



Forum Convergences – Mardi 4 septembre – 14h à 15h30 – Palais Brongniart

« Le contrat à impact social (CIS), un outil de transformation des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire ? »

SYNTHESE DE LA TABLE-RONDE

Lors du Forum Mondial Convergences, les 3 et 4 septembre derniers, **CO Conseil** (représentée par Benoît GAJDOS, modérateur) a pris le parti d'inviter des acteurs de CIS en cours de construction, afin de s'intéresser aux **conséquences organisationnelles, opérationnelles et relationnelles** de la mise en place d'un tel dispositif :

- Maha KERAMANE, Responsable entrepreneuriat social et microfinance chez BNP Paribas (financier et structurateur de CIS)
- Jean-Marie DESTREE, Délégué général adjoint de la Fondation Caritas (financier de CIS)
- Michael CIENKA, Co-fondateur de La Cravate Solidaire (opérateur d'un CIS permettant aux personnes en recherche d'emploi éloignées des antennes fixes de l'association, d'avoir accès à des tenues professionnelles dans un bus-dressing mobile)
- Vincent GODEBOUT, Délégué général de Solidarités Nouvelles face au Chômage (opérateur d'un CIS visant à élargir son accompagnement des « chercheurs d'emploi » dans une validation des acquis de l'expérience, et le prolonger au cours de leur période d'essai)

GOVERNANCE : Quels mécanismes de prise de décision pour se lancer dans un CIS ?

Pour l'**opérateur** SNC, la mauvaise connaissance de ce nouvel instrument financier et de ses implications, ainsi que la durée de l'engagement, ont été sources de nombreux débats au sein du conseil d'administration.

Du côté des **structures habituées à financer l'entrepreneuriat social**, laisser de côté le mécénat et comprendre l'esprit du CIS n'est pas acquis. Ainsi, compte-tenu de sa complexité et de la difficulté d'en mesurer le risque, le conseil d'administration de la Fondation Caritas a accepté de se lancer dans un CIS, mais à condition qu'il soit considéré comme une subvention et non comme faisant partie du portefeuille d'investissements solidaires de la Fondation Caritas France (1,4 M€ d'engagements).

Pour ce qui est des **banques**, la difficulté est de sortir de la logique traditionnelle de « cash-flow », d'accepter l'idée que le remboursement soit effectué par une autre partie, de comprendre que la motivation du porteur de projet n'est pas sa rentabilité mais son impact social... Il s'agit ensuite d'évaluer la confiance que l'on a en l'opérateur, plutôt que la solidité financière de son projet.

RELATION FINANCEUR / OPERATEUR : Quelles évolutions induites par la mise en place d'un CIS dans la relation entre un acteur de l'ESS et un financier ?

D'un côté comme de l'autre, le changement de rapport est sensible : se crée une « **relation partenariale, de co-construction**, très différente d'une relation banquier-client », précise Maha KERAMANE, de BNP Paribas.

En effet, étant donnée la **diversité des acteurs** que rassemble le comité projet (acteurs de l'ESS, banques, juristes, avocats...), le principal enjeu consiste à faire en sorte que toutes les parties prenantes parlent le même langage. Si le structurateur a officiellement ce rôle de pédagogue, en particulier sur les volets juridique et financier, chaque partie doit participer à cet effort d'**acculturation**



Forum Convergences – Mardi 4 septembre – 14h à 15h30 – Palais Brongniart

collective, afin de construire une **relation de confiance**, car c'est elle qui permet d'avancer ensemble vers un accord.

IMPACT OPERATIONNEL POUR LES OPERATEURS : Quelles pratiques, opportunités et freins à l'œuvre dans le cadre du déploiement d'un CIS ?

On peut découper la création d'un CIS en trois phases. *Illustration avec le cas de la Cravate Solidaire :*

- **La recherche de partenaires financiers** : les entretiens avec des partenaires potentiels ont conduit La Cravate Solidaire à repenser sa gouvernance, ses indicateurs d'impact ou encore son discours à tenir auprès des financiers, plus orienté rentabilité.
- **La construction du contrat** : chez La Cravate Solidaire, on estime à un mi-temps sur deux ans la charge qu'impliquent les négociations du contrat. Dans une structure en pleine croissance qui ne compte que quatre salariés, le réseau de bénévoles se révèle alors un appui opérationnel indispensable.
- **La préparation du déploiement du projet** : La Cravate Solidaire a reçu l'aide d'un de ses financeurs, la MAIF, qui a mis à disposition une personne à temps plein pour penser la mise en place du projet en tant que tel (fonctionnement du bus-dressing...).

De son côté, Vincent GODEBOUT, de SNC, souligne que « le montage d'un CIS est très chronophage, mais a un avantage certain : il pousse à formaliser et à **développer des outils et méthodes** », tels que la mesure d'impact social, une plateforme permettant aux parties prenantes de suivre le projet en temps réel, jusqu'au projet de révision du modèle économique de l'association.

CLES DE SUCCES : Comment développer et pérenniser les CIS ?

Conformément à la vocation initiale des CIS de **financer l'innovation et l'expérimentation**, SNC indique qu'en cas de succès de son projet, elle laissera les pouvoirs publics se le réapproprier et le déployer, afin que l'association puisse continuer à expérimenter en se concentrant sur les « angles morts de l'action publique », précise Vincent GODEBOUT.

Des peurs émergent face à un **possible désengagement des pouvoirs publics** dans le secteur social et médico-social : le financement risquerait de ne plus se faire a priori, mais a posteriori selon le « résultat social ». S'il faut rester vigilant, les intervenants de la table-ronde rappellent que le CIS n'est pas adapté à tous les projets, et que la création d'un CIS prend aujourd'hui beaucoup de temps (environ 2 ans) et d'argent. Fort d'un retour d'expérience réalisé auprès de près de 20 acteurs engagés dans des CIS, Benoît Gajdos estime que « **en-dessous de 2 millions d'euros, le coût marginal d'ingénierie et de structure n'est pas intéressant financièrement** ». A titre de comparaison, le CIS de La Cravate Solidaire concerne 450.000 euros, et celui de SNC 500.000 euros sur 3 ans.

Les CIS semblent donc jouer leur rôle d'outil supplémentaire de financement de l'innovation sociale. Jean-Marie DESTREE, de la Fondation Caritas, « espère que le CIS soit généralisé en tirant les leçons de ces premières expériences, et qu'il puisse devenir un **instrument plus normé, plus simple au service de l'intérêt général** ». La simplicité apparaît ainsi comme la clé pour attirer de plus en plus de candidats, mobiliser de plus en plus d'investisseurs et avoir de plus en plus d'impact. Maha KERAMANE rappelle néanmoins qu'une majorité du processus de création d'un CIS se fait **sur-mesure** : « l'expérience n'est pas transférable, chaque porteur de projet doit faire sa propre expérience ».