



LE CONTRAT À IMPACT SOCIAL DE L'ADIE

ÉTUDE DE CAS D'UN CONTRAT À IMPACT SOCIAL

Une étude de l'Impact Invest Lab

- Janvier 2020 -

CONTRAT À IMPACT SOCIAL (CIS)
CONCLU ENTRE

L'ÉTAT,



ADIE (ASSOCIATION POUR LE DROIT À
L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE)

adie

ET



BNP PARIBAS



BANQUE des
TERRITOIRES



FONDATION • **AVRIL**
RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE

RENAULT
MOBILIZ
INVEST



AG2R LA MONDIALE

en tant qu'investisseurs

STRUCTUREUR

TIERS-ÉVALUATEUR



BNP PARIBAS

KPMG

MOTS D'INTRODUCTION



Le Contrat à Impact Social comme outil de transformation des politiques publiques

« Face à l'envergure des défis, sociaux, écologiques, démographiques, territoriaux, nous devons développer de nouveaux modèles, de nouvelles alliances publiques/privées, mobilisant la puissance de l'économie et de la finance, des entreprises et des investisseurs au service de solutions innovantes qui ont démontré leur impact, portées le plus souvent par les entreprises de l'ESS. Ces nouvelles alliances passent notamment par des politiques publiques agiles, qui encouragent la prise de risque, l'initiative, l'expérimentation, et qui identifient, accompagnent et accélèrent les réponses déjà existantes.

Des moyens et une méthode existent, l'investissement à impact. Un outil existe, le contrat à impact social.

L'investissement à impact social ou impact investing mobilise des investisseurs qui font le choix d'une rentabilité raisonnée et de financer des actions à fort impact social et environnemental. Adaptation française des Social Impact Bonds (SIB) développés depuis 2010 dans le monde, les contrats à impact social (CIS) initiés en 2016, constituent un des outils de l'investissement à impact social destiné à favoriser l'émergence de projets sociaux innovants, portés par des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, tournés vers la prévention et donc générateur de coûts évités pour la puissance publique. Cette dernière – Etat ou collectivités territoriales – s'engage à rembourser aux investisseurs le financement initial, avec intérêt ou non en fonction de l'impact social du programme et donc des économies effectivement réalisées.

Le Contrat à Impact Social est ainsi à la fois un outil de financement de l'innovation sociale, et de transformation de nos politiques publiques – souvent encore trop centrées sur la réparation – vers des logiques de prévention et d'économies structurelles en matière de dépense publique. Une vingtaine de pays ont financé aujourd'hui près de 130 projets grâce aux CIS, pour un total de près de 400 millions d'euros investis, impactant de la sorte la vie de plus d'un million de personnes dans les pays développés comme les pays en voie de développement (Development Impact Bonds).

De l'expérimentation lancée en 2016, le contrat à impact social de l'ADIE fut le premier à voir le jour. C'est un grand succès même si le fruit d'un processus long et exigeant.

Au regard de l'ampleur de nos enjeux sociétaux, et de l'appétence croissante tant des entreprises de l'ESS que des investisseurs pour l'investissement à impact social, il est désormais urgent de développer une nouvelle ambition.

C'est la raison pour laquelle j'ai confié à Frédéric Lavenir, Président de l'ADIE, une mission pour simplifier et accélérer les CIS et étudier les conditions de création d'un fonds de paiement aux résultats.

Réconcilier finance et impact social et environnemental, investissements et intérêt général, est bien notre ambition. Il s'agit à présent pour la France de s'engager résolument dans cette voie en soutenant des dispositifs innovants que d'autres pays en Europe et dans le monde ont déjà mis en place avec succès. »

Christophe Itier

Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale



Le Contrat à Impact Social, une opportunité de financement de projets innovants

« Dans les zones rurales reculées, l'isolement est un frein à l'accès aux réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise. Pour lever cette barrière, nous avons imaginé une nouvelle approche de notre action avec pour but de rendre possible la création d'entreprise dans ces territoires touchés par la désertification des centres bourg.

Le contrat à impact social a permis à ce projet de prendre forme, en apportant un financement difficile à mobiliser via des subventions. Ce type de contrat se prête parfaitement à l'expérimentation, avec un financement pluriannuel qui sécurise cette phase pilote, et une évaluation indépendante qui mesure l'efficacité du programme et, le cas échéant, valide la nécessité de l'étendre à d'autres territoires.

L'exigence des contrats à impact social nécessite l'implication de tous les partenaires, que ce soit dans l'élaboration du dispositif d'évaluation, ou dans la structuration juridique. Cette co-construction est une des clés de sa réussite.

Le choix des indicateurs et des objectifs, par exemple, est le résultat d'une concertation au cours de laquelle toute une série de propositions faites par l'évaluateur sont passées en revue. Nous avons fait le choix d'indicateurs mesurables, simples, en nombre limité, et qui répondaient à l'objectif social du programme, ni plus, ni moins. Ce dernier point est essentiel : le programme opérationnel ne doit pas être ajusté pour répondre aux besoins du contrat à impact social, mais c'est bien le dispositif d'évaluation qui doit être au service du programme.

Ce nouvel outil est une véritable opportunité de financer des projets innovants à fort impact social, qui, sans cela, ne le seraient pas. »

Emmanuel Landais
Directeur Général de l'Adie



Le Contrat à Impact Social, une innovation financière au service de l'innovation sociale

« A travers notre dispositif global Act For Impact, construit pas à pas depuis 2013, nous souhaitons accélérer l'émergence et le changement d'échelle des entrepreneurs à impact.

Act For Impact s'appuie sur un réseau d'une centaine de chargés d'affaires référents, présents sur tout le territoire national, formés aux spécificités de l'entrepreneuriat social et animés en mode communauté pour partager en continu les meilleures pratiques. Nous nous sommes également dotés d'une grille de lecture de bilan adaptée et d'une méthodologie de mesure de l'impact. L'ensemble de ces moyens nous permet de jouer un rôle essentiel de facilitateur et de « connecteur » entre les différentes parties prenantes de l'économie et, ainsi, de contribuer à construire des coalitions solides entre les financeurs publics et privés, les réseaux d'accompagnement, les incubateurs et les fonds d'*impact investing*.

C'est dans ce cadre que, dès le lancement de l'appel à projet du gouvernement en 2016, nous avons accompagné l'Adie, notre partenaire historique depuis 30 ans, dans la conception et structuration du tout premier Contrat à Impact Social *made in France*. L'objectif de ce contrat était la mise en place d'un programme innovant, pour développer l'entrepreneuriat dans une sélection de zones rurales isolées en faveur de 500 hommes et femmes en situation difficile ou au chômage. L'impact attendu est la réinsertion professionnelle pérenne de ces personnes, avec à la clé plus de 2 millions d'euros d'économies générées pour l'Etat.

Nous avons souhaité développer cette innovation financière car elle permet de mettre notre expertise technique de structuration et de placement au service de l'innovation sociale, en démontrant son impact et en mobilisant des investisseurs, le tout en répondant aux besoins de diversification des ressources de nos clients de l'ESS. En tant que financeur de tous les acteurs de l'économie, nous bénéficions en effet d'une position naturelle de pivot pour coordonner les différentes parties prenantes des CIS : investisseurs, pouvoirs publics, opérateurs sociaux, philanthropes...

Notre motivation à mener à bien ce premier CIS a été d'autant plus forte que nous sommes très confiants dans la capacité de notre partenaire Adie à transformer cet essai en succès. Depuis lors, ce prototype a été suivi de plusieurs projets, initiés par d'autres acteurs, que nous avons également accompagnés en mode R&D, car nous sommes convaincus de la pertinence et de l'avenir de cet outil inédit qui fédère les énergies autour de projets concrets permettant de construire une société inclusive et durable. »

Marie-Claire Capobianco
Membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas, Directrice Croissance & Entreprises



Le Contrat à Impact Social de l'ADIE, un modèle type en France

« Le Contrat à Impact Social de l'Adie a été l'un des premiers signés en France. 7 autres Contrats à Impact Social ont été signés par la suite dans les deux années qui ont suivi. De par sa primauté, il a été un exemple sur lequel les autres Contrats à Impact Social ont pu s'appuyer pour être développés. Il a également été un modèle étudié dans le groupe de travail constitué par Frédéric Lavenir pour le compte du Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale et visant à simplifier la mise en place de ce type de contrat en France.

A tous ces titres, il nous semblait important, à l'Impact Invest Lab, de publier une étude détaillée sur ce contrat, afin de transmettre une partie de l'expertise acquise au cours de son développement. Nous avons essayé de nous concentrer sur les points incontournables de la mise en place d'un CIS, de la justification de la problématique sociale et de la solution qu'apporte le projet, à la mécanique financière, en passant par les indicateurs à mettre en place pour évaluer le projet, ce afin de réaliser une étude concise et utile à tous ceux qui souhaiteraient développer leur CIS sur ce modèle.

Nous remercions l'ensemble des parties prenantes à ce Contrat qui ont bien voulu diffuser ces informations et qui ont travaillé avec nous à les rassembler dans cette étude. Cette étude n'aurait pas vu le jour sans leur implication. »

Cyrille Langendorff
Président de l'iLab, Président du Comité Français sur l'investissement à impact social

SOMMAIRE

Mots d'introduction	3
Préambule	6
I. Synthèse du projet Adie et présentation de l'Association	7
1. Problématique et contexte	7
2. Méthodologie envisagée	8
3. L'évaluation, une pratique intégrée depuis de nombreuses années par l'Adie	9
II. Description du programme envisagé	12
1. Principes et constats de l'Adie	12
2. Public visé, orientation et admission	12
3. Justification économique de l'utilisation d'un CIS	14
III. Utilisation d'un financement par un Contrat à Impact Social	16
1. Une utilisation adaptée	16
2. Structure du CIS et parties prenantes	16
3. Evaluation du Contrat à Impact Social	18
4. Structuration financière	19
5. Structuration juridique	21
IV. Retours d'expérience	23
V. Et maintenant ?	29
Conclusion	30
Synthèse du projet Adie	31

REMERCIEMENTS

L'Impact Invest Lab tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont permis, grâce à leurs contributions et réflexions, l'écriture et la publication de cette étude de cas : Emmanuel Landais, Marc Olivier, Xavier Fabre, **Adie** ; Marylène Viala-Claude, Mireille Middleton, Annick Le Gall, **Banque des Territoires/Caisse des Dépôts** ; Maha Keramane, Emmanuelle Davy, **BNP Paribas** ; Philippe Leroux, **Fondation Avril** ; Marielle Del'homme, **AG2R LA MONDIALE** ; Guillaume Vaudescal, **Renault Mobiliz Invest** ; Eve Durquety, **KPMG** ; Thomas Boisson, Alban Cathala, **Direction Générale du Trésor** ; Gilles Mirieu de Labarre, Maxime Baduel, **Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire**.

PRÉAMBULE

Un Contrat à Impact Social vise au financement, par des investisseurs privés, de projets sociaux axés sur la prévention permettant à un tiers payeur – généralement représentant de la puissance publique – de générer des économies en cas de réussite de ces projets. Ces économies permettent au tiers payeur de rembourser le coût de ces programmes aux investisseurs, avec un intérêt défini en fonction de l'atteinte des objectifs de résultats sociaux.

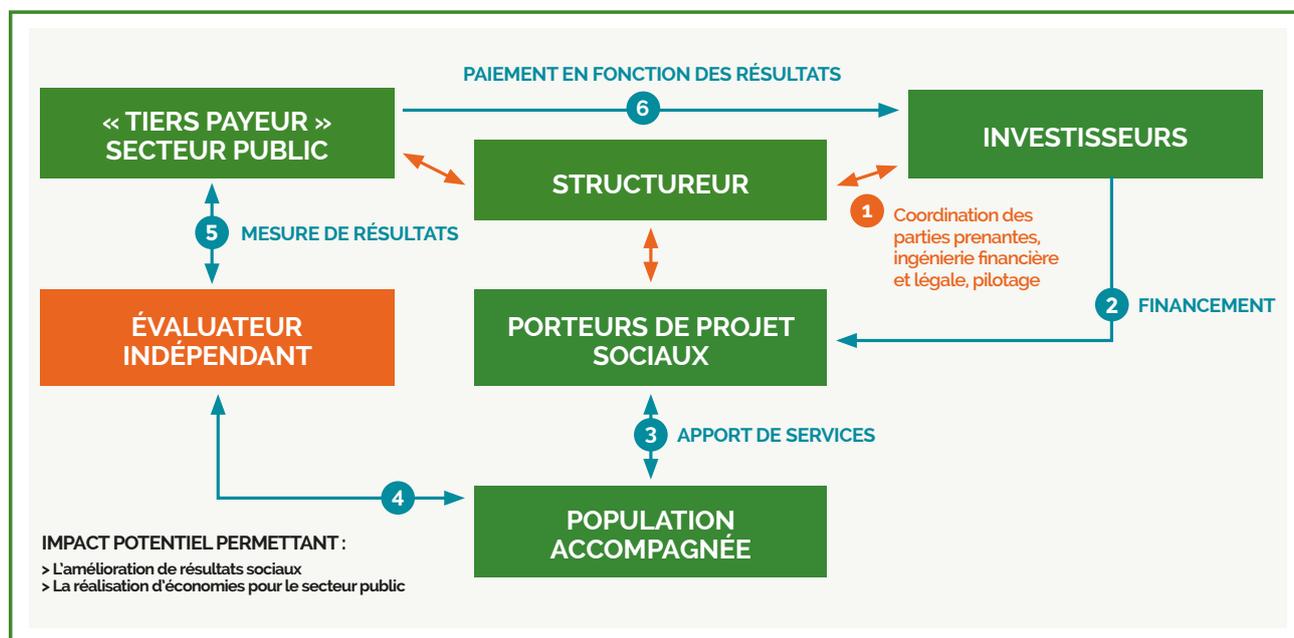


Figure 1 : Financement par Contrat à Impact Social

Un projet finançable par un Contrat à Impact Social doit posséder plusieurs caractéristiques :

- Se situer dans une optique de prévention grâce à un projet innovant ciblant une population définie ou définissable
- Etre mesurable et en capacité de définir des objectifs de résultats à moyen terme grâce à un nombre limité d'indicateurs.
- Générer des économies assez importantes pour la collectivité afin de couvrir le coût total du projet comprenant son coût opérationnel, ainsi que les coûts liés au Contrat à Impact Social (rendement servi aux investisseurs, coût de l'évaluation et coût de structuration)



Cette étude de cas vise à présenter le premier CIS signé en France, celui de l'Adie. Ce CIS a pour objet de faire financer, par des investisseurs privés, une expérimentation permettant de donner accès au microcrédit à des bénéficiaires défavorisés, pour les aider à développer une activité professionnelle dans les zones rurales isolées via des outils digitaux. L'impact attendu est de réinsérer ces bénéficiaires durablement dans l'emploi ; les coûts évités pour la collectivité, notamment en allocations chômage non dépensées, permettant de rembourser les investisseurs.

