Généralisation des entreprises inclusives dans le contexte post-Covid : pour un nouveau contrat social entre employeurs et services publics de l'emploi et de l'insertion

Contribution au débat public et au progrès social. 31/05/2020

Jean Dutoya, associé du Groupe Amnyos, développeur de projets, expert auprès de Idéal Connaissance, administrateur de France Apprenante, ancien conseiller social en cabinet ministériel. Jean.dutoya@amnyos.com - Lkdn

Frédéric Bertrand - PhD, Directeur Sud-Ouest du Groupe Amnyos, membre de l'Institut Rousseau – section affaire sociale, Chercheur qualifié associé à l'université de Strasbourg. Fredéric.bertrand@amnyos.com-Lkdn

Remerciements pour la relecture et contribution des équipes Amnyos concernées, tout particulièrement Valentin Vigier (Directeur du Pôle Territoire, Entreprise, Emploi et Compétences), Vincent Roué et François de Lavergne.

Sommaire

Pitch 2

1. Un virage à prendre dans le contrat social liant l'entreprise et la société 3
   - 1.1 Deux mois après la crise sanitaire, un contexte socioéconomique sans précédent 3
   - 1.2 Des constats d'insuffisante intégration de l'entreprise 4
   - 1.3 Les objectifs de la présente note 4
2. Un éventail d'initiatives en faveur d'entreprises plus responsables socialement, et leurs limites respectives 5
3. Des pratiques employeurs inclusives : illustration à travers trois perspectives possibles 7
   - 3.1 La formation en situation de travail de demandeurs d'emploi : l'employeur impliqué dans la construction de l'employabilité souhaitée et soutenu pour cela 7
   - 3.2 Le recrutement anticipé avant la fin d'un parcours intensif d'insertion (IAE, EA, GJ…) ou d'une personne en minimum social depuis plus de deux ans 8
   - 3.3 Le financement par l'entreprise de services communs utiles aux demandeurs d'emplois du territoire et aux salariés (garde d'enfants, mobilités…) 9
4. Quels mécanismes incitatifs pour faire germer ces pratiques employeurs inclusives ? 10
   - 4.1 Les leviers 10
     - 4.1.1 La conditionnalité des aides économiques 10
     - 4.1.2 La rétribution de l'employeur sur la base des coûts sociaux évités 12
     - 4.1.3 Des clauses sociales rénovées et plus exigeantes 13
     - 4.1.4 La voie des agréments et labels délivrés par la puissance publique 14
   - 4.2 Comment amorcer ce nouveau contrat social ? Chacun peut d'ores et déjà prendre l'initiative, en attendant un accélérateur national 14
5. Annexes 16

Pitch

Les entreprises auront été mises à rude épreuve par la crise sanitaire et le confinement, mais **il ne s'agit pas pour autant d'abandonner ni même de différer l'objectif d'inclusion des publics précarisés sur le marché du travail**, au risque de fragiliser davantage le pacte social et prévoir 10 ans par la suite pour parvenir à réintégrer progressivement cet objectif. L'équilibre social a besoin d'un engagement renouvelé de l'entreprise, le contexte post-Covid ne permet plus d'attendre.

Il s'agit alors de promouvoir un nouveau contrat social entre les entreprises et les services publics de l'emploi et de l'insertion (SPE-I), à travers une **double exigence** :

*Pour l'entreprise : intégrer au cœur de la production de valeur économique les ressources humaines exclues du marché du travail, **en délimitant strictement les pratiques employeurs inclusives** correspondantes, par exemple la formation en situation de travail pour des demandeurs d'emploi, le maintien en emploi de certains publics cibles précis comme les personnes en minimum social depuis plus de deux ans, la création par l'entreprise de services communs utiles et ouverts aux demandeurs d'emploi du territoire (de type garde d'enfants, nouvelles mobilités...)… L'objectif est de diffuser ces pratiques parmi le plus grand nombre des entreprises ordinaires, en complément des SIAE, EA et Esat qui sont spécialisés sur cette fonction d'inclusion.

*Pour les SPE-I : disposer de leviers pour **inciter, reconnaître et soutenir** (y compris financièrement) ces pratiques inclusives bien délimitées. Les enjeux économiques et sociaux posés par la crise sanitaire invitent en effet à penser différemment la façon de promouvoir une « entreprise inclusive », en envisageant des **leviers plus engageants pour l'entreprise** : une forme de rétribution de l'employeur pour son action d'inclusion (indexée sur les coûts sociaux évités : allocation, aides, accompagnement…), une conditionnalité sociale des aides économiques sur la base des pratiques inclusives précitées, l'usage de clauses sociales rénovées lors d'achats publics, l'activation des labels et agréments publics, des opérations de GPEC orientées en faveur des publics précarisés sur le marché du travail…

