéressé par des sujets régaliens de l'ESS.

E Galisson : Il est beaucoup porté par l'association et le fait associatif ?

De toutes les façons, vous avez plein de spécialistes de l'ESS qui disent que l'ESS n'existe pas en tant que tel. Prenez Frémeaux, prenez Laville, ils disent tous que l'on a mis un truc là-dessus, les coopératives ce n'est pas la même chose, l'association cela n'a rien à voir ensemble, les sociétés commerciales c'est une façade...En revanche, je pense qu'ils ont tort. En vérité, ce qui lie ces précurseurs de l'ESS au XIXe siècle et ceux qui, aujourd'hui sortent d'écoles de commerce, c'est d'avoir un projet entrepreneurial qui change les choses. Je peux comprendre pourquoi certaines personnes, comme à la BPCE ne savent plus qu'ils font partie d'une banque coopérative. A la base de tout cela, c'était bien des personnes qui ont fait le constat que le monde bancaire « déconnaît » et l'on se regroupe entre nous et l'on va faire du crédit d'une autre façon, sauf que cela fait longtemps que ce n'est plus une entreprise de l'ESS.

Table des sigles et des abréviations

AA : Apprentis d'Auteuil

ADIE : Association pour le droit à l'initiative économique

AFD : Agence française de développement

ANAH : Agence nationale de l'habitat

AP-HP : Assistance publique-Hôpitaux de Paris

ARE : Allocation d'aide de retour à l'emploi

ASE : Aide sociale à l'enfance

Avise : Agence de valorisation des initiatives socio-économiques

CD : Conseil départemental

CDI : Contrat à durée indéterminée

CDD : Contrat à durée déterminée

CIS : Contrat à impact social

CNAPE : Convention nationale des associations de protection de l'enfant

CSESS : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire

DGCS : Direction générale à la cohésion sociale

DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

DGER : Direction générale de l'enseignement et de la recherche

DGT : Direction générale du trésor

ESS : Economie sociale et solidaire

ETP : Equivalent temps plein

FNARS : Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale

G8 : Groupe de discussion et de partenariat économique de huit pays parmi les plus grandes puissances économiques : États-Unis, Japon, Allemagne, France, Russie, Royaume-Uni, Italie, Canada, dont l'un, la Russie, est suspendu depuis 2014. Il a été créé en 1975 à l'initiative de la France.

G20 : Groupe composé de dix-neuf pays et de l'Union européenne dont les ministres, les chefs des banques centrales et les chefs d'État se réunissent régulièrement. Il a été créé en 1999.

HCVA : Haut conseil à la vie associative

HEC : Ecole des Hautes études commerciales

MNA : Mineurs non accompagnés

MECS : Maison d'enfants à caractère social

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

ONG : Organisation non gouvernementale

QPV : Quartiers prioritaires de la politique de la ville

RECMA : Revue des études coopératives, mutualistes et associatives

RSA : Revenu de solidarité active

UNIOPPS : Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux

Glossaire

Activités : les actions, tâches et travaux concrets menés par l'organisation pour créer ses produits et résultats et pour atteindre ses objectifs.

Administration Centrale : Les services centraux d'un ministère, dont la compétence s'étend à l'ensemble du territoire.

Entreprise sociale : Une entreprise sociale, acteur de l'économie sociale, est une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales.

Fonds : Fonds collectif dans lequel investit plus d'un investisseur et qui réalise des investissements ultérieurs dans un portefeuille d'entreprises de façon à gérer les risques, le rendement et la réalisation des effets attendus à travers un portefeuille composé de ces investissements.

Impact social : les résultats plus importants et de plus long terme attribuables à l'activité de l'organisation.

Investisseur : Fournisseur d'investissements, financiers ou autres, visant à soutenir une entreprise sociale au moyen de son capital fixe ou de ses fonds de roulement, prenant certains risques d'investissement (qui peuvent varier d'un cas à l'autre) et s'attendant à un rendement sous forme d'intérêts, de bénéfice ou de gain en capital. L'investisseur peut prodiguer des conseils, mettre des infrastructures à disposition pour les bureaux ou fournir d'autres valeurs en nature, en plus d'un soutien financier.

Nantissement : Contrat réel de garantie par lequel le débiteur remet à un créancier, pour sûreté de sa dette, la possession effective d'un bien ; le bien ainsi remis.

Obligation : Une obligation est une valeur mobilière qui constitue une créance sur son émetteur, elle est donc représentative d'une dette financière à moyen ou long terme. L'émetteur d'une obligation est l'emprunteur ; le souscripteur ou le porteur d'une obligation est le créancier.

Partie prenante : Toute partie intéressée, financièrement ou pour d'autres raisons, par une entreprise sociale ou par les résultats et impacts qu'elle génère.

Pro bono : Le Pro Bono est un terme générique, diminutif de l'expression latine « *pro bono publico* » qui signifie « pour le bien public ». Le pro bono désigne la pratique d'un engagement non-intéressé (à titre financier) de professionnels mettant leurs compétences dans des initiatives d'intérêt général. Pour un avocat, réaliser un « Pro Bono », va consister à traiter une affaire d'une personne défavorisée de façon gratuite, ou avec des honoraires très réduits.

Produits (outputs) : les résultats tangibles de l'activité de l'organisation.

Ressources (input) : toutes les ressources (que ce soit le capital ou les ressources humaines), investies pour l'activité de l'organisation.

Résultats (outcomes) : les changements, les avantages, les apprentissages ou d'autres effets (long et de court terme) résultant de l'activité de l'organisation.