En 2016, l'Adie a présenté son projet dans le cadre de l'Appel à projets financés par Contrats à Impact Social porté par le Secrétariat d'Etat Général à l'Economie Sociale et Solidaire alors dirigé par Martine Pinville.

Après avoir été labellisé le 1 juillet 2016, la convention de subvention de ce contrat a été signée par le Président de la République française François Hollande, le 24 novembre 2016 et le programme a été lancé en janvier 2017.

à qui s'adresse cette étude ?

Cette étude s'adresse à toute personne ou structure désireuse d'en savoir plus sur les contrats à impact social et la manière de les structurer pour un projet, ou désireuse d'avoir plus d'informations sur le premier contrat à impact social français.

I. SYNTHÈSE DU PROJET ADIE ET PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

1. PROBLÉMATIQUE ET CONTEXTE

En 2016, le taux de chômage moyen en France s'élève à 10,1%¹ – avec une croissance annuelle moyenne de 1,06% entre 2004 et 2016 – un taux plus élevé que la moyenne de l'Union Européenne, à 8,1%². Selon les territoires, ce taux de chômage est disparate, en particulier entre les zones urbaines et rurales. Par exemple, le nombre de postes disponibles tend à diminuer dans les zones rurales : alors qu'en 2016, 26 000 postes ont été créés en milieu urbain, le nombre de poste a diminué de 64 000 en milieu rural³.

Le projet Adie se concentre sur 3 de ces zones rurales, où le taux de chômage est particulièrement élevé. En effet, des études de l'INSEE portant sur ces 3 zones soulèvent que le chômage s'élève, dans la première zone, à près de 10% dans les Hautes Alpes et 13% dans les Alpes de Haute Provence, à 13,3% dans la Nièvre, seconde zone, et à 12,4% dans l'Ariège⁴, la troisième zone.

En plus des problématiques sociales que le chômage occasionne pour les personnes touchées, celui-ci a un coût pour la collectivité. Une analyse d'ATD Quart Monde, publiée en 2015 dans le cadre du programme « Territoire Zéro Chômeur » évalue ce coût à 15 470€/an/chômeur pour les chômeurs ne percevant plus l'allocation chômage (ce qui représente 39,6% des demandeurs d'emploi en 2014, soit près de 2,3 millions d'individus)⁵. Ce coût est dû à des indemnités diverses, des aides sociales, mais aussi à la prise en compte d'un manque à gagner sur chaque individu pour l'Etat. Nous verrons comment sont calculés les coûts évités par le projet de l'Adie.

Afin de répondre à la problématique de désertification de l'emploi dans les zones rurales et afin de revitaliser ces territoires, le CIS de l'Adie promeut l'accès au microcrédit pour la création d'entreprise, répondant ainsi aux problématiques sociales et financières qui en découlent.

L'Adie, une association au cœur du combat pour l'emploi

Association d'utilité publique, l'Adie défend l'idée que chacun, même sans capital, même sans diplôme, peut devenir entrepreneur. Créée en 1989 par Maria Nowak, l'Association a adapté à la France le principe du microcrédit développé au Bangladesh par Muhammad Yunus.

Attachée à ses valeurs fondées sur la confiance dans les capacités de chacun et le droit fondamental d'entreprendre, l'Association y a allié ses trois missions principales :

- Financer les créateurs d'entreprise qui n'ont pas accès au crédit bancaire, et plus particulièrement les chômeurs et les allocataires des minimas sociaux.
- Accompagner les créateurs d'entreprise avant, pendant et après la création de leur entreprise pour en assurer la pérennité
- Contribuer à l'amélioration de l'environnement institutionnel du microcrédit, de la création d'entreprises et de l'insertion vers l'emploi

Le projet de cette étude se concentre sur trois régions : la Bourgogne, les Alpes et Midi-Pyrénées.

En 2015, une étude de faisabilité avait été réalisée en partenariat avec la Fondation Avril. Celle-ci a permis d'adapter l'organisation et l'offre de l'Adie en milieu rural et de confirmer, notamment auprès des bénéficiaires et des élus, le besoin et la faisabilité du programme. La Fondation Avril a également été le seul partenaire privé à financer la première expérimentation sur 6 départements (Cantal, Aveyron, Haute Loire, Indre et Cher, nord de l'Allier) de 2016 à 2018.

¹ <https://fr.statista.com/statistiques/474093/taux-de-chomage-france/>

² https://www.google.fr/search?q=ch%C3%B4mage+europe+2016&rlz=1C1AZAA_enFR747FR747&oq=ch%C3%B4mage+europe+2016&aqs=chrome.69i59j69i60j0l2.5652j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (chiffre de décembre 2016)

³ <https://ledesk.ma/2017/02/09/le-hcp-dresse-un-etat-des-lieux-preoccupant-du-chomage/>

⁴ https://www.insee.fr/fr/statistiques/series/102760732?ZONE_GEO-2322716%2B2322760%2B2322772%2B2322715

⁵ <https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2013/11/2015-03-12-Dossier-complet-Territoires-zero-chomeur-de-longue-duree.pdf>

2. MÉTHODOLOGIE ENVISAGÉE

Concrètement, pour mener son action, l'Adie octroie deux types de microcrédits à ses bénéficiaires, des microcrédits professionnels (MCPRO), octroyés dans le cadre de projets de création ou développement d'entreprises et des microcrédits Mobilité (MC Mobilité), octroyés dans le cadre d'un projet de retour ou maintien en emploi salarié.

Les cinq exigences majeures de l'Adie dans le cadre de son action :

- Soutenir prioritairement des personnes en situation de précarité et d'exclusion. Cette exigence se retrouvera dans les contraintes d'implémentation du projet financé dans le cadre de ce financement ;
- Proposer une gamme complète et innovante de services financiers et non financiers adaptés aux besoins des bénéficiaires ;
- Satisfaire au mieux les bénéficiaires par un accompagnement personnalisé ;
- Vérifier la qualité et la pertinence des services offerts ;
- Concourir à la création de micro-entreprises viables et pérennes et à un retour durable vers l'emploi. Cette dernière exigence étant au cœur de l'évaluation du projet financé par Contrat à Impact Social.

LE MICROCRÉDIT PROFESSIONNEL, UN OUTIL OUVRANT UNE VOIE DE RETOUR À L'EMPLOI

Le microcrédit professionnel est au cœur de la conception de l'insertion par l'activité économique de l'Adie ; il est destiné à financer la création ou le développement d'une entreprise, pour un montant maximum de 10 000 euros. Ce microcrédit allié à un accompagnement, favorisant la création d'entreprise souhaite participer à la création, par la même occasion, d'emplois supplémentaires.

LE MICROCRÉDIT MOBILITÉ, FAVORISER LE RETOUR OU LE MAINTIEN EN EMPLOI

Jusqu'en 2008, l'Adie ne proposait que des microcrédits professionnels. Or l'accès à la mobilité constitue également un facteur d'insertion sociale et économique. Le microcrédit, mobilité est donc destiné à financer la mobilité au service de l'emploi (permis de conduire, achat ou réparation de véhicule) pour un montant maximum de 5 000 euros.

UN ACCOMPAGNEMENT EN AMONT ET EN AVANT DE LA CRÉATION DE SON ENTREPRISE PAR LE BÉNÉFICIAIRE

Pendant le lancement du projet et pendant toute la durée du microcrédit un tuteur accompagne les bénéficiaires et l'Adie les met en relation avec des experts en fonction de leurs besoins. Par ailleurs, après la création de l'entreprise la plateforme Conseil Info de l'Adie a pour but de répondre aux interrogations concrètes des clients de l'Adie sur la gestion de leur entreprise, avec un appui spécifique sur les questions juridiques.

3. L'ÉVALUATION, UNE PRATIQUE INTÉGRÉE DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES PAR L'ADIE

« La mesure de sa performance sociale est un devoir permanent pour l'Adie afin de s'assurer qu'elle reste fidèle à sa vocation vis-à-vis de ses partenaires publics et privés mais surtout vis-à-vis des personnes qu'elle finance et accompagne. »

Catherine Barbaroux – Présidente de l'Adie jusqu'en septembre 2016

L'Adie a développé un dispositif de suivi de la performance sociale de ses activités en amont, pendant la conduite de ses opérations, et en aval de celles-ci grâce à 3 outils complémentaires :

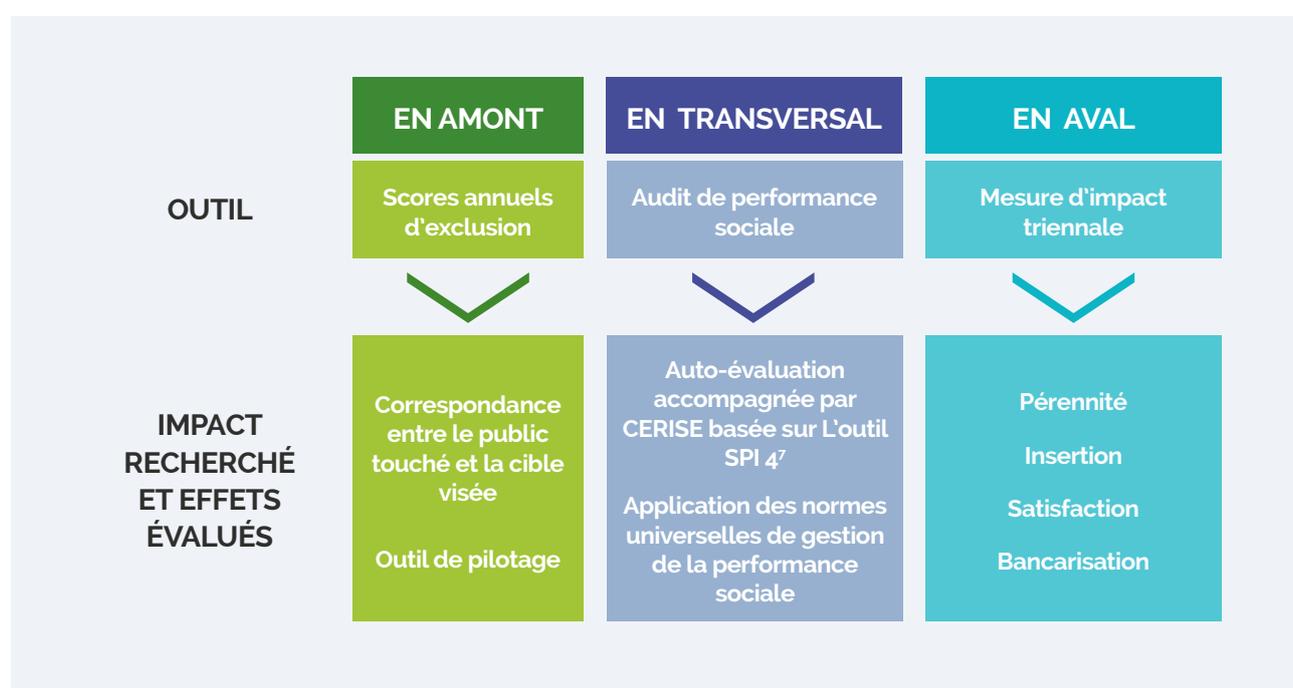


Figure 2 : Le dispositif de suivi de la performance sociale à l'Adie

Trois études réalisées de 2013 à 2016 sur l'utilisation des microcrédits ont conduit à évaluer les coûts qui, selon une appréciation, des hypothèses et une méthodologie formulées par KPMG, seraient évités pour la collectivité du fait de l'action de l'Adie⁸.

⁷ Définition SPI4 : SPI4 est un outil d'audit de la performance sociale conçu pour aider les prestataires de services financiers à atteindre leur mission sociale conçu par CERISE et la Social Performance TaskForce avec l'aide de leurs membres.

⁸ Le microcrédit accompagné de l'Adie : face à la crise, une voie de retour à l'emploi. Synthèse de l'étude d'impact de l'action de l'Adie 2013 (Adie, CSA, 2013) ; Synthèse de l'étude d'impact du microcrédit personnel pour l'emploi salarié (MCES) (Adie, Crédit Coopératif, 2015) ; Mesure de l'impact économique du programme Micro Crédit professionnel (MCPRO) de l'Adie (KPMG, 2016).

⁹ Le microcrédit accompagné de l'Adie : face à la crise, une voie de retour à l'emploi. Synthèse de l'étude d'impact de l'action de l'Adie 2013 (Adie, CSA, 2013) ; Synthèse de l'étude d'impact du microcrédit personnel pour l'emploi salarié.

Coût évités par le retour à l'emploi

La première, réalisée en 2013 étudie l'impact des microcrédits accompagnés de l'Adie visant principalement à la création d'entreprise. Sur les 1304 entrepreneurs interrogés :

- 42% des créateurs accompagnés et financés par l'Adie en 2012 étaient bénéficiaires de minima sociaux (dont 37% au RSA) au moment de la création de leur activité vs 7% pour l'ensemble des créateurs d'entreprise en France¹⁰ ;

- Le taux de pérennité à 2 ans des entreprises créées par les micro-entrepreneurs soutenus par l'Adie est de 72%. Il est de 58% à 3 ans ;

- 84% des micro-entrepreneurs sont insérés, dont 63% par la poursuite de leur activité et 21% comme salariés ou créateurs d'une nouvelle entreprise ;

- Les créateurs d'entreprise soutenus par l'Adie créent aussi de l'Emploi comme le montre le graphique ci-contre ;

- Et le chiffre d'affaires des entreprises soutenus par l'Adie est en hausse, avec un CA moyen de 32 300€ pour les entreprises pérennes.