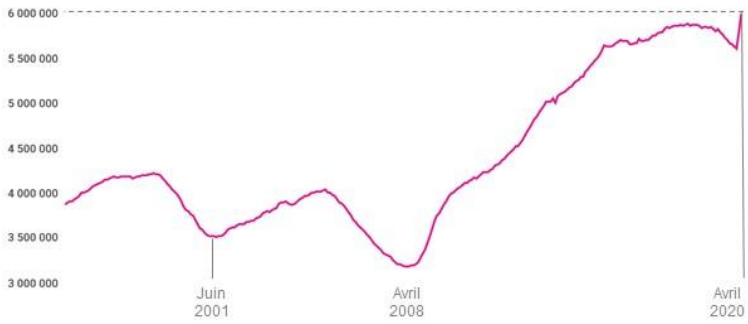
La note propose également des pistes pour **amorcer ce nouveau contrat social**, permettant à chacun de prendre l'initiative (entreprises et SPE-I en particulier) et ouvrir le chemin. Il est souligné que l'entreprise inclusive constitue un point de jonction idéal entre développeurs économiques et acteurs de la protection sociale (emploi, formation, insertion…), en créant des effets d'entraînement vertueux entre ces deux composantes.

1. Un virage à prendre dans le contrat social liant l'entreprise et la société

1.1 Deux mois après la crise sanitaire, un contexte socioéconomique sans précédent

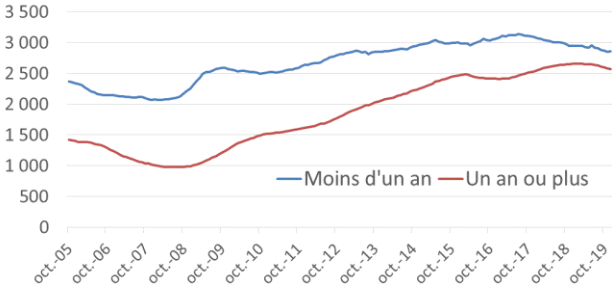
- La crise sanitaire liée au Covid-19 apparue en France fin mars 2020 produit déjà des effets sans précédents sur le chômage : le plafond des 6 millions de demandeurs d'emploi en France a été percé[1], 400.000 de plus entre fin février et fin avril, effaçant en deux mois la baisse péniblement obtenue en un an (voir courbe infra), une hausse appelée à se poursuivre dans les prochains mois. Et ce, malgré les mesures de protection sociale mises en œuvre en matière d'activité partielle, les plus fortes au monde.
- Autant que le chômage, l'enjeu est celui du chômage de longue durée, de l'exclusion du marché du travail : « *Si l'emploi ne règle pas tout, le chômage dérègle beaucoup de choses* », à fortiori le chômage de longue durée, avec ses effets sur la perte de confiance (en soi, dans les autres, dans les institutions), sur les équilibres familiaux, sur la santé… Alors que ce type de ruptures est constaté après 18 à 24 mois de recherche d'emploi, la part des demandeurs d'emploi de longue durée a doublé en 10 ans : passant de 22 à 48% en 2018, touchant tout particulièrement les seniors, les familles monoparentales, les personnes en situation de handicap, les personnes issues de l'immigration… Pour tous ces publics, il s'agit de « changer l'ordre de la file d'attente » pour l'accès à l'emploi.
- Il convient alors de renforcer rapidement les moyens du service public de l'emploi et de l'insertion dans ses différentes composantes, qui écope déjà depuis 2008. Mais l'accroissement de moyens n'y suffira pas, il convient également **d'engager de façon radicale des solutions nouvelles**.
- La question d'un revenu universel d'activité se pose, à la fois pour des raisons de solidarité et d'évolution sociétale plus large, la question de l'auto entreprenariat et des formes de plateformisation du travail se pose également, mais ces différentes pistes **ne doivent pas correspondre à une abdication sur le front de l'emploi et de l'activité économique structurés**.
- **Une responsabilité et une relation nouvelle de l'entreprise à la société s'imposent ainsi à notre sens.**

Nombre de demandeurs d'emploi inscrits en catégories A,B,C.



Source : Pôle emploi-Dares, STMT. France (hors Mayotte).

Évolution comparée du nombre de demandeurs d'emploi de plus d'un an et de moins d'un an



Source. Séries mensuelles nationales sur les demandes d'emploi - données CVS-CJO. Cat. A-B-C. 12-2019. Dares. Réalisation Amnyos

[1] Sans même comptabiliser les effectifs de Mayotte

1.2 Des constats d'insuffisante intégration de l'entreprise

- L'entreprise se situe trop souvent comme le débouché du parcours d'insertion et **trop rarement comme une composante de ce parcours d'insertion**. Il en résulte une forme d'extériorité de l'entreprise : la plaçant à distance pour exprimer ses besoins et l'amenant aisément à considérer comme décalée les réponses apportées[2].
- Les entreprises sont trop souvent appelées à contribuer aux objectifs d'inclusion de publics précarisés en faisant appel au **registre de la morale**, pouvant relever de la RSE, ou dévier sur du « social washing »… Un procédé se révélant très fragile, limité à certaines entreprises et inadapté au contexte actuel. L'objectif est donc de construire une implication à la fois plus pérenne et concernant le plus grand nombre d'entreprises.
- Les **pratiques employeurs inclusives** sont trop peu caractérisées, conduisant à des confusions avec le « bon employeur », ou « l'employeurabilité[3] » plus globalement. Il ne s'agit pas toujours de « *faire plus* » pour les publics précarisés, mais d'adopter des pratiques différentes, adaptées.
- Des entreprises se sont pourtant déjà déclarées comme volontaires pour s'inscrire dans cette perspective et sont en recherche d'inspiration et/ ou de soutien : il s'agit en particulier des 5.000 entreprises engagées dans « La France une chance », certaines entreprises se cherchant via la RSE ou la notation extra-financière, des entreprises prestataires de la commande publique, des entreprises de l'ESS ne souhaitant pas se limiter à un statut de l'économie sociale mais embrasser des pratiques RH véritablement solidaires, etc.
- La gamme des leviers à disposition de la puissance publique n'a pas permis d'agir sur ces constats de façon complète, amenant à rechercher d'autres leviers complémentaires