Subvention : Une subvention est une aide financière, directe ou indirecte, allouée par une personne publique en vue de financer une activité d'intérêt général.

Lexique

Accountability : Obligation de rendre des comptes ou principe de redevabilité.

Big Society : Littéralement il s'agit de la « grande société » qui était l'idée politique phare du programme électoral du Parti conservateur britannique en 2010.

Crowdfunding : Le financement participatif, est une expression décrivant tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet. Le terme crowdfunding est issu du néologisme anglo-saxon crowdsourcing inventé et popularisé par Howe dans le magazine Wired en 2006.

Impact Investing : Classe d'investissement ciblant des financements à fort impact. Grande diversité dans les types de projets financés et les attentes de retour social/environnemental et financier.

MIT : Massachusetts Institute of Technology , institut de recherche américain et une université, spécialisé dans les domaines de la science et de la technologie. Situé à Cambridge, dans l'État du Massachusetts, à proximité de Boston.

New Public Management : nouvelle gestion publique

Outcomes Star : Etoile de progression

Pay for success bonds : paiement des obligations en cas de succès

SIB : Social Impact Bond (obligation à impact social)

Social benefit bonds : Obligations à bénéfice sociale

Social Business (entreprises sociales): Entreprises poursuivant un objectif social et/ou environnemental tout en s'assurant de la viabilité économique.

Social impact investing : Investissement à impact social

SROI : Social Return on Investment (retour social sur investissement)

Task Force : Ce dit d'une force opérationnelle, qui est une forme d'organisation temporaire créée pour exécuter une tâche ou activité donnée.

Think Tank : Groupe de réflexion ou laboratoire d'idées, est généralement une structure de droit privé, indépendante de l'État ou de toute autre puissance, en principe à but non lucratif, regroupant des experts.

Bibliographie et Sources d'information

Ouvrages

- Duclos Florent et GHEZALI Tarik, « Evaluer l'utilité sociale de son activité, conduire une démarche d'auto-évaluation », Cahier de l'Avise n°5, 2007.
- Duflo Esther, Expérience, science et lutte contre la pauvreté, Paris, Fayard, 2009.
- Gustafsson-Wright, E., Gardiner, S., Putcha, V. « The potential and limitations of impact bonds : lessons from the first five years of experience worldwide », Global economy and development program, Brookings Institution, juillet 2015.
- Le Pendeven Benjamin, Nico Yoann, Gachet Baptiste, Social impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale, Institut de l'entreprise, novembre 2015.

Articles

- Bezez Philippe, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », Informations sociales, 2005, n°126, p.26-37.
- Eynaud Philippe, Mourey Damien, « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale », Revue française de gestion, n°247, 2015, p 85-100.
- Helfter Caroline , « L'évaluation décomplexée », Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH), 24 février 2017, n°2999, p. 23-25.
- Le Bris M., (20 mai 2016). « Les contrats à impact social, un outil de financement adapté à l'action sociale ? », Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH), n°2961, p. 9-12.
- Le Pendeven Benjamin, « *les SIB ne sont pas un outil miracle* », Direction(s), n° 141, avril 2016.
- Mounier-Saintoyant Benoît, « Quelles Pratiques d'évaluation ? », Jurisassociations n°558, (1 mai 2017), p. 22-27.
- Mulgan Richard, « Accountability : an Ever-Expanding Concept ? Public Administration, 2000, vol. 78, n°3.
- Stievenart Emeline et Pache Anne-Claire, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », RECMA (revue internationale de l'économie sociale), n°331, 2014.

Rapports

- Durquety Eve, Baudet Adrien, « Baromètre de la mesure d'impact social », KPMG, février 2017.
- Direction de la recherche des études, de l'évaluation et des statistiques (DRESS), n°905, février 2015.
- Etude sur les copropriétés fragiles présentant des signes de fragilité, Agence nationale de l'habitat (ANAH), Commissariat général au développement durable (CGDD), décembre 2012.
- Kleszczowski Julien, « Mesure de l'impact social », rapport final du groupe de travail, Apprentis d'Auteuil, 2016.
- L'expérience de l'évaluation d'impact social (pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale), Rapport final, Etude réalisée par l'Agence Phare pour l'Avisé, mars 2017.
- L'impact social, dossier de l'Avisé, novembre 2016.
- Plénière annuelle d'Action tank entreprise et pauvreté, document de présentation, 25 septembre 2017.
- Relais familial, Etude de faisabilité pour le financement par le Contrat à Impact Social, Impact Invest Lab, novembre 2016.
- Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), 2011.
- Social impact bonds: state of play & lessons learnt, OCDE, 2016.

Sites internet consultés

- <https://www.gov.uk/government/news/new-social-impact-bonds-to-support-public-services>
- www.recherches-solidarites.org/media/uploads/economie_sociale
- www.cairn.info

Texte de loi

- Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, JO du 1^{er} août, art 2.

Rapports et communications ministériels

- Conférence sur l'investissement à impact social, (dossier de présentation), Bercy, 24 novembre 2016.
- Lettre de Benoît Hamon, ministre délégué à l'ESS et à la consommation, portant création d'un Comité national consultatif, et d'une consultation sur l'investissement à impact social, 20 novembre 2013.
- Lettre du ministre délégué à l'ESS envoyée à Philippe Frémeaux, 13 février 2013.
- Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, ministre délégué en charge de l'Economie Sociale et Solidaire et à la consommation, rédigé par Philippe Frémeaux, septembre 2013.