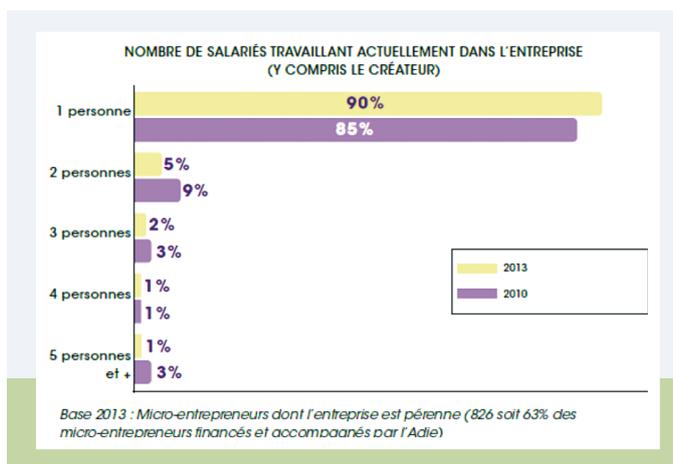


Figure 3 : Création d'emploi par les entreprises soutenues par l'Adie

La seconde étudie les effets du micro-crédit mobilité pour les personnes qui en bénéficient. Cette étude montre notamment l'évolution en terme d'emploi de ces bénéficiaires comme illustré ci-dessous.

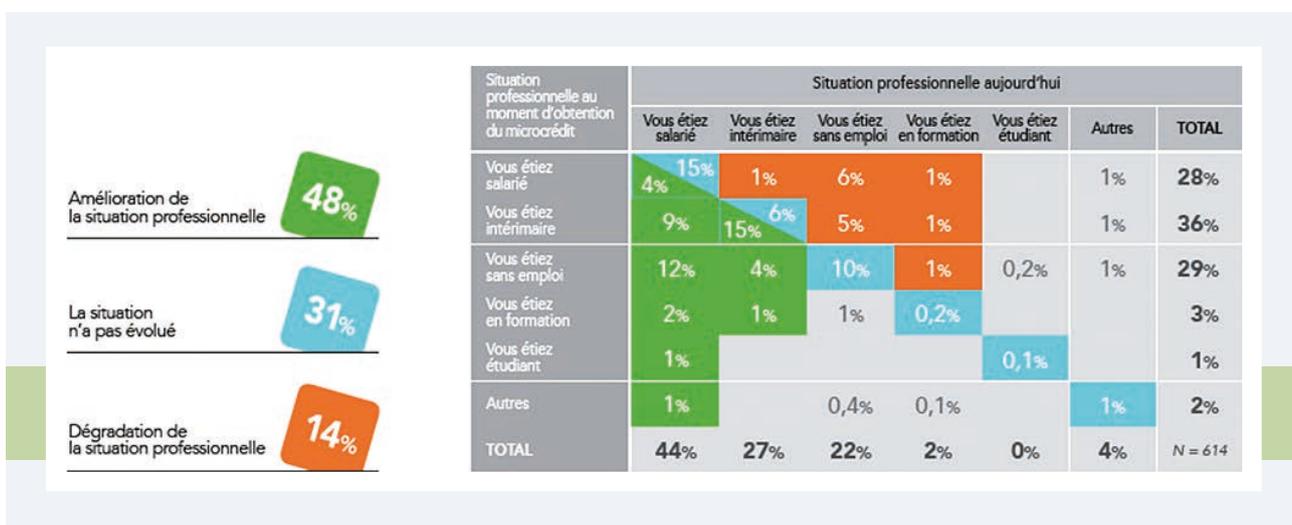


Figure 4 : Évolution de la situation professionnelle des personnes soutenues par l'Adie

Enfin, la troisième étudie l'impact économique du microcrédit pour la création d'entreprise et montre, d'une part que le coût de ce programme est amorti en 14 mois, et d'autre part que pour 1 euro investi dans le programme, celui-ci rapporte 2,38€ à la collectivité au terme de la deuxième année suivant l'octroi du crédit.

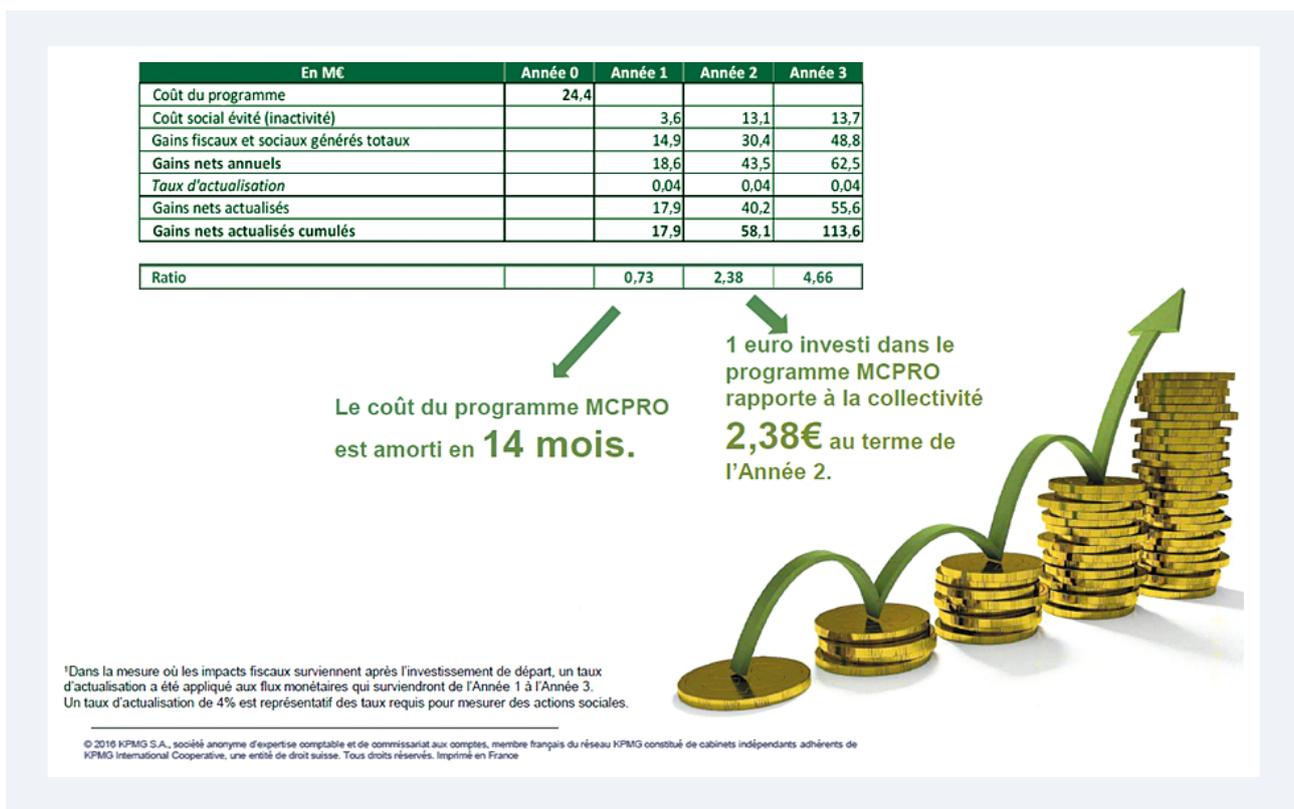


Figure 5 : Impact économique du programme MCPRO en années 1 et 2

Bénéfices sociaux au-delà des coûts évités par le programme

L'impact directement attendu est de favoriser l'inclusion sociale et économique des personnes éloignées de l'emploi en zones rurales isolées qui n'auraient pu, sans cette approche, être financées ni être accompagnées par l'Adie.

Les impacts indirects qui en découlent sont l'amélioration des conditions de vie et la diminution de la vulnérabilité des ménages ruraux, le maintien du tissu économique local par des services de proximité, l'injection de nouvelles ressources dans l'économie rurale (nouveaux chiffres d'affaires des nouvelles entreprises créées, augmentation des chiffres d'affaires des fournisseurs locaux), le développement de l'attractivité d'un territoire pour attirer de nouveaux arrivants et retenir les populations présentes, en particulier les jeunes.

Ce projet expérimental répond à des sujets prioritaires des collectivités et des acteurs locaux (élus, associations de commerçants, réseaux d'accompagnements etc.). En cas de succès, l'activité de l'Adie pourra changer d'échelle en zone rurale ; près de 1200 communes situées en zone de revitalisation rurale (ZRR) étant potentiellement concernées par ce projet.

II. DESCRIPTION DU PROGRAMME ENVISAGÉ

1. PRINCIPES ET CONSTATS DE L'ADIE

Dans un contexte de désertification de certaines zones rurales impliquant notamment la fermeture des commerces de proximité dans les centres-bourgs, l'accompagnement à la création d'entreprises offre un véritable potentiel de développement économique. C'est un enjeu pour la revitalisation des zones rurales d'autant plus important que la précarité y est grande.

L'isolement et le manque d'infrastructure sont autant de freins à l'accès aux centres économiques et aux réseaux d'accompagnement. Cet isolement a un coût dissuasif pour les habitants les plus fragiles (dû par exemple aux temps de transport, au prix du carburant et de l'entretien du véhicule, etc.).

Face aux difficultés que traverse notre société, l'efficacité du microcrédit accompagné est reconnue par les pouvoirs publics comme facteur d'insertion sociale et économique, de création d'emplois, de cohésion sociale et de développement des territoires. La création d'entreprise, rendue plus accessible grâce au statut d'auto-entrepreneur, est aujourd'hui une solution face au chômage.

Au-delà de sa finalité d'insertion, le gisement d'entreprises dans les zones rurales est un outil de création de lien social et favorise la reconquête du rôle économique du territoire. Les TPE sont particulièrement créatrices d'emplois et, à ce titre, en capacité de densifier le maillage territorial et de redynamiser le tissu économique local.

Certaines zones rurales ne sont aujourd'hui pas couvertes par les agences de l'Adie. Sur ces zones, les personnes qui ont un projet de création ou de développement d'activité pour améliorer leur situation et/ou sortir du chômage ou du RSA n'ont pas accès à un accompagnement et à un financement adapté. Par ailleurs, elles peuvent rencontrer des difficultés importantes en matière de mobilité. Or, l'équipement en véhicule est souvent un élément déterminant de la capacité de la personne à faire progresser son projet professionnel, qu'il soit dans la création d'activité indépendante ou dans la recherche d'un emploi salarié.

Les outils numériques et leur usage croissant en zone rurale représentent une véritable solution pour lutter contre cet isolement.

L'Adie souhaite, par ce financement innovant, expérimenter de nouvelles méthodes d'accompagnement, notamment une nouvelle approche de plateforme digitale pour une instruction des dossiers à distance, permettant de déployer sa présence sur des territoires ruraux et de financer et d'accompagner, entre 2017 et 2019, 500 personnes sur 3 zones :

- Alpes (Alpes de Haute Provence et Hautes Alpes)
- Bourgogne (Nièvre, Ouest Saône et Loire et Nord et Est de l'Allier)
- Occitanie (Ariège)

L'objectif, à l'issue de ce projet, est d'envisager un essaimage national de cette nouvelle approche afin de couvrir l'ensemble des zones rurales qui ne sont aujourd'hui pas couvertes par l'Adie.

2. PUBLIC VISÉ, ORIENTATION ET ADMISSION

PUBLIC BÉNÉFICIAIRE

Le public-cible de l'Adie sont les potentiels micro-entrepreneurs éloignés du marché du travail et du système bancaire, et plus particulièrement les demandeurs d'emploi et les bénéficiaires des minima sociaux. L'Adie finance et accompagne également les personnes salariées qui cherchent à accéder à ou conserver un emploi salarié en améliorant leur accès à la mobilité, mais qui ne peuvent obtenir un crédit auprès d'une banque pour ce faire.

Les bénéficiaires du projet sont donc les personnes souhaitant développer leur propre emploi ou qui pourraient accéder à un emploi si le frein de la mobilité était levé. Traditionnellement, la clientèle de l'Adie est constituée de 37% de bénéficiaires des minima sociaux (34% au RSA), l'ensemble des personnes financées et accompagnées déclarant ne pas avoir accès au crédit bancaire.

D'autres indicateurs suivis par l'Adie permettent de vérifier que le public cible correspond au public bénéficiaire. Par exemple, 14% des créateurs d'entreprises dans la population française se situent sous le seuil de pauvreté, face à 43% parmi les bénéficiaires des microcrédits de l'Adie ; ou encore, la part des créateurs d'entreprise résidant en

zone politique de la ville est de 7,5%, une proportion atteignant 22% pour les bénéficiaires de l'Adie ; enfin, 26% des bénéficiaires des services de l'Adie n'ont aucun diplôme, versus 12% parmi les créateurs d'entreprises français.

Les trois zones retenues pour cette expérimentation l'ont été car elles présentent les caractéristiques suivantes : ce sont des zones rurales avec un nombre important de communes situées en zones de revitalisation rurale, où le niveau moyen de revenus est de l'ordre de 25 000€ par an et dans lesquelles l'Adie n'a pas de présence physique permanente.

Orientation et admission

Le projet vise à adapter les méthodes de travail aux zones rurales en diminuant les déplacements depuis ou vers les antennes de l'association (souvent distantes de plusieurs dizaines voire centaines de kilomètres) et en "rapprochant" les solutions d'accompagnement post-financement, proposées par l'Adie, grâce à deux processus innovants :

- **L'instruction à distance** (via téléphone et internet) qui remplace l'instruction classique en agence : le délai d'attente pour obtenir un rendez-vous sera raccourci, permettant un gain de temps et d'argent sur les déplacements du porteur de projet d'entreprise, et, in fine, un microcrédit plus rapidement accordé ;
- **L'accompagnement renforcé de proximité** (au domicile, sur le lieu d'activité ou dans la commune de résidence) qui remplace l'accompagnement classique en agence. Cela permettra un gain de sur l'activité de l'entrepreneur, et, in fine, un accompagnement plus accessible avec une plus grande valeur ajoutée.