1.3 Les objectifs de la présente note

- Les objectifs de la présente note sont relativement simples et précis. Il s'agit de conjuguer deux approches, avec un égal niveau d'exigence de part et d'autre :
  - Diffuser l'inclusion dans le plus grand nombre d'entreprises ordinaires, en l'intégrant dans le modèle social et économique de l'entreprise.
  - Doter la puissance publique - SPE et SPI en particulier - de nouveaux leviers pour agir en direction des entreprises sur cette composante « inclusion ». Cette composante particulière de la fonction employeur est sans doute celle **où l'intervention publique sur et avec l'entreprise est la plus légitime**, pouvant aller jusqu'à une intervention financière dans une période de récession économique et de chômage de longue durée que nous connaissons.
- Pour cela, il s'agit alors **d'inventer de nouveaux terrains de rencontres et interaction entre ces deux parties**, de déceler et suciter des intérêts communs qui soient suffisamment puissants pour générer de l'engagement de chacun.
- L'enjeu sous-jacent est de déplacer ce que l'employeur (et les intermédiaires de l'emploi) conçoit comme les « **frontières de l'employabilité »** : *à partir de quel moment je considère un candidat comme « employable » ?* Il s'agit de donner à l'employeur la possibilité de prendre une responsabilité plus importante en la matière, non pas simplement pour constater cette employabilité mais pour agir sur celle-ci, avec le soutien public nécessaire.
- Ces perspectives dessinent alors un nouveau contrat social entre l'entreprise et la société.

[2] A noter que chaque acteur de l'emploi et de l'insertion tend à vouloir se doter de sa propre capacité de « prospection » des entreprises, se traduisant le plus souvent par du démarchage croisé, tout azimut, et produisant l'effet inverse à celui recherché : la fuite de l'entreprise, arguant du trop-plein de sollicitations.

[3] L'employeurabilité est la capacité de l'employeur à exercer pleinement ses différentes fonctions et à être attractif sur le marché du travail.

2. Un éventail d'initiatives en faveur d'entreprises plus responsables socialement, et leurs limites respectives

On peut cartographier au moins une douzaine d'initiatives visant à favoriser des entreprises plus responsables socialement, pouvant être regroupées en quatre grandes catégories, présentant chacune leurs limites :

A. Les initiatives venant des entreprises, en auto-saisine :

- La création et participation à des **collectifs d'entreprises**, sous la forme de clubs ou réseaux, comme par exemple « Nos quartiers ont du talent – NQT » créé par le Medef.
- La création de **labels**, visant à distinguer les pratiques d'employeurs les plus abouties au regard d'un référentiel donné, comme celui de la RSE par exemple, faisant désormais l'objet d'une certification ISO 26000[4],
- Initiative de l'entreprise se déployant **hors de l'entreprise** : comme le mécénat (*social ou de compétence*), des partenariats avec des SIAE ou EA (*coréalisation de services ou produits*), la création de filiales dédiées aux actions d'insertion (*entreprises de construction créant leur EI, entreprises de travail temporaires créant leurs ETTI…*) ou l'externalisation de ressources en entreprise d'insertion par le travail indépendant (*EITI*)
- Des initiatives plus récentes en matière de **notation extra financière**, visant à valoriser le capital humain et/ ou compétence parmi les actifs de l'entreprise (Cf. nouvelles normes comptables et travaux autour de la comptabilité du triple capital).

➔ *Entreprise autonome*. Ce type d'initiatives est très positif du point de vue de l'implication citoyenne des entreprises, débordant le strict cadre des activités lucratives, mais présente une limite à notre sens : l'absence de **régulation ou stimulation par la sphère publique**. L'entreprise définissant par elle-même ses objectifs et limites, comment s'assurer que les publics et besoins sociaux prioritaires soient effectivement couverts ? Comment s'assurer que l'action menée soit proportionnée aux moyens et à la taille de l'entreprise, ainsi qu'au contexte d'urgence sociale ?

B. Les offres de service proposées par le SPE et/ ou l'économie sociale et solidaire, que l'employeur peut saisir librement… ou pas.