Cette approche constitue une innovation importante dans les méthodes de travail et procédures d'octroi actuellement pratiquées par l'Adie.

Sur chaque territoire visé, un Responsable Bénévolat Développement est responsable localement de recruter les bénévoles chargés de l'accompagnement en proximité des porteurs de projet, structurer l'offre d'accompagnement sur l'ensemble du territoire, tisser un réseau de partenaires locaux pour l'orientation des demandeurs de microcrédit et développer le bouche à oreille.

Par ailleurs, un conseiller formé et habitué aux procédures d'instruction de l'Adie traite les demandes de microcrédit à distance en recherchant rapidité, simplicité et transparence sur ces procédures.

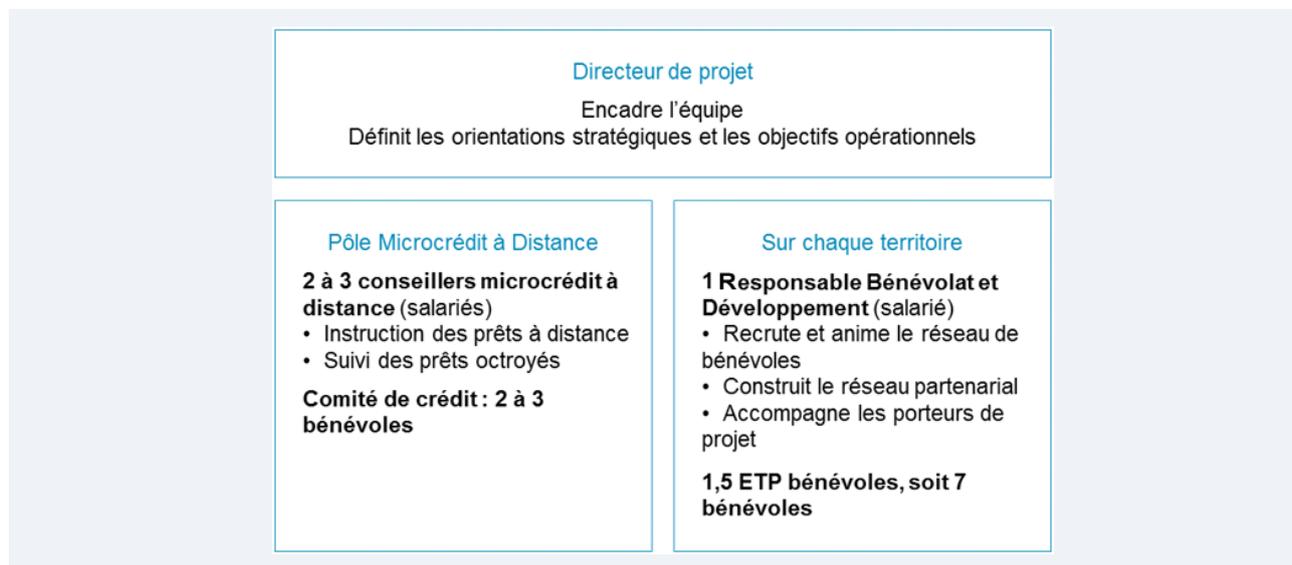


Figure 4 : Organisation opérationnelle du projet

3. JUSTIFICATION ÉCONOMIQUE DE L'UTILISATION D'UN CIS

1. BUDGET

Les coûts du Contrat à Impact Social sont constitués des coûts opérationnels du projet et des coûts fixes liés à l'ingénierie financière et juridique et à l'évaluation.

Budget du projet : Les coûts du projet, constitués par les salaires et des frais indirects, sont en partie financés par la marge financière réalisée par l'Adie sur les microcrédits accordés¹¹. Le restant des coûts opérationnels s'élève à 1 197k€.

Coûts fixes du Contrat à Impact Social : Ils sont constitués des coûts liés aux experts (évaluation, structuration et accompagnement juridique) pour un montant total de 99k€, soit 8% du budget total du CIS.

Ainsi, le coût total du contrat à impact social s'élève donc à 1 301 500€

en K€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Budget du projet (marge financière retranchée)	68,6	276,4	356	373	128	0	0	1202
Coûts fixes du CIS	55	8,5	5,76	5,76	5,76	5,76	12,96	99,5
Budget total du CIS	123,6	284,9	361,76	378,76	133,76	5,76	12,96	1 301,5

Figure 5 : Budget du contrat à impact social Adie

2. LE PORTEUR DE PROJET ÉVOQUE DES COÛTS ÉVITÉS À HAUTEUR DE 7 560€ PAR PERSONNE RÉINSÉRÉE...

Comme nous l'avons vu plus haut, en 2015 et 2016, l'Adie a réalisé 2 études d'impact sur ses MCPPro et MC Mobilité dont l'une a permis de chiffrer la valeur économique et sociale de ces services.

Pour les MCPPro, deux leviers ont été pris en compte par le cabinet KPMG. D'une part, les recettes fiscales générées par la création d'entreprise, et d'autre part les coûts évités pour la collectivité grâce à l'interruption ou la cessation définitive du versement des minimas sociaux (notamment le RSA).

En ce sens, pour les « créateurs d'entreprise pérenne »¹² (représentant 63% des MCPRO alloués), la création de valeur sur les deux premières années de l'entreprise couplée aux coûts évités engendrent un total de création de valeur de 7 990€ en deux ans.

De la même façon, pour les « créateurs d'entreprise non pérenne insérés »¹³ (soit 21% des MCPRO alloués), le total de la valeur créée en 2 ans (création de valeur + coûts évités) est estimé à 6 612€.

Concernant les MC Mobilité, l'Adie a mis en évidence deux types d'amélioration de la situation des bénéficiaires :

- Une amélioration qui résulte du **changement de situation des bénéficiaires** (changement d'emploi ou passage d'un statut d'inactif à actif) : le taux d'activité de la population accompagnée augmente de 7% et le taux de salariés passe de 28% à 44%.
- Une amélioration de la **qualité de la situation professionnelle de ces bénéficiaires** : la proportion de CDI passant de 13% à 29%.

Ainsi, après l'octroi du MC Mobilité, la part des chômeurs indemnisés par Pôle Emploi ou percevant l'ASS¹⁴ ou le RSA passe de 63% à 48%. Enfin, en termes d'impacts sociaux, 80% des bénéficiaires de MC Mobilité estiment que ce programme les a aidés que ce soit pour se maintenir dans l'emploi, pour rechercher un emploi ou pour en accepter un.

¹¹ Cette marge est constituée des produits financiers payés par les porteurs de projet, des charges d'emprunt que l'Adie verse à ses partenaires refinanceurs et du coût du risque supporté par l'Adie.

¹² Un créateur d'entreprise pérenne est un bénéficiaire d'un MCPRO ayant créé une entreprise pérenne, c'est-à-dire une entreprise qui prospère deux ans après sa création

¹³ Un créateur d'entreprise non pérenne inséré est un bénéficiaire d'un MCPRO dont l'entreprise n'a pas prospéré sur les deux années suivant sa création mais qui a réussi à se réinsérer dans l'emploi par la suite

¹⁴ Allocation de Solidarité Spécifique, allocation qui peut être accordée en cas d'épuisement des droits au chômage

Afin d'évaluer la création de valeur générée par ces trajectoires de vie, KPMG a fait l'hypothèse qu'un « bénéficiaire en amélioration de sa situation professionnelle » serait comparable à un bénéficiaire de MCPRO qualifié de « créateur d'entreprise non pérenne inséré ». De ce fait, comme précédemment, le total de valeur créée en 2 ans par ces bénéficiaires (16% des MC Mobilité alloués) serait de 6 612€.

Il est alors possible d'établir une moyenne pondérée pour déterminer la création de valeur moyenne sur deux ans de l'ensemble des individus accompagnés. Les hypothèses sont les suivantes :

- Dans l'étude MCPRO 2016 : 9 219 bénéficiaires sont analysés, dont 61% sont « créateurs d'entreprise pérenne » et 21% « créateurs d'entreprise non pérenne mais tout de même insérés dans l'emploi ».
- Une répartition observée dans le cadre du programme donne 70% pour les MCPRO et 30% pour les MC Mobilité.

La création de valeur moyenne pondérée est donc selon les auteurs de l'étude de 7 560€¹⁵ pour chaque personne insérée grâce au programme.

3. ...CONDUISANT, SELON LE PORTEUR DE PROJET, À UN FINANCEMENT À L'ÉQUILIBRE POUR LES AUTORITÉS PUBLIQUES.

Afin que les « impacts économiques » (recettes générées + coûts évités, appréciés selon les hypothèses et méthodologies formulées par l'Adie) soient égaux aux coûts du projet, KPMG a proposé de calculer le point mort de ce projet et déterminer ainsi le nombre de bénéficiaires insérés nécessaires à cet équilibre. Etant donné que le coût total du projet est chiffré à 1 301 500€, le point mort est la quantité telle que le nombre de bénéficiaires multipliés par le coût évité donne le coût total du projet.

Ainsi, pour une économie moyenne de 7560€¹⁶ et pour un coût total de 1 301 500€, le point mort en nombre de bénéficiaires est de 172 bénéficiaires insérés entre deux et trois ans suivant la fin de l'accompagnement par l'Adie, premier objectif du programme permettant un remboursement partiel du capital.

Cet objectif s'accompagne d'un objectif à plus court terme : de permettre un accès au financement pour 270 personnes en situation d'exclusion. L'atteinte de ces deux premiers objectifs permettrait le remboursement du capital apporté par les investisseurs.

4. UN OBJECTIF DE SUCCÈS PLUS AMBITIEUX DE 500 PERSONNES EXCLUES FINANÇÉES DONT 320 INSÉRÉES DURABLEMENT.

Atteindre 172 personnes n'est toutefois pas l'objectif considéré comme un succès par l'Adie, qui obtient de meilleurs résultats dans des zones comparables où elle opère. En effet, l'Adie a financé près de 18 000 personnes en 2015 sur l'ensemble du territoire, et notamment plus de 4500 entreprises financées et accompagnées chaque année en zone rurale¹⁷. L'Adie s'est fixée un objectif de succès plus ambitieux : insérer durablement (à horizon 2 à 3 ans) au moins 320 personnes. Pour maintenir son taux de réussite historique avoisinant les 68% (entreprises encore pérennes 2 ans après l'accompagnement Adie), 500 personnes doivent d'abord avoir eu accès à un financement pour atteindre l'objectif de succès fixé. Il y a donc deux niveaux d'objectif, un premier niveau définissant les objectifs à atteindre pour permettre le remboursement du capital et un second niveau définissant le succès du programme au delà duquel est déclenchée la prime permettant la rémunération des investisseurs.

LES NOTIONS DE BÉNÉFICIAIRE FINANÇÉ ET BÉNÉFICIAIRE INSÉRÉ SONT DÉFINIES DANS LE CONTRAT SOUS LES TERMES SUIVANTS

- Bénéficiaire financé : désigne une personne physique à qui l'opérateur a octroyé un microcrédit et proposé un service d'accompagnement.
- Bénéficiaire inséré : désigne un bénéficiaire financé qui est considéré comme étant en activité dans les cas suivants : 1/ son entreprise est toujours en activité le jour de la réalisation de l'enquête, 2/ il occupe un emploi salarié (CDI, CDD de 2 mois ou plus, mission d'intérim de 2 mois ou plus) à temps partiel ou à temps complet le jour de la réalisation de l'enquête ; 3 / détenant un contrat de travail signé, il occupera un emploi salarié (CDI, CDD de 2 mois ou plus, mission d'intérim de 2 mois ou plus) à temps partiel ou à temps complet dans un délai de 30 jours après le jour de réalisation de l'enquête, 4/ il a été en situation d'emploi salarié (CDI, CDD de 2 mois ou plus, mission d'intérim de 2 mois ou plus) à temps partiel ou à temps complet au cours de l'un au moins des 60 jours précédant le jour de la réalisation de l'enquête.

¹⁵ Illustration du calcul de la valeur moyenne pondérée selon KPMG: pour 100 bénéficiaires, 70 sont en MCPRO, 30 en MCES. Ainsi, 44 MCPRO seraient pérennes et 15 MCPRO seraient non pérennes insérés, 5 MCES seraient en amélioration de leur situation professionnelle. De ce fait, la valeur moyenne est : $((44 \cdot 7990 + 15 \cdot 6612 + 5 \cdot 6612)) / ((44 + 15 + 5)) \approx 7560€$ en moyenne pour chaque succès constaté.

¹⁶ Il est intéressant de noter que ces chiffres s'analysent en fonction de l'étude d'impact effectuée par l'Adie. En se basant sur les analyses proposées par ATD Quart Monde concernant les coûts issus du chômage de longue durée, le point mort de ce programme serait tout autre. En effet, si on considère que le coût évité de chaque individu s'élève à 15470€, le point mort de ce programme passerait de 172 à 87 bénéficiaires insérés.

¹⁷ <https://www.adie.org/nos-actions/nos-actions-en-milieu-rural>

III. UTILISATION D'UN FINANCEMENT PAR UN CONTRAT À IMPACT SOCIAL

1. UNE UTILISATION ADAPTÉE

Comme nous l'avons vu, un projet financé par Contrat à Impact Social devrait idéalement s'attacher à respecter certaines caractéristiques. Le porteur du projet proposé par l'Adie s'est attaché à respecter au moins les trois exigences suivantes :

- ***Se situer dans une optique de prévention grâce à un projet innovant ciblant une population définie ou définissable.***

Le projet Adie vise à faciliter l'accès au crédit de personnes cherchant à améliorer leur situation professionnelle ou à sortir des minimas sociaux, luttant en cela contre l'exclusion de ces personnes et contre leur fragilité économique.