- **L'intermédiation** entre les besoins de main d'œuvre du recruteur et les candidats disponibles sur le territoire, voire une médiation active visant à agir sur chacun de ces deux paramètres pour en favoriser la rencontre (appariement réciproque).
- La **mise en présence** de l'employeur avec des demandeurs d'emploi, par exemple via l'organisation de jobdatings
- Des **méthodes de recrutement alternatives** au traditionnel CV, basées davantage sur la mise en pratique comme par exemple les méthodes de recrutement par simulation – MRS.
- **L'entraînement et la mise en capacité** de la main d'œuvre, pour développer son « employabilité » et favoriser sa réponse aux besoins de l'employeur : via la formation ou la mise en activité, avec en particulier les 5.000 structures d'insertion par l'activité économique en particulier - SIAE.

[4] Structurée autour de 7 items : *la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.*

- La facilitation des **échanges d'expériences et émulation entre employeurs**, via les Clubs d'entreprises d'initiative publique, comme l'opération « La France une chance » déclinée en clubs départementaux.

➔*Entreprise spectatrice (voire consommatrice de services*). Ces différents services participent de façon essentielle à la fluidification du marché du travail, mais n'agissent pas suffisamment sur la **transformation interne à l'entreprise** et sa capacité à devenir durablement inclusive, au-delà d'adaptations ponctuelles. Il est également observé une concurrence entre ces offres de service dans la relation aux entreprises, ainsi qu'une hétérogénéité selon les territoires et manque de lisibilité, néfastes à leur efficacité comme à leur appropriation par les employeurs.

C. <u>Les incitations financières auprès de l'employeur</u> :

- Les **exonérations de charges sociales ou crédits d'impôts**, comme le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi - CICE, dont les bénéfices pour l'emploi ont été largement contestés, remplacé par une baisse des cotisations patronales sur les bas salaires.
- Les **aides à l'emploi**, ciblées sur certaines catégories de publics (*demandeurs d'emplois de longue durée, jeunes de moins de 26 ans, résidents de quartiers prioritaires…*) et de plus en plus fréquemment assorties d'obligations pour l'employeur : formation ou tutorat (Cf. Emplois d'avenir par exemple, ou les Parcours emploi compétence plus récemment).

➔*Entreprise opportuniste*. Ce type de mesures permet de porter l'attention de façon ciblée sur certains besoins. Les effets d'aubaine pour les entreprises et les coûts publics sont toutefois fréquemment décriés, en les rapportant au faible nombre d'emplois ainsi pérennisés. Les effets de stigmatisation sur les publics ciblés sont également fréquemment associés à ce type de mesures.

D. <u>Les contraintes imposées à l'employeur</u> :

- La mise en place de **quotas à respecter** : sur le handicap, sur les publics en formation en alternance, ou sur les seniors dans les années 2012 et pour certains types d'entreprises.
- Des **clauses sociales** assorties à de l'achat public, consistant à réserver un certain pourcentage de l'activité à des publics donnés.

➔*Entreprise soumise*. Ces dispositions ont un impact très visible et mesurable. L'obligation d'emploi de travailleurs handicapés paraît très inspirante : soit l'entreprise respecte son obligation, soit elle cotise à un système permettant de disposer de moyens pour renforcer l'emploi des personnes en situation de handicap. L'entreprise subit toutefois en général ce type de dispositions et surtout la puissance publique ne peut les multiplier, au risque de limiter l'initiative économique et de fragiliser le tissu d'entreprises.

Toutes ces initiatives présentent leurs intérêts et impacts. Elles constituent une boîte à outils utiles à combiner selon les objectifs et circonstances. Chacune de ces initiatives présente également ses limites, qu'il convient de chercher à dépasser en définissant une voie complémentaire.

3. Des pratiques employeurs inclusives : illustration à travers trois perspectives possibles

Ces pratiques inclusives au niveau de l'entreprise doivent être strictement délimitées, en matérialisant leur utilité sociale et leur intérêt public, de façon à éviter les faux semblants et justifier un soutien public appuyé.

3.1 La formation en situation de travail de demandeurs d'emploi : l'employeur impliqué dans la construction de l'employabilité souhaitée et soutenu pour cela

- La loi de septembre 2018 introduit une nouvelle modalité de formation finançable au titre de la formation professionnelle : l'Action de Formation en situation de travail-Afest.
- L'Afest présente des potentialités majeures pour les demandeurs d'emploi et pour la relation ambitionnée entre entreprises et SPE-I :
  - Lever les freins à l'accès à une formation classique qu'éprouvent les personnes peu qualifiées et leur permettre de démontrer en situation leurs compétences
  - Reconnaitre la dimension formative du travail et encourager les employeurs à assurer la construction de l'employabilité souhaitée pour leurs nouvelles recrues
  - Positionner la formation comme un levier à part entière de l'appariement réciproque entre employeur et demandeurs d'emploi et renforcer ainsi son efficacité
  - Et plus largement : lever les difficultés liées à l'organisation du départ des salariés en formation (en particulier pour les TPE-PME) ; étoffer l'offre de formation de proximité
- Les Afest pour les demandeurs d'emploi restent rares à ce jour. Plusieurs Régions intègrent dans leurs orientations régionales un axe sur l'Afest des demandeurs d'emploi (*Cf. note d'analyse sur l'Afest dans les Pric, Amnyos, 2019*) et réfléchissent à la manière de passer à une échelle plus large des opérations qui restent essentiellement expérimentales.
- Nous identifions les leviers suivants pour développer l'Afest pour les DE :
  - Stabiliser le cadre administratif et financier qui détermine les conditions et modalités de prise en charge de l'Afest par les Opco, en spécifiant autant que possible les conditions de prise en charge des Afest DE (*surcoût d'encadrement, voire de matière d'œuvre liés aux échecs s'inscrivant dans un processus normal d'apprentissage*) : peu de branches ont à ce jour négocié sur le sujet qui pourraient être un marqueur de leur responsabilité sociale.
  - Aider l'entreprise à endosser progressivement son nouveau costume de formateur : la capacité à respecter les exigences associées à l'Afest[5] notamment en matière d'analyse de l'activité de travail et de réflexivité ; circonscrire la ou les acquisitions souhaitées par le DE et aménager le cas échéant la situation de travail en conséquence ; dégager le temps nécessaire au formateur interne pour

[5] Les quatre conditions à respecter pour que la mise en situation de travail relève du champ de la formation professionnelle et soit finançable sur les fonds publics ou mutualisés :
- *Réaliser une analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques;*
- *Désigner préalablement un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;*
- *Mettre en place des phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de la mise en situation afin de consolider et d'expliciter les apprentissages ;*
- *Evaluer les acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.*

accompagner le DE, etc. L'Opco peut en ce sens mettre à disposition des outils et supports adaptés aux secteurs d'activité et métiers de chacun, ainsi que des listes d'OF et cabinets pouvant aider l'autonomisation progressive de l'entreprise…
    - Construire ainsi une jurisprudence en matière d'Afest-DE permettant d'organiser des mises en situation de travail en toute sécurité sur site et en contexte de production.
- Les POE, l'AFPR ou les contrats de pro expérimentaux notamment, apparaissent comme des dispositifs particulièrement appropriés pour déployer l'Afest des DE dans l'entreprise et construire des parcours d'adaptation des compétences ou de transfert des compétences transversales dans un nouvel environnement de travail.

3.2 Le recrutement anticipé avant la fin d'un parcours intensif d'insertion (IAE, EA, GJ…) ou d'une personne en minimum social depuis plus de deux ans

- Les personnes privées d'emploi depuis une longue durée, et/ ou particulièrement fragilisées sur le marché du travail, font l'objet d'une **prise en charge intensive**, combinant un accompagnement renforcé, à base de rencontres au moins mensuelles sous la forme d'entretiens individuels dans la plupart des cas, des aides financières et techniques pour lever les freins se présentant (logement, mobilité, soins, garde d'enfants…), de la formation le cas échéant (mise à niveau générale ou sur un métier donné), des situations de travail adaptées le cas échéant… et une rémunération, sinon allocation de subsistance.
- Cette prise en charge produit environ **30% d'accès à l'emploi ou l'activité**. Ce taux peut être plus élevé pour certaines prises en charge, à moduler également selon la situation des personnes en début de parcours. Ce taux peut également être apprécié à la baisse si l'on considère les abandons en cours de parcours ainsi que le non recours (*voir annexe 5.1* sur la façon dont l'accompagnement de parcours adresse les personnes en insertion).
- L'accès à l'emploi du plus grand nombre des 70% restant est un enjeu pour chacun :
    - Pour la personne sans emploi : voir ses efforts récompensés et garder confiance dans le contrat social
    - Pour la sphère publique : « rentabiliser » son investissement et le pérenniser, et même l'augmenter pour un impact sur le chômage de longue durée
    - Pour l'entreprise : saisir les candidats qui se sont mobilisés et ont progressé durant leur parcours
- Par ailleurs, les formes intensives de prise en charge décrites précédemment ne couvrent pas tous les publics qui en auraient besoin, pour des raisons de sous-calibrage de l'offre et/ ou de non recours (Cf. graphique infra).
- Enfin, plus globalement, concernant les signes d'exclusion du marché du travail, on peut relever au niveau d'un minimum social comme le RSA que **les deux tiers des bénéficiaires sont au RSA depuis plus de 2 ans (65%), soit 1,4 millions de personnes** (Drees, juillet 2017), et plus d'un tiers le sont depuis plus de 5 ans (38%).
- Des pratiques employeurs inclusives à encourager seraient donc :
    - La participation des entreprises aux parcours d'insertion : en amont du parcours (*expression des conditions de recrutement à l'issue du parcours*) et pendant le parcours (*immersion en entreprise, PMSMP…*)
    - Le recrutement et le maintien en emploi des publics exclus du marché du travail, tels que définis précédemment. Pour l'emploi de personnes au RSA depuis plus de 2 ans, une compensation publique couvrant 50% du SMIC net ne représenterait qu'un redéploiement des coûts sociaux associés à ces personnes (allocation RSA et droit à l'accompagnement). Voir chap. 4.1.2.