- ***Être mesurable et en capacité de définir des objectifs de résultats à moyen terme grâce à un nombre limité d'indicateurs.***

Deux indicateurs ont été privilégiés comme nous le verrons dans le cadre du projet Adie, le nombre de bénéficiaires financés et le nombre de personnes réinsérées.

- ***Générer des économies pour la collectivité (au sens de l'appréciation formulée par l'Adie) à hauteur d'un niveau au moins égal au coût total du projet, lequel comprend son coût opérationnel, ainsi que les coûts liés au Contrat à Impact Social (rendement servi aux investisseurs, coût de l'évaluation et coût de structuration).***

Comme indiqué en partie II, l'Adie invoque des coûts évités par la collectivité pour la réinsertion d'une personne, à hauteur de 7 560€/an. Sur la base de cette hypothèse, l'Adie considère le projet comme « économiquement rentable », en dehors de toute autre considération d'impact social, dès la 172^{ème} personne réinsérée.

2. STRUCTURE DU CIS ET PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes du Contrat à Impact Social de l'Adie sont regroupées en 6 types d'acteurs :

- L'acteur social (**Adie**) : en charge de la mise en œuvre opérationnelle du projet qu'elle porte.
- La (ou les) autorité(s) publique(s) (Ministère de l'Economie et des Finances)
- Les investisseurs (**BNP Paribas, la Caisse des Dépôts, AG2R LA MONDIALE via son fonds d'innovation, Renault Mobiliz Invest, et la Fondation Avril**) : ils versent à l'acteur social le financement nécessaire à la mise en œuvre du projet.
- Le structureur (**BNP Paribas RSE**) : En charge de la modélisation et de l'ingénierie financière et d'une partie de l'ingénierie juridique.
- Le tiers-évaluateur (**KPMG**) : il a travaillé en amont du projet au chiffrage des coûts évités, au calcul du point mort, à la définition des indicateurs de succès du projet, les modalités de leur mesure, et est en charge de mesurer ces indicateurs à chaque étape clé du projet.
- L'expert juridique (**Hogan Lovells**) : en charge de la documentation contractuelle du Contrat à Impact Social.

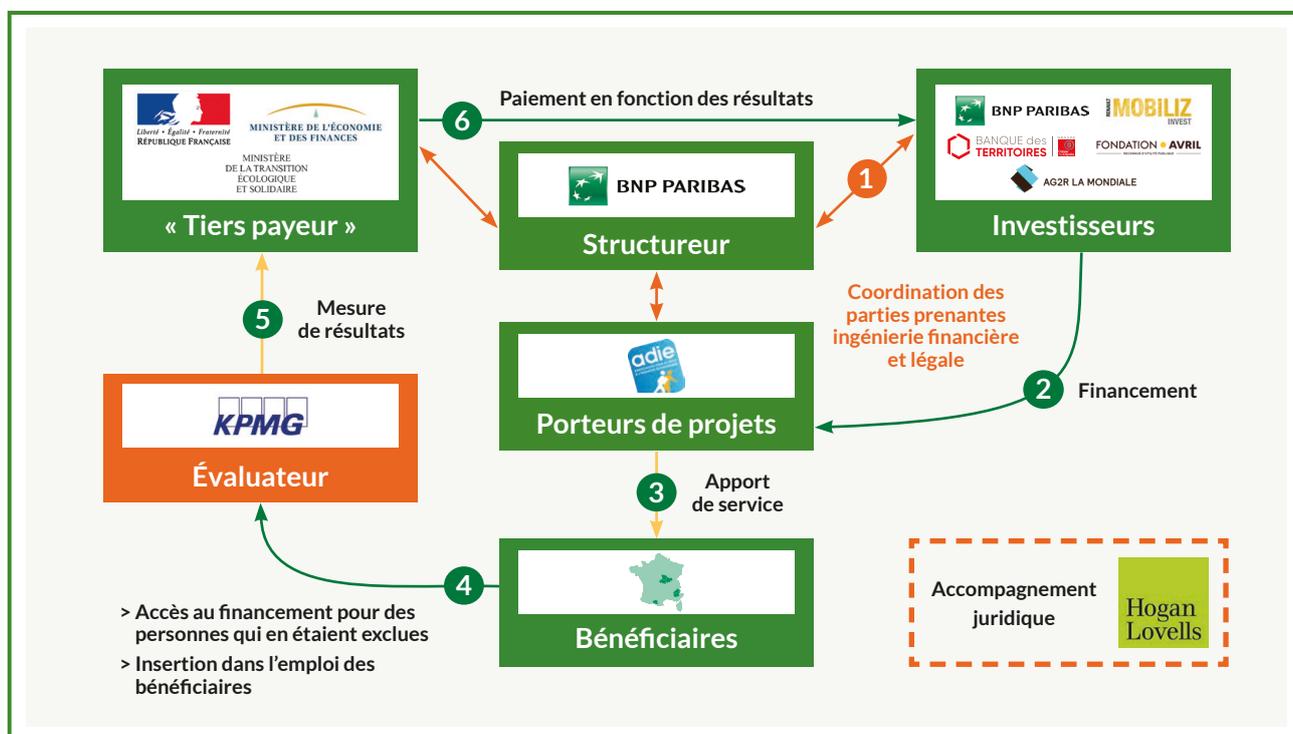


Figure 6 : Schéma simplifié du CIS de l'Adie

La mécanique du CIS est la suivante :

1. Le structureur, coordonne l'ensemble des parties prenantes, anime les négociations, modélise les flux financiers, et, avec une aide juridique, crée le montage de contrat à impact social et les contrats afférents.
2. Les investisseurs apportent les fonds à l'opérateur en quatre fois, entre juillet 2017 et janvier 2020.
3. L'Adie déploie son offre dans les trois zones rurales définies dans le projet.
4. L'évaluateur externe, KPMG, conduit l'évaluation du programme : construction des indicateurs de résultats et d'impacts, collecte des données relatives à la performance du programme, contrôle des données et des résultats. Les résultats de l'évaluation portent sur une année civile pleine et sont calculés à fin décembre tous les ans.
5. Un comité de pilotage regroupant l'Adie, un représentant de chaque investisseur, KPMG et l'autorité publique se réunit deux fois par an pendant toute la durée du programme. Il rend compte de l'avancée du projet, analyse l'évaluation faite par KPMG, suit la bonne utilisation des fonds.
6. Selon le niveau de succès du programme, l'autorité publique paie annuellement aux investisseurs, via l'opérateur, le principal et les intérêts dus. Le cas échéant, une prime de succès est ajoutée aux intérêts versés aux investisseurs ainsi qu'à l'Adie.

La gouvernance du projet est entièrement organisée par l'Adie et une place très importante lui est accordée sur toute la durée du CIS : un comité de pilotage a été mis en place afin d'informer l'ensemble des parties prenantes et d'obtenir des validations le cas échéant, tout au long du déroulé du programme. Ce comité de pilotage peut prendre la décision de modifier certains éléments de la convention cadre ou du programme d'action avec l'unanimité (ou la majorité qualifiée) et avec la présence obligatoire de la puissance publique et de l'Adie.

Par ailleurs, l'Adie peut éventuellement détecter des problèmes dans le montage du CIS ou le projet, peut en informer le reste des parties prenantes et le comité de pilotage peut aussi être une instance décisionnaire dans ces cas.

Ce comité de pilotage se réunit deux fois par an et est animé par l'Adie qui y présente un rapport d'activité du projet, avec des informations sur son déploiement opérationnel et une présentation au fil de l'eau des résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus.

3. ÉVALUATION DU CONTRAT À IMPACT SOCIAL

Principes de construction

Les principes sous-jacents à l'évaluation du programme sont triples :

- Mesure simple liée aux coûts évités pour le paiement aux investisseurs.
- Mesure complémentaire pour évaluer l'impact social du projet.
- Maintien de la rigueur de l'Adie dans la sélection de ses bénéficiaires.

Mesure des résultats et indicateurs envisagés dans le cadre du CIS

Deux indicateurs ont été retenus pour ce projet, dans une optique à la fois de mesure de résultat et de mesure d'impact.

D'une part, le résultat du programme représenté par le nombre de bénéficiaires qui ont eu accès à un financement et accompagnement sur les dispositifs MCPro et MC Mobilité. Cet indicateur permet à l'ensemble des parties prenantes de s'assurer que le déploiement du programme est bien conforme aux objectifs fixés. Il est lié au remboursement de la moitié du capital (c'est-à-dire le budget du programme) du contrat à impact social.

D'autre part les impacts individuels du programme, mesurés grâce à deux sous-indicateurs : (i) le nombre de bénéficiaires MCPRO réinsérés (entreprise pérenne ou retour à l'emploi) et (ii) le nombre de bénéficiaires MC Mobilité ayant accédé à un emploi. Cet indicateur consiste en une comparaison de la situation du bénéficiaire au moment de l'obtention du microcrédit et en fin de période de suivi, c'est-à-dire entre deux et 3 ans après.

Pour chacun de ces deux critères, des objectifs minimum ont été fixés en amont du projet. Pour le premier, rendre accessible un financement accompagné à au minimum 270 personnes en 3 ans, pour le second permettre l'insertion professionnelle de 172 personnes entre deux et trois ans après la fin de l'accompagnement. Ces objectifs ont été fixés grâce à un calcul de coûts évités par le projet pour la collectivité. Nous y reviendrons un petit peu plus loin.

Contraintes et évitement des incitations négatives

Des conditions d'accompagnement ont été mises en place par l'Adie pour chaque indicateur afin qu'un résultat positif soit bien considéré comme tel par toutes les parties prenantes. Par exemple le fait de ne pas cibler un public différent de celui prédéfini et ciblé, à savoir le public habituel accompagné par l'Adie.

L'octroi d'un microcrédit est comptabilisé dans le premier indicateur à deux conditions ; d'une part que le bénéficiaire corresponde bien à la cible de l'Adie (évalué grâce au score d'exclusion développé par l'Adie) et d'autre part que le processus d'octroi de microcrédit soit bien conforme à celui décrit dans le cadre de la contractualisation

Par ailleurs, dans le cadre du deuxième indicateur, une personne est considérée comme en insertion professionnelle à condition qu'elle vérifie les critères précédents et qu'elle entre bien dans les critères partagés dans le cadre de la contractualisation au regard de cet indicateur.

LE SCORE D'EXCLUSION CALCULÉ PAR L'ADIE

En 2007, l'Adie a engagé une démarche pour mesurer chaque année un score d'exclusion qui vise à synthétiser le « positionnement » des personnes financées sur une échelle d'exclusion et à en suivre l'évolution temporelle. Ce score d'exclusion varie de 0 (le moins exclu) à 23. Avec cet indicateur, une personne moyenne dans la société française aura généralement un score variant de 0 à 3.

Deux facettes de l'exclusion sont mesurées : l'une sociale (âge, sexe, niveau de formation...), l'autre financière (minimas sociaux, capacité d'épargne, revenus, exclusion bancaire...).

Les réussites opérationnelles du projet devront donc être accomplies tout en maintenant les résultats en matière de ciblage du public exclu.

L'ensemble de ces indicateurs permettront bien de mesurer la réussite du projet, à savoir (i) permettre de financer des personnes exclues qui aujourd'hui ne peuvent pas l'être du fait de leur isolement et (ii) que le financement à distance couplé à un accompagnement de proximité soit aussi efficace que l'approche habituellement pratiquée par l'Adie (financement et accompagnement en agence).

Impact global du projet

L'évaluation du projet Adie ne se limite pas à ces critères de déploiement et d'amélioration de la situation professionnelle qui permettent le financement par CIS.

Les parties prenantes ont souhaitées conduire une analyse comparée des résultats obtenus par les bénéficiaires du programme Adie et ceux obtenus par une population assez proche (auto entrepreneurs) qui se situerait sur des zones géographiques similaires (zones rurales). Cela permettrait d'appréhender de façon plus fine la part des effets constatés qui sont directement attribuables au programme (ou passer d'impacts bruts à des impacts nets). Pour autant les parties prenantes n'ont arrêté aucune décision à ce sujet, ou tout du moins rien n'a été clairement formalisé dans le contrat à ce sujet.

4. STRUCTURATION FINANCIÈRE

Quelques principes de construction utilisés dans la structuration financière du projet

1. Un objectif général visant à ce que le coût global pour la puissance publique soit inférieur aux économies générées
2. Une mesure des résultats adaptée au projet et co-construite avec l'Adie
3. Une amplitude de perte et de gain réduite pour les investisseurs
4. Une prime pour le porteur de projet en cas de surperformance
5. Une ambition de pérennisation du projet

Économies générées et calcul des paliers de remboursement

À partir de la mesure d'impact économique et social menée en janvier 2016 sur son programme MCPPro, l'Adie estime, sur la base des travaux de KPMG, que 1 euro investi dans ce programme rapporte à la collectivité 2,38 euros au terme de deux ans. Par ailleurs, ce même euro est amorti au terme de 14 mois.

Comme nous l'avons vu précédemment, le point mort calculé par KPMG pour le programme Adie se situe à l'insertion de 172 personnes.

Pour parvenir à ce résultat le structureur et l'évaluateur ont étudié les trajectoires des bénéficiaires et comparé leur situation économique avant l'obtention du prêt et deux ans après son décaissement.

Comme présenter dans le §II.3, l'étude d'impact économique et social du programme MCPPro a mis en évidence la valeur moyenne sociale créée pour les trois types de trajectoires gagnantes précitées :

- Bénéficiaire MCPPro « entreprise pérenne » : soit 7 990€ (création de valeur sur les années 1 et 2 + coûts sociaux évités)
- 63% des bénéficiaires de MCPRO
- Bénéficiaire MCPPro « réinséré » : soit 6 612€ - 21% des bénéficiaires de MCPPro
- Bénéficiaire MC Mobilité dont la situation s'est améliorée : soit 6 612€ - 16% des bénéficiaires de MC Mobilité

La valeur sociale moyenne créée (pondérée selon les pourcentages affectés à chaque trajectoire) s'établit ainsi à 7 560€.

Compte tenu du budget du programme de 1 296 k€ et des coûts évités par succès, le point mort du programme sera ainsi atteint lorsque le succès est défini comme au moins 320 personnes insérées auront été constatées.