3.3 Le financement par l'entreprise de services communs utiles aux demandeurs d'emplois du territoire et aux salariés (garde d'enfants, mobilités…)

- Le déficit de services permettant de traiter des problématiques connexes à l'emploi est important : 71% des structures accompagnant les publics en insertion manquent de solutions de garde d'enfants, et 66% de solutions logement (*voir annexe 5.3*). Cette situation entrave l'accès et/ ou le maintien à l'emploi.
- L'enjeu de constituer ces services et d'en assurer la viabilité économique est patent, pour les demandeurs d'emploi comme pour les salariés
- **L'entreprise aurait plusieurs intérêts à soutenir ces services communs**
  - Rendre plus efficaces les parcours d'accès des DE à l'emploi et réussir ses recrutements
  - Apporter des solutions aux salariés qui ont des difficultés de mobilité, de garde d'enfant, de logement…
  - Se rendre attractif sur le marché du travail en se différenciant par une politique sociale avantageuse (avec effet concret sur la marque employeur)
- Il existe plusieurs manières d'associer l'entreprise à la gestion d'un service public :
  - **Dans un cadre concurrentiel** (où il existe par exemple une offre privée de garde d'enfant) l'entreprise peut être associée de 2 manières : par le marché public ou la gestion déléguée du service et principalement la délégation de service public (DSP)[6]. Dans le cas d'un marché public comme dans le cas d'une DSP l'entreprise ou ses représentants (club, collectif…) n'est pas nécessairement le mandataire ou le délégataire responsable devant la collectivité, elle peut être simplement associée au groupement constitué pour dispenser le service. En l'occurrence l'entreprise peut s'engager à consolider et pérenniser le modèle économique du service qui couvrirait le besoin de ses salariés.
  - **Dans un cadre non concurrentiel** où le service public serait confié par exemple à une association, l'entreprise ou ses représentants aurait plusieurs possibilités de soutien : recourir au service dans une logique de prestation ; faire un don sous forme de versement numéraire, en nature ou en compétence, avec ou sans contrepartie - opération qui ouvre droit à déduction fiscale ; construire un partenariat avec les structures susceptibles de fournir ce service commun, voire participer à leur gouvernance.
- Dans tous les cas ici, la contribution de l'entreprise ici préserve l'intérêt général du service dispensé et laisse à la collectivité et à ses élus le plein contrôle du service.

[6] La DSP est un contrat par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité, à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.

4. Quels mécanismes incitatifs pour faire germer ces pratiques employeurs inclusives ?

Les pratiques employeurs vertueuses telles que délimitées et illustrées précédemment (d'utilité sociale & d'intérêt public) ne germent pas par la force spontanée, ou très exceptionnellement et marginalement, lorsque certaines conditions sont réunies (*pénurie de main d'œuvre caractérisée, entreprise disposant de moyens conséquents, conscience morale des dirigeants…*). La puissance publique doit donc disposer de leviers suffisamment puissants et adaptés.

4.1 Les leviers

4.1.1 La conditionnalité des aides économiques

<u>Au niveau de l'État</u> : des pratiques inclusives à loger dans la charte destinée aux entreprises bénéficiant de participations et plus globalement dans les conditionnalités des aides économiques post-Covid.

- Il existe une multitude d'aides publiques versées aux entreprises pour soutenir leur développement économique : sectorisées et thématiques, mobilisant des instruments multiples (prêts, avantages fiscaux, réductions d'impôts…), sans organisme chargé d'en faire régulièrement le suivi et l'évaluation et surtout sans **politique claire liée à la conditionnalité des aides**[7].
- Les débats parlementaires d'avril autour des amendements déposés dans le contexte de la crise sanitaire pour conditionner l'intervention de l'État à hauteur de 20 Milliards d'euros dans les entreprises stratégiques en difficulté, sont significatifs à cet égard. Les critères retenus portent sur l'exemplarité en matière de RSE des entreprises et notamment en matière de lutte contre le changement climatique. **Outre que la conditionnalité n'est pas formulée en termes de contreparties chiffrées, elle manque d'une réelle dimension sociale.**
- Les entreprises soutenues par l'État se doivent d'être exemplaires également sur un plan social, tout particulièrement celles dont l'État est actionnaire : 88 entreprises (EDF, Engie, Airbus…), couvrant plus de 9% des effectifs salariés en France (1,7 Millions de salariés), avec une participation de l'État à plus de 75 milliards d'euros. Si des pratiques inclusives étaient appliquées à ne serait-ce que 6% de ces effectifs, cela pourrait représenter plus de **100.000 personnes en insertion**.
- La charte RSE de 2018 servira à l'Agence des participations de l'État de référentiel pour évaluer l'exemplarité des entreprises stratégiques aidées en avril. Cette charte se décline aujourd'hui en quatre axes :
  - *Faire de la RSE un sujet central de l'entreprise*
  - *S'engager dans la transition vers une économie bas carbone et réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement*
  - *Agir en employeur responsable*
  - *Générer un impact sociétal positif*
- Au-delà d'une « raison d'être » programmatique pour l'entreprise, les deux derniers axes de la charte invitent à réfléchir à l'articulation de l'entreprise et de son territoire et vise à encourager les pratiques vertueuses des entreprises inclusives.

[7] L'État a la main en ces matières pour autant que les aides respectent la règlementation communautaire encadrant le régime d'aide dont elles relèvent et son premier principe : le droit de la concurrence.

<u>Au niveau des Régions</u> (et intercommunalités par extension) : intégrer les pratiques inclusives dans les règlements d'intervention associés aux SRDEII.

- Les régions ont depuis la loi Nôtre de 2015 toutes compétences pour définir les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation, d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation (dans le cadre du SRDEII). Elles consacrent dans ce cadre plus de 2,6Mds d'euros au développement économique[8] et orientent l'action des intercommunalités en la matière, le SRDEII leur étant opposable.
- Un règlement d'intervention précise les conditions d'accès des entreprises aux aides en lien avec les priorités politiques régionales. Ces règlements pourraient encourager les pratiques inclusives, d'autant plus lorsque le développement économique est pensé en cohérence avec les autres compétences de la collectivité et comme un levier autour des enjeux de l'emploi, de la formation, de la cohésion des territoires etc…

<u>Pour une conditionnalité plus efficace</u> :

- Compte tenu à la fois des montants financiers en jeu et de la dimension stratégique de cette forme d'incitation, la conditionnalité des aides au développement est un levier important à disposition de la puissance publique.
- Ce levier pourrait gagner en efficacité sur plusieurs aspects :
  - **Organiser et rendre publique l'information**. Elle est aujourd'hui dispersée et parcellaire. Il s'agirait ainsi de susciter une réflexion sur la cohérence de ces aides et de sensibiliser les entreprises et le grand public sur l'intervention de la puissance publique en la matière – aux niveaux national et régional. Une telle publication contribuerait à rendre compte des modes d'interaction contemporains entre le politique, l'économique et le social et restaurerait une confiance parfois érodée dans la capacité de l'État et des collectivités à orienter l'économique dans le sens de l'intérêt général.
  - **Responsabiliser l'ensemble des parties prenantes**. Un levier de cette importance mérite d'être mis en débat au-delà d'un cercle d'experts économistes, dans ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre et ses priorités ; d'être évalué dans ses impacts économiques et sociaux, suivi dans des instances où la voie de la société civile peut être entendue sur un registre qui n'est pas simplement consultatif ; et piloté dans une logique de résultats et de rendu-compte. Le référentiel précisant la nature des aides, les critères d'éligibilité des entreprises, les conditions d'octroi de l'aide et la nature des contreparties pourrait faire l'objet d'une large consultation notamment en région dans le cadre de l'élaboration du SRDEII.
  - **Généraliser la conditionnalité sociale et inclusive en renversant la charge de la justification**. Les aides sont aujourd'hui distribuées dans une logique de guichet qui ne profite pas toujours aux entreprises qui en ont le plus besoin ou les plus vertueuses. En proposant automatiquement l'aide conditionnelle à toutes les entreprises éligibles, le système est plus simple et accessible et surtout l'effet levier de la conditionnalité est décuplé. Ce renversement de la logique d'octroi suppose de cibler les entreprises et de prioriser fortement l'intervention de l'État et des collectivités sur des pratiques inclusives strictement délimitées (Cf. chap. 3).
  - **Installer ces différents leviers dans le cadre d'une gouvernance associant acteurs économiques et acteurs sociaux, en charge de l'emploi et de l'insertion.**

[8] http://regions-france.org/wp-content/uploads/2019/09/RDF-Chiffres-Cles-2019-bd-190930.pdf p32

4.1.2 La rétribution de l'employeur sur la base des coûts sociaux évités

- Le principe de proportionner une action publique donnée au regard des coûts sociaux qu'elle permet d'éviter, ou au regard de son efficience plus généralement, est globalement peu pratiqué en France. Elle se heurte à des problématiques de méthode de mesure de ces coûts évités, mais aussi plus fondamentalement à :
  - Des difficultés et réticences à l'introduction d'une lecture financière appliquée aux sujets sociaux.
  - Une forme d'étanchéité budgétaire entre les actions préventives et curatives. *Exemple : si l'on prouve que la prévention du décrochage scolaire permet de limiter le chômage, les payeurs du risque « chômage » seraient-ils prêts pour autant à investir dans la prévention du décrochage scolaire ?*
- Certaines avancées existent toutefois :
  - Les « contrats à impact social – CIS », sur la base desquels le financement est conditionné par les résultats effectivement obtenus et constatés (Fonds de paiement aux résultats). *Voir annexe 5.4*.
  - L'existence de systèmes d'information permettant désormais de **mesurer l'efficience des dispositifs d'insertion**, en prenant en compte le profil des publics ciblés. Il en ressort, pour le public prioritaire considéré (Cf. encadré infra), un coût moyen d'environ **3.000€ par personne accompagnée à l'emploi** (*Voir annexe 5.1*). Cet investissement est amorti à partir du moment où un bénéficiaire du RSA reste en emploi au moins 5 mois.
- Sur cette base, et en tenant compte du contexte économique et social dégradé qui se présente, il paraîtrait pertinent d'envisager des **mécanismes exceptionnels d'incitation et de rétribution des pratiques employeurs inclusives, sur la base des coûts sociaux évités**, tel qu'illustré dans le chapitre 3.2.
  - *Ex : Pour l'emploi de personnes au RSA depuis plus de 2 ans, une compensation publique couvrant 50% du SMIC net ne représenterait qu'un redéploiement des coûts sociaux associés à ces personnes.*