Flux financiers

Deux types de flux financiers se présentent dans le cadre de ce projet : d'une part, les apports de fonds des investisseurs pour financer le projet ou les études qui y sont afférentes, et d'autre part, les remboursements et primes en cas d'atteinte et de dépassement des objectifs d'impact, de l'autorité publique vers les investisseurs.

	T1-17	T1-18	Été-18	T1-19	Été-19	T1-20	Été-20	Été-21	Été-22
Décaissement Adie	✓	✓		✓		✓			
Décaissement BNPP	✓								
Décaissement KPMG	✓								
Décaissement expertise juridique	✓								
Remboursement capital	✓		✓		✓		✓	✓	✓
Paiement Prime							✓	✓	✓

Scénarios et retours financiers envisagés

Le remboursement de 50% du capital intervient pour 172 personnes réinsérées durablement. Ce remboursement est échelonné, chaque réinsertion durable déclenchant une partie du remboursement aux investisseurs. Il est plafonné au-delà de 172 personnes insérées.

Le remboursement des 50% du capital restant intervient à partir du moment où on a donné accès à un financement et un accompagnement à 270 personnes exclues. De la même façon, le remboursement est échelonné, chaque bénéficiaire financé permet une partie du remboursement aux investisseurs avec un plafond au-delà de 270 personnes financées.

La prime en cas de surperformance de ce CIS par rapport aux objectifs de succès, est à la fois à destination des investisseurs, mais également de l'opérateur Adie. Elle est progressive dans le temps et plafonnée, et sera composée de :

- Prime de succès à l'Adie liée à une surperformance dans l'insertion durable de ses bénéficiaires, soit au-delà de 320 personnes insérées : 10% du gain économique additionnel réalisé par la collectivité (soit 10 % de 7 560 euros par personne additionnelle insérée). Le montant total de la prime de l'Adie est plafonné à 65 000€.
- Prime de succès aux investisseurs en cas de surperformance de l'Adie dont le montant total est plafonné à 130 000€ moins le montant des intérêts versés. Elle est répartie entre les investisseurs au pro-rata de leur investissement et n'est versée qu'en fin de CIS en cas de dépassement des objectifs, c'est-à-dire au-delà de 320 personnes réinsérées durablement.
 - Elle se calcule ainsi : 20% du gain économique additionnel réalisé par la collectivité (soit 20 % de 7 560 euros par personne additionnelle insérée c'est-à-dire 1 512€ par personne supplémentaire réinsérée durablement)
 - N'est versée qu'en fin de CIS, en cas de dépassement des objectifs de succès, c'est-à-dire au-delà de 320 personnes réinsérées durablement. Elle se calcule ainsi : 20% du gain économique additionnel réalisé par la collectivité (soit 20 % de 7 580 euros par personne additionnelle insérée c'est-à-dire 1 512€ par personne supplémentaire réinsérée durablement).

Le consortium du projet a justifié l'intérêt économique du projet auprès des autorités publiques en utilisant les analyses et le graphique illustratif suivants :

- Compte tenu du plafond, la prime ne sera versée que jusqu'à la 406^{ème} personne réinsérée durablement. Au-delà de la 406^{ème} personne, les gains économiques iraient uniquement au bénéfice des autorités publiques ;
- Le modèle économique a été construit de façon à ce que les autorités publiques soient toujours gagnantes, en bénéficiant ainsi des gains économiques restants générés par le projet (70% de l'économie générée jusqu'à la prime et 100% quand le plafond des primes est atteint).

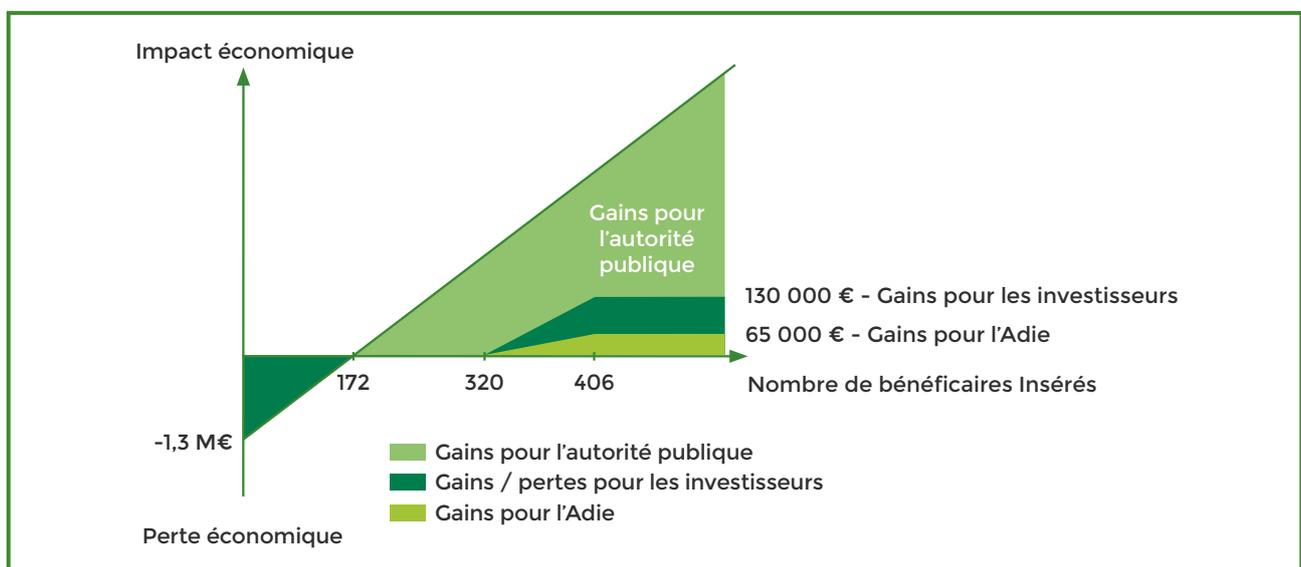


Figure 7 : Illustration de la justification économique du CIS de l'Adie tel que modélisé

5. STRUCTURATION JURIDIQUE

Le cabinet d'avocat et le structureur accompagnant le porteur de projet ont proposé plusieurs véhicules juridiques. Finalement, l'option d'une émission obligataire par l'Adie, souscrite par les investisseurs et conditionnée à l'atteinte des résultats s'est imposée aux parties prenantes, car jugée la plus simple à mettre en place parmi les véhicules qui auraient pu répondre aux contraintes de l'ensemble des parties prenantes.

Dans ce montage l'Adie bénéficie d'une promesse de subvention future de la part de la puissance publique conditionnée à l'atteinte des objectifs d'impact social, et pré-finance son programme en émettant des obligations à recours limité qui sont intégralement souscrites par les investisseurs privés ; les modalités stipulent que le remboursement de ces obligations sera conditionné au montant versé par l'autorité publique en cas d'atteinte des objectifs du projet.

Les modalités des obligations annexées au contrat de souscription prévoient le remboursement du capital de façon progressive par l'autorité publique (c'est-à-dire à chaque fois qu'une économie est réalisée par l'autorité publique donc à chaque fois qu'une personne est insérée), par l'évaluateur indépendant. De même les intérêts seront versés en fonction des gains dont l'autorité publique a bénéficié.

Dans l'hypothèse où les objectifs ne seraient pas atteints, le montant du remboursement sera nul ou inférieur à la valeur nominale des obligations souscrites par les investisseurs.

DU POINT DE VUE DE LA PUISSANCE PUBLIQUE, LA CONSTRUCTION DES PREMIERS CIS A ÉTÉ VÉCUE COMME UNE RÉELLE AVANCÉE, MÊME SI LA CRÉATION DES PREMIERS CONTRATS N'A PU ÉVITER CERTAINES LOURDEURS

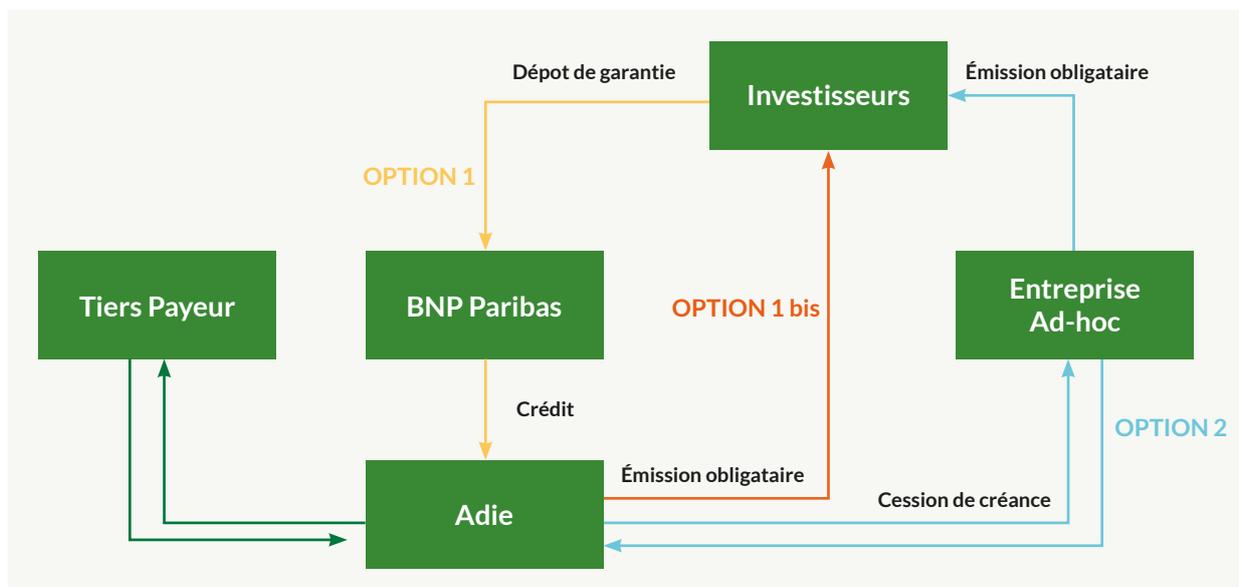
La construction d'un CIS oblige les parties prenantes à entrer dans un processus de contractualisation portant sur des aspects à la fois multiples et très précis. La mise en œuvre des premiers CIS a le plus souvent conduit à créer un dialogue constructif et de qualité entre des acteurs parfois peu habitués à se coordonner sur la problématique ciblée, mettant en contact des champs d'expertise très divers, principalement sur les aspects « métier », bien sûr, mais aussi en termes d'évaluation quantitative ainsi que d'ingénierie financière et juridique. Dans ce contexte, le CIS s'est révélé être un outil assez puissant révélateur de préférences collectives, par l'effet du contrat.

Dans ce schéma, qui s'apparente à une subvention qui serait dotée, dès l'origine, de sa propre intelligence évaluative, la puissance publique est ainsi mécaniquement amenée à se poser des questions structurantes, traversant parfois les « silos » existants de compétence administrative. Elle est aussi contrainte de mettre en place des manières de faire nouvelles, par exemple pour mobiliser, de manière coordonnée et via un paiement unique, la contribution budgétaire de plusieurs ministères.

Les premiers CIS semblent avoir eu un effet de mobilisation particulier des équipes opérationnellement investies dans les projets ainsi structurés : un tel effet a pu être favorisé par le souci constant d'assurer la prédominance des aspects « métier » sur les exigences de nature financière, lesquelles ont toutefois pu jouer un rôle important, à la fois d'incitation et du support à la structuration du projet. En pratique, cette prédominance du « métier » s'est traduite, en termes de structuration des CIS: par la préservation de l'autonomie opérationnelle des porteurs de projet, d'une part ; et par une prise en compte très attentive des exigences évaluatives des administrations, d'autre part.

Enfin, le lancement des premiers CIS n'a pu éviter une indéniable complexité, fruit probable d'une volonté d'explorer l'ensemble du spectre des possibilités. Toutefois, les effets de cette complexité devraient peu à peu s'effacer, grâce aux efforts en cours à la fois pour standardiser, pour simplifier, et enfin pour mobiliser des appuis spécialisés mutualisés au niveau national (juridiques, comptables et en gestion financière).

AUTRES OPTIONS FINANCIÈRES ENVISAGÉES MAIS ÉLIMINÉES POUR CE CIS



La première option non retenue fut de créer un contrat à impact social par voie d'emprunt en mettant en place un prêt entre les investisseurs et l'autorité publique, tout en prévoyant une mise à disposition des fonds au porteur de projet. Compte tenu du caractère réglementé de l'octroi de crédit que seuls les établissements de crédit peuvent accomplir – et, sous certaines conditions les entités recensées à l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier –, une telle solution serait réservée aux investisseurs ayant ce statut, excluant de fait les investisseurs de type association ou fondations. La Fondation Avril ne pouvant être investisseur dans cette option, celle-ci n'a pas été retenue.

La deuxième option était de créer un contrat à impact social par voie de cession de créance : l'autorité publique s'engage à verser une subvention conditionnée à l'atteinte de résultats au porteur de projet à l'issue de l'opération ; cette créance est ensuite cédée par le porteur de projet aux investisseurs qui avancent le financement en contrepartie. Mais L'activité d'acquisition de créances non échues est considérée comme une opération de crédit et se heurte aux mêmes difficultés, de ce fait, que la première option. D'autre part ce mécanisme convenant typiquement à une relation tripartite, son utilisation est délicate en cas de présence de co-investisseurs. Pour ces deux raisons cette option a également été écartée

La troisième option, se base sur le même schéma que la deuxième option à la différence que l'intermédiaire financier n'est pas un établissement de crédit, mais un fonds ou un organisme de titrisation et consistait à titriser ou créer un fonds dédié au financement du projet. Cette solution étant plus complexe et plus onéreuse elle fut également écartée.

Ainsi, l'option choisie pour ce contrat fut l'émission obligataire comme expliqué précédemment, option qualifié dans le schéma de 1-bis.

IV. RETOURS D'EXPÉRIENCE

ADIE – MARC OLIVIER

Marc Olivier est Directeur financier de l'Adie

Pourquoi un Contrat à Impact Social pour financer ce projet ?

Conscients des difficultés d'accès aux réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise dans les zones rurales isolées, nous avons imaginé, dès 2015, un nouveau projet qui devait permettre de lever les freins liés à la mobilité. Une étude réalisée la même année a permis de confirmer le besoin et la faisabilité technique de ce projet. Pourtant, nous n'avons pas trouvé les financements nécessaires pour l'expérimenter sur plusieurs territoires. C'est alors que le gouvernement a lancé l'appel à projets Contrats à Impact Social. Ce type de financement présentait 3 caractéristiques essentielles pour une telle expérimentation : un financement pluri-annuel, qui permet de laisser le temps au programme de démontrer son efficacité ; une évaluation indépendante qui doit permettre, en cas de succès, de pérenniser et essaimer le dispositif ; et enfin, une opportunité de financement sans laquelle nous n'aurions tout simplement pas pu lancer cette expérimentation.

Quels ont été vos objectifs en tant qu'opérateur dans le montage de ce contrat ?

Notre principal objectif était que le Contrat à Impact Social soit fidèle au programme. Il était essentiel que les indicateurs choisis répondent bien aux objectifs du projet. Par ailleurs, nous souhaitions que le dispositif d'évaluation ne soit pas trop impactant pour les équipes terrain afin qu'elles puissent se concentrer sur leur action.

Quel a été pour vous un facteur clé de réussite de ce montage ?

Je dirais que la co-construction avec l'ensemble des partenaires du contrat, dès la réponse à l'appel à projet, a été un facteur clé de succès. L'ensemble des partenaires avaient pour objectif commun l'impact du programme. Nous allions dans le même sens, ce qui garantit des échanges et des débats constructifs. Aujourd'hui encore, à travers le comité de pilotage du programme, nous nous sentons soutenus.

Que conseilleriez-vous aux porteurs de projet qui souhaiteraient se lancer dans ce type de financement ?

Dans un premier temps, il me semble important de valider que ce type de financement est adapté au projet, et que l'association est en mesure de le porter. En effet, cela demande un investissement en temps qui peut être important. Ensuite, après avoir validé la faisabilité du projet, il faut impliquer les futurs partenaires, et l'évaluateur afin de définir ensemble les indicateurs et les objectifs.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR – THOMAS BOISSON

Thomas Boisson est chef du Pôle « financement de l'Economie sociale et solidaire (ESS) et Investissement à impact » (PESSII) au Ministère de l'Economie et des Finances

À quelles attentes la formule des CIS entend-elle répondre ?

Au-delà de l'expérience française (bien plus récente que celle expérimentée dans d'autres pays), les CIS sont de manière générale envisagés comme susceptibles de répondre à trois catégories d'attentes et d'exigences, et ce de manière plus ou moins prononcée, chaque catégorie étant adossée à une manière innovante de mener une action sociale :

1. Organiser des partenariats de long terme, et mobiliser de manière cohérente des compétences diversifiées, dans un climat de confiance

Par l'effet de la contractualisation, le CIS peut être un outil efficace pour rechercher une adéquation des attentes de tous les acteurs impliqués. Il doit permettre d'effacer le cloisonnement des administrations (« silos » de compétences), tout en mobilisant une attention de long terme de la puissance publique sur les actions et métiers pratiqués par l'opérateur, et favoriser un suivi cohérent des objectifs donnés.

Le mécanisme des CIS mobilise les compétences d'investisseurs spécialisés dans la recherche d'impact social autour de projets complexes ; il peut contribuer, dans certaines conditions, à créer et maintenir un climat de confiance entre les acteurs, propice à l'émergence de solutions et d'actions adaptées aux problèmes sociaux identifiés.

2. Mobiliser des capacités d'expertises et d'évaluation particulièrement innovantes (« capacity-building »)

A première vue, le CIS peut apparaître comme un dispositif de collecte, auprès des opérateurs sociaux, des données quantitatives et qualitative nécessaires à une évaluation exigeante.

En réalité, ce dispositif constitue plus largement un vecteur de diffusion d'une culture de l'évaluation. Une telle évaluation permet de poser les fondements d'une pérennisation du programme dans le cadre de financements classiques, en cas de succès du CIS.

L'intérêt vaut pour chaque partie prenante :

- pour le porteur de projet, cela peut lui offrir l'occasion de prendre du recul sur ses actions et ses méthodes de travail,
- pour la puissance publique ou le tiers payeur philanthropique, cela peut fournir l'opportunité d'identifier des dynamiques pertinentes qui permettront de faire évoluer les politiques publiques concernées,
- et enfin pour les investisseurs spécialisés, qui peuvent ainsi approfondir leur compréhension des spécificités de leurs partenaires opérateurs sociaux.

3. Rechercher des gains d'efficience, rendus possibles par la mise en œuvre d'innovations, dans le traitement de besoins sociaux spécifiques

Les CIS sont potentiellement des projets ambitieux en termes d'impact social, et innovants dans leur mise en œuvre ou leur mode de traitement de besoins sociaux nouveaux, avec le postulat d'une meilleure utilisation, *in fine*, de ressources publiques ou philanthropiques (budgétaires, mais aussi en temps et en efficacité de coordination).

Quels sont les premiers retours sur les choix qui ont été opérés dans la mise en œuvre des CIS depuis 2016 en France ?

La création d'expertise comme résultante de la construction de CIS a été vécue comme une réelle avancée. Le CIS peut ainsi être vu comme une forme de « subvention intelligente », accompagnée d'un dialogue constructif et de qualité entre des acteurs parfois peu habitués jusqu'alors à se coordonner sur la problématique ciblée.

Le CIS s'est également révélé être un formidable révélateur de préférences collectives, par l'effet du contrat : les administrations ont été amenées à se poser des questions structurantes, et à mettre en place des manières de faire nouvelles (par exemple : coordination interministérielle « en continu » ; exigences évaluatives obligeant l'administration à assumer, de manière stable dans le temps, des responsabilités nouvelles vis-à-vis des opérateurs sociaux).

De même, les premiers CIS semblent aussi avoir eu un effet de mobilisation particulier des équipes opérationnellement investies dans les projets ainsi structurés : un tel effet a pu être favorisé par le souci constant d'assurer la prédominance des aspects « métier » sur les exigences de nature financière, lesquelles ont toutefois pu jouer un rôle important, à la fois d'incitation et du support à la structuration du projet. En pratique, cette prédominance du « métier » s'est traduite, en termes de structuration des CIS: par la préservation de l'autonomie opérationnelle des porteurs de projet, d'une part ; et par une prise en compte très attentive des exigences évaluatives des administrations, d'autre part.

Enfin, sur un plan moins positif, force est de constater que le lancement des premiers CIS n'a pu éviter une indéniable complexité, fruit probable d'une volonté d'explorer l'ensemble du spectre des possibilités. Toutefois, les effets de cette complexité, subis par les opérateurs sociaux engagés dans la phase expérimentale, devraient peu à peu s'effacer : des efforts sont actuellement conduits, à la fois pour standardiser les contrats, pour simplifier les processus, et enfin pour mobiliser aux côtés des opérateurs des appuis spécialisés, mutualisés au niveau national (juridiques, comptables et en gestion financière).

À partir des enseignements tirés des premières expériences de CIS en France, quels conseils pourraient être donnés aux porteurs de projets candidats à de nouveaux CIS ?

Quatre aspects peuvent être mentionnés :

1. Engager le plus en amont possible le dialogue avec les administrations « métier » concernées

Avant même de se lancer dans une recherche de partenariat, il est utile pour le porteur de projet de chercher à comprendre du mieux possible comment les attentes de la puissance publique pourront s'articuler avec la philosophie du projet. L'idée pour les opérateurs sociaux est aussi de trouver les bons interlocuteurs et assurer les canaux de communication adéquats, de manière à impliquer les ministères « métiers » dans le projet : une telle implication facilitera le portage collectif et l'aboutissement du projet.

2. Profiter de la phase, essentielle et dense, de « maturation » du projet, pour prévoir des modalités adaptées

Cette phase permet de favoriser un échange le plus transversal possible avec toutes les parties prenantes, autour de quelques thématiques et mécanismes clés, et notamment sur les aspects suivants : justification des coûts ; calage des modalités de déclenchement des remboursements ; modalités pratiques de recueil des informations nourrissant les indicateurs ; indicateurs « post-programme », en cohérence avec les scénarii de sortie du programme. Elle permet aussi de prendre le temps de réfléchir à des modalités de gouvernance (simple / plus sophistiquée; précise / plus lâche) correspondant aux attentes collectives.

3. S'assurer de maîtriser les aspects juridiques du CIS

L'apparente complexité juridique initiale ne doit pas effacer la nécessité de choisir une structuration traduisant la spécificité des parties prenantes : le droit doit rester un outil, au service du projet. Pour cela, il est essentiel de s'entourer dès le départ de conseillers juridiques impliqués et compétents, prêts souvent à s'impliquer en *pro bono*. Comprendre les enjeux inhérents à l'architecture juridique du CIS négociée avec les investisseurs, le structureur et la puissance publique n'est pas hors de portée, même pour de plus petites organisations, mais cela est surtout essentiel pour rester maître de son projet.

4. S'assurer de choisir les indicateurs appropriés : déclencheurs de paiements (simples et cohérents avec l'évaluation) ; mais aussi « informatifs », pour favoriser le suivi et le pilotage du projet, ainsi que ses éventuelles évolutions au-delà du CIS

Les indicateurs déclencheurs de paiement doivent être simples, robustes, peu nombreux, compréhensibles par toutes les parties prenantes mais aussi par le public. Ils doivent être pertinents et adaptés au projet, mais également aux attentes des administrations métiers, notamment en termes d'évaluation. Ils doivent également faire sens pour toutes les parties (et pas uniquement pour les investisseurs ou l'administration).

Mais les indicateurs retenus dans CIS ne résument pas à ceux déclencheurs de paiements : les indicateurs « informatifs » constituent de précieuses sources d'information, de pilotage et d'appréciation continue du projet, pendant la période du CIS, mais au-delà aussi. Ils permettent d'équilibrer l'approche des différentes parties prenantes (= investisseurs et non investisseurs).

La prise en compte de ces quatre aspects pourrait être largement facilitée à l'avenir par les efforts qui seront consentis dans la mise en œuvre des nouvelles générations de CIS.

BANQUE DES TERRITOIRES - MARYLÈNE VIALA CLAUDE ET MIREILLE MIDDLETON

Marylène Viala Claude et Mireille Middleton sont Directrices de projet dans le Département Economie et Cohésion Sociale de la Direction de l'Investissement de la Banque des Territoires

Pourquoi la Banque des Territoires / Caisse des Dépôts a-t-elle décidé d'expérimenter les CIS ?

La Direction de l'Investissement de la Banque des Territoires intervient en appui des politiques publiques et accompagne les collectivités locales et les acteurs économiques dans les territoires avec 35 implantations sur le territoire national.

Nous avons une expérience de plus de 30 ans au service de l'Economie Sociale et Solidaire et sommes un acteur majeur de l'investissement à impact social notamment sur des projets innovants et expérimentaux à impacts économiques et sociaux.

Les CIS font partie de ces expérimentations. Dès 2016, nous avons étudié plus de 25 projets de CIS issus de l'appel à projets de l'Etat, dont certains avec le soutien de l'iiLab. Nous avons étudié tous les projets sur lesquels nous avons été sollicités sans sélection a priori de thématiques et avons été sollicités en tant qu'investisseur dans 8 des 13 projets labellisés par l'État.

Depuis, nous avons investi dans 6 CIS : ceux de l'Adie, Wimoov, La Cravate Solidaire, Article 1, la Fondation d'Auteuil en Loire Atlantique et en Gironde. Nous avons plusieurs projets à l'étude, qui sont à des stades d'avancement variés.

Nous avons validé nos principes d'intervention dans les CIS en juin 2016. Les CIS dans lesquels nous investissons respectent la charte éthique de l'Impact Invest Lab.

Ils doivent initier de nouvelles actions en réponse à des besoins sociaux non-couverts, compléter les dispositifs existants sans s'y substituer et contribuer à l'efficience de la dépense publique. Ils doivent être socialement innovants, mesurables et intégrer une rémunération mesurée.

Nous nous positionnons toujours en tant que co-investisseur minoritaire, attentif au pari-passu. Le projet de CIS doit accompagner une population bien définie ; Une attention particulière est portée sur la qualité de l'évaluation et de la pertinence des indicateurs retenus.

Pourquoi investir pour le 1^{er} CIS dans le projet de l'Adie ?

La Banque des Territoires/Caisse des Dépôts est partenaire de l'Adie depuis sa création, et ce pour contribuer au développement du microcrédit pour des publics fragiles économiquement.

Cela nous a paru évident de lancer l'expérimentation d'un nouveau dispositif sur le microcrédit, avec un partenaire historique, avec lequel une relation de confiance réciproque s'est instaurée au fil des ans et qui plus est, avait déjà préparé les premières étapes de la mise en œuvre du CIS.

Par ailleurs, le positionnement dans les zones rurales isolées du CIS correspondait aux territoires que la Banque des Territoires/Caisse des Dépôts voulait investir car plus délaissés que d'autres, pour toucher de nouveaux bénéficiaires potentiels.

L'innovation apportée par le CIS a été également déterminante : sur l'accompagnement renforcé de proximité, au domicile, ou dans la commune de résidence, permettant un gain de temps et d'argent, ainsi que l'instruction à distance (téléphone et internet), qui remplacent l'instruction classique en agence.

Les atouts de l'Adie pour expérimenter un CIS

- La labellisation par l'Etat du projet de CIS
- L'expérience évaluative, tant sur le microcrédit professionnel que sur le microcrédit pour l'emploi salarié.
- Le public cible : des personnes économiquement fragiles
- L'existence d'outils de gestion et de reporting interne,
- Un partenaire de longue date
- Un acteur social à très forte notoriété et solide
- Un salarié dédié pendant plus d'un an au projet et si besoin renfort d'équipe
- Une volonté stratégique de se développer dans les zones rurales

En quoi cette 1^{ère} expérience nous a aidé pour investir dans les autres CIS ?

Notre premier retour d'expérience, nous montre que ces nouveaux dispositifs répondent à une problématique sociale qui n'aurait pu être portée sans le CIS en l'absence de financement classique. Le public cible qui est accompagné bénéficie de l'impact du projet soutenu par l'ensemble des parties prenantes.

Nous avons appris à travailler ensemble sur des sujets totalement innovants, ce qui n'était pas gagné d'avance.

Des difficultés rencontrées ont été identifiées et font l'objet de groupes de travail pilotés par les pouvoirs publics, pour apporter plus d'efficacité dans la gestion des futurs contrats.

Ce premier bilan nous conforte à poursuivre notre investissement dans des projets de CIS qui répondent à nos principes d'intervention avec des partenaires de l'écosystème ESS.

BNP PARIBAS – MAHA KERAMANE / NATHALIE JAUBERT

Maha Keramane est Responsable Microfinance et Entrepreneuriat Social - Europe chez BNP Paribas, Nathalie Jaubert est adjointe à la Directrice RSE de BNP Paribas

Vous êtes la seule banque qui a investi dans le CIS de l'Adie, pourquoi BNP Paribas a décidé de se lancer ?

Dès 2012, nous avons commencé à accompagner de façon différenciée les entreprises sociales pour soutenir leur croissance et accélérer leur impact positif sur la société et l'environnement. Pour mettre en lumière cet impact, nous avons d'abord élaboré une méthodologie spécifique pour évaluer leur impact en plus de leur performance financière. Pour aller encore plus loin, nous avons ajusté notre expertise financière traditionnelle aux besoins des entreprises sociales en créant des produits innovants adaptés à leur ADN, c'est-à-dire indexés sur cet impact.

Nous avons donc commencé à travailler sur les *Social Impact Bonds* bien avant l'appel à projet du gouvernement de 2016, notamment aux Etats-Unis où le produit avait déjà été expérimenté. Quand les Contrats à Impact Social sont arrivés en France, nous étions prêts pour l'aventure.

Nous avons acquis progressivement, en mode R&D, une expertise de structureur puis d'investisseur. Nous souhaitons faire la preuve de l'efficacité opérationnelle de cet outil de financement disruptif et de le développer, car nous avons la conviction que le CIS diversifie de façon originale et astucieuse la palette des financements disponibles pour l'innovation sociale :

- 1 / Il apporte une solution concrète à un besoin mal couvert de nos clients de l'ESS : l'accès à un financement, assuré sur plusieurs années, pour des projets qui n'ont pas encore fait leurs preuves.
- 2 / Il répond aussi à un besoin de nos clients investisseurs qui souhaitent que leurs financements aient un véritable effet de levier sur l'impact des projets proposés.
- 3 / Il permet d'accompagner les pouvoirs publics dans l'expérimentation puis l'adoption de solutions nouvelles à des problématiques sociales non résolues.
- 4 / Il démontre la corrélation positive entre création de valeur sociétale et création de richesse ce qui permet de franchir un cap dans l'impact investing : l'impact étant l'unique étalon de mesure et de valorisation, plus il y a d'impact, plus il y a de la valeur, et plus il y a de rendement.
- 5 / Il est un vecteur d'innovation et de R&D, à l'intersection entre notre cœur de métier et notre engagement RSE : inspiré de montages financiers traditionnels que l'on adapte sur-mesure pour créer de la valeur sociale, il apporte la preuve que la technique et l'innovation financières peuvent être une solution pour résoudre des enjeux sociétaux.

Il est le fruit d'une collaboration inédite entre des acteurs très divers mais qui font tous partie de notre écosystème
6 / et qu'il nous est facile de connecter.

Vous avez été une des « chevilles ouvrières » de ce contrat en tant que structureur, qu'avez-vous appris dans le cadre de ce montage ?

Sur le CIS de l'Adie, premier prototype français, nous sommes partis d'une feuille blanche pour l'ensemble des aspects du CIS : élaboration du modèle financier, mise en place d'une gouvernance, rédaction des contrats. Cela a par la suite servi de modèle pour les autres CIS, même si, force est de constater que la majorité du montage d'un CIS se fait sur-mesure. L'expérience est donc difficilement transférable d'un dossier à l'autre, mais on peut néanmoins dégager quelques facteurs-clés de succès sur les CIS que nous avons structurés :

- C'est un « ménage à cinq » (opérateur social, payeurs au résultat, investisseurs, évaluateur, structureur) dans lequel **la bienveillance, la relation de confiance et l'écoute mutuelles sont clés** et se construisent progressivement. Il est vrai que les objectifs et intérêts peuvent paraître divergents lors de certaines longues négociations, mais en réalité, tout le monde veut avant tout que cela marche pour qu'il y ait de l'impact.
- Pour assurer l'équilibre entre les parties dans les contrats, il est crucial que **les échanges et stipulations soient intelligibles par tous**. L'immense bénéfice du CIS c'est que des parties prenantes de typologies (et de jargons) complètement différentes se réunissent pour résoudre ensemble une problématique d'intérêt général. Cela peut générer quelques incompréhensions, mais finalement elles apprennent à se connaître et à mieux comprendre leurs enjeux, ADN et réalités opérationnelles respectifs.
- Ce contrat doit absolument **refléter l'alignement des intérêts de l'ensemble des parties prenantes** au CIS. Il s'agit de trouver le meilleur dénominateur commun satisfaisant les attentes et contraintes de chacun vis-à-vis du CIS. Il est essentiel de **bien définir les critères d'évaluation, les droits et devoirs de chacun et les clauses indispensables**.
- Optimisme, ténacité et pragmatisme, les CIS qui avancent rapidement sont ceux où porteur de projet et tiers payeurs démontrent **une volonté forte** (pas de freins internes), une **envie d'innover**, et qui désignent des **personnes dédiées** tout au long du montage.

- Mettre en place **une bonne gouvernance avec de la marge de manœuvre** est déterminant car cela permet flexibilité et adaptabilité. Le sous-jacent est l'humain, on ne peut (doit) pas prévoir tous les cas de figure pour tenter de les résoudre en amont.
- Un enjeu majeur est d'identifier **des indicateurs clairs, mesurables, incontestables, à la fois ambitieux et réalistes**.
- Il faut être prêt à **abandonner sa zone de confort habituelle**, oser, et être plus ouvert pour apprendre et s'enrichir mutuellement.
- **Last but not least, le bénéficiaire final doit rester au cœur des discussions et négociations**. L'amélioration maximale de sa situation est le but ultime de tout ce montage.

Qu'est-ce que votre métier de banquier a-t-il apporté aux autres parties prenantes et aux contrats ?

Les retours que nous avons eus des parties prenantes accompagnées sont principalement le **soutien dans la durée**, la **pédagogie financière**, et la **forte crédibilité et sérieux** apportés aux dossiers liés à :

- **L'expertise et technicité financière** bien sûr : la capacité de la banque à structurer **la plupart des produits financiers en s'appuyant sur des équipes pluridisciplinaires** (modélisation, conseil juridique, financement de projets...). La structuration de CIS est cohérente avec notre métier traditionnel de banquier : financements de projets complexes et produits sur mesure. La structuration des CIS peut être comparée au financement de projet traditionnel, mais avec un but atypique, puisque le sous-jacent est un enjeu sociétal.
- **La capacité de la banque à investir** aussi dans ce produit complètement expérimental, **ce qui a été un gage de confiance pour attirer certains des autres investisseurs** : échanges sur les mêmes interrogations que l'on avait pu avoir nous-mêmes quelques mois avant (comment expliquer aux comités risques que les perspectives de remboursement sont liées à l'impact et non aux « cash flow » ? comment faire accepter l'idée qu'il n'y a pas de recours sur l'emprunteur ? Comment évaluer si le couple risque- rentabilité est équilibré ? Comment valoriser un CIS ?
- **Une expertise en mesure d'impact** au sein de la direction RSE Groupe, ce qui facilite la traduction des indicateurs d'impact en un modèle financier.
- **Un track-record dans la conception d'outils financiers sur mesure au service de l'impact**.
- **Une aptitude et habitude à attirer capitaux et investissements** : démarcher et coordonner les investisseurs, identifier leurs intérêts et leurs contraintes, et un accès privilégié, grâce à nos équipes spécialisées à toutes les typologies d'investisseurs potentiels d'un CIS (institutions financières, grandes entreprises, ONG, institutions multilatérales, investisseurs sociaux, philanthropes, fondations, etc...).
- La **garantie du respect d'un certain standard de professionnalisme dans les contrats** grâce à des équipes juridiques spécialisées dans la structuration.

Mais au-delà de l'expertise technique, ce qui a été le plus apprécié, c'est plutôt la collaboration omniprésente et dans la durée, dans un esprit de partenariat, de co-construction et de R&D et bien au-delà des prérogatives standard d'un mandat de structuration. Et c'est aussi ce que nous avons le plus apprécié car nous avons beaucoup appris. **Nous sommes désormais prêts pour continuer l'expérimentation dans d'autres territoires (Luxembourg, Belgique, Italie, ...)** et pour d'autres produits comme les **Development Impact Bonds**.

V. ET MAINTENANT ?

Après 128 personnes financées en 2017, 177 en 2018, la tendance 2019 est soutenue et le projet devrait atteindre son objectif de financer 500 personnes. Il cible très majoritairement le public le plus exclu, avec 38% de bénéficiaires des minima sociaux contre 8% des créateurs en France. 21% sont sans diplôme contre 12% des créateurs d'entreprises en France. Il s'agit pour la moitié d'entre eux de commerçants et 22% d'entreprises dans le domaine des services. Tous ces travailleurs indépendants ainsi installés revitalisent les zones les moins densément peuplées.



Xavier Fabre
Directeur Adjoint du réseau de l'Adie

Que pensez-vous de cette méthode de financement d'un projet de l'Adie ?

Elle assure une visibilité sur 3 ans et permet aux équipes de se consacrer à 100% à la réussite du projet sur le terrain et donc la réussite des chefs d'entreprise financés par l'Adie. Elle apporte une reconnaissance de l'action sur le plan local et favorise l'ancrage institutionnel du projet et l'accueil positif des services de l'Etat localement. En plus, c'est une fierté d'être le 1^{er} CIS signé en France. C'est le rôle de l'Adie d'être un acteur de l'innovation à tout niveau.

La mesure d'impact est-elle un frein à votre action sur le terrain ?

La culture de l'impact est déjà intégrée dans nos actions terrain, nous visons à la réussite des créateurs d'entreprise, qui en créant des richesses améliorent leurs conditions de vie, remboursent le crédit Adie, qui elle-même rembourse les banques. Ce cercle vertueux est piloté via des indicateurs précis (taux de pérennité, taux de remboursement, etc...). Cette culture est très appréciée des partenaires publics locaux qui veillent à financer des actions qui ont un impact sur le territoire. En ce sens, le SROI a été aussi un marqueur important de cette culture. De plus, l'Adie depuis 30 ans a concilié cette efficacité avec une fidélité au public cible des plus exclus.

Comment imaginez-vous la suite du projet ?

A l'issu du projet, Les 3 agences pilotes auront permis de financer au moins 500 personnes sur des départements ruraux et peu denses. Elles auront pu démontrer la pertinence du modèle sur sa capacité à favoriser la création d'activité en milieu rural et lever les freins à la mobilité vers l'emploi salarié, mais aussi prouver la rentabilité économique pour les collectivités publiques. En levant de nouveaux fonds, l'Adie pourra créer une dizaine d'agences nouvelles sur ce principe et ainsi donner le Droit à l'Initiative Economique dans les zones les plus reculées du territoire national.

CONCLUSION

Le projet lié au Contrat à Impact Social de l'Adie a été lancé en janvier 2017. Depuis, 6 autres CIS ont vu le jour en France, ceux de Wimoov, La Cravate Solidaire, La Foncière le Chênelet, Article 1 et la Fondation d'Auteuil (dans deux départements).

Le processus de structuration du Contrat à Impact Social de l'Adie, et les solutions apportées aux écueils lors de sa structuration ont été des exemples et modèles pour certains des contrats à impact social qui ont suivi. Ils le seront également pour d'autres contrats à impact social qui suivront, le Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale ayant annoncé un fonds de paiement aux résultats de 30 millions d'euros sur trois thématiques pour de prochains contrats à impact social.

En ce sens, nous souhaitons mettre en valeur le processus de structuration et de pensée qui a été adopté dans le cadre de ce CIS afin qu'il puisse inspirer d'autres projets. Nous espérons que nous avons atteint notre but qui était de relater au plus près les étapes mises en œuvre dans la structuration de ce CIS et que, par l'exemple, cette étude pourra permettre de répondre aux questions que d'autres projets se poseront dans la structuration de leur propre contrat à impact social.

SYNTHÈSE DU PROJET ADIE

OBJECTIF

Promouvoir l'insertion des publics éloignés de l'emploi dans les territoires ruraux fragiles

DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

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

POPULATION BÉNÉFICIAIRE

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

LOCALISATION



INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Les critères d'évaluation sont au nombre de 3 :

- 2 Critères de résultat :
 - Rendre accessible un financement et un accompagnement à des bénéficiaires au minimum 270 exclus du crédit
 - Assurer l'insertion économique pérenne (à horizon entre 2 et 3 ans) de 172 à 320 bénéficiaires.
- Critère qualitatif : l'éligibilité des bénéficiaires est évaluée selon un score d'exclusion sociale et financière, c'est-à-dire de leur éloignement par rapport aux dispositifs existants.

Objectif correspondant au paiements maximums : au moins 320 durablement insérées deux ans à 3 ans après la fin du programme

DURÉE DU PROGRAMME

Programme : 3 ans
CIS : 6 ans

BUDGET DU PROGRAMME

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

PARTIES PRENANTES

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

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

Évaluateur : KPMG.

INVESTISSEURS ET RENDEMENT FINANCIER PRÉVISIONNEL

BNP Paribas, la Caisse des Dépôts, Renault Mobiliz Invest, AG2R La Mondiale et la Fondation Avril – prime plafonnée à 130 000€ pour les investisseurs (correspondant à un minimum de 406 personnes insérées).

IMPACT INVEST LAB

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

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

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

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



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



iiLab.fr

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