Compensation publique des pratiques inclusives sur la base des coûts sociaux évités : illustration simplifiée pour une personne au RSA

Étapes du parcours	Coût pour la puissance publique*	Coût pour l'employeur	Coût évité pour la puiss. publ.
En insertion : coûts liés à l'allocation, l'accompagnement, les actions d'insertion et de formation éventuelles, les aides diverses…	>800	- (coûts indirects)	-
Recrutement : phase d'intégration et d'employabilité, 6 mois environ	600 (50% du SMIC)	>600	>200
Maintien en emploi et pérennisation. Intégration au modèle économique et social de l'entreprise	- (ou marginal selon situation indiv.)	>1200	>800

Estimations faites sans intégrer les différentiels de recettes fiscales, de coûts sanitaires… qui augmenteraient encore le « retour sur investissement » de ce type de mesure.
Le coût public par chômeur est estimé de 15 à 20.000 euros par an selon les sources (en considérant les chômeurs non indemnisables), soit plus de 1.250€/ mois.

4.1.3 Des clauses sociales rénovées et plus exigeantes

- La commande publique renvoie à l'ensemble des contrats passés par les acheteurs publics pour satisfaire leurs besoins. Dans son périmètre le plus large elle représente environ 10 % de notre PIB, soit près de 200 milliards d'euros[9]. Elle constitue donc un levier économique majeur pour accompagner les transitions écologiques autant que la diffusion des pratiques inclusives, et améliorer ainsi l'efficience de la dépense publique. C'est aussi un moyen de valoriser les entreprises qui s'engagent volontairement sur le plan environnemental et social.
- Réformée sur un plan européen en 2014, et unifiée en France autour de l'ordonnance de juillet 2015, la commande publique a intégré les enjeux de l'achat responsable. Un achat public est jugé responsable s'il :
  - *intègre des dispositions favorisant la protection ou la mise en valeur de l'environnement et du **progrès social**, et le développement économique ;*
  - *prend en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'acte d'achat [**dont les entreprises**] ;*
  - *permet de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin et incitant à la sobriété en termes d'énergie et de ressources ;*
  - *intègre toutes les étapes du marché et de la vie du produit ou de la prestation.*
- La commande publique est donc explicitement devenue un outil de politique publique poursuivant des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Les acheteurs sont en ce sens incités à intégrer dans leur marché des clauses sociales et environnementales. En 2018 plus de 38.000 marchés ont contenu une clause, plus de 53.000 contrats de travail de publics en insertion ont été signés dans ce cadre[10].
- **Ces valeurs sont pourtant en-deçà des attentes** : le plan national d'action pour l'achat public durable (2015-2020) fixait comme objectif pour 2020 qu'au moins 25 % des marchés passés au cours de l'année comprennent au moins une disposition sociale, 10% d'entre eux en contenait une en 2018[11]. **Un doublement serait donc souhaitable**.
- La clause sociale peut se mettre en œuvre de différentes façons[12] mais les acheteurs recourent dans les trois quart des cas à une clause sociale d'exécution qui réserve une part du marché au financement d'heures de travail pour des publics en insertion[13] laissant par exemple de côté les possibilité de réserver des lots aux structures de l'IAE.
- L'impact des clauses sociales peut donc être renforcé quantitativement mais aussi qualitativement dans au moins deux directions :
  - en offrant un espace de négociation avec l'entreprise sur son implication dans les projets du territoire – *au-delà d'un simple engagement sur un volume d'heures d'insertion à réaliser dans le marché* – elles peuvent rendre l'entreprise partie prenante d'une politique publique d'emploi, d'insertion des jeunes…
  - En permettant une meilleure articulation entre l'entreprise et le secteur de l'IAE – où dans le cadre d'un même marché alloti avec lot réservé à l'IAE, l'entreprise ordinaire et les structures du champ de l'IAE interviendraient chacune sur leur cœur de métier.

---

[9] Patricia Lexcellent, Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité, CESE, 2018

[10] Alliance Ville Emploi, la clause sociale en 2018, https://www.ville-emploi.asso.fr/wp-content/uploads/docs/Consolidation-clause-2018-AVE-21042020.pdf

[11] https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oecp/recensement/chiffres-OECP-cp-2018.pdf

[12] OECP, Guide sur les aspects sociaux de la commande publique, 2018 : *Prévoir une clause sociale d'exécution; Prévoir une clause d'insertion ; Prévoir un critère social parmi les critères d'attribution du marché public; Réserver certains marchés ou certains lots à des structures d'insertion professionnelles de personnels handicapés ; Réserver certains marchés ou certains lots à des structures d'insertion par l'activité économique employant au moins 50% de travailleurs défavorisés ; Réserver certains marchés ou certains lots portant sur des services de santé, sociaux ou culturels aux entreprises de l'économie sociale et solidaire; Marchés dont l'objet est un service social*

[13] Alliance Ville Emploi, la clause sociale en 2018.

4.1.4 La voie des agréments et labels délivrés par la puissance publique

- Les distinctions, de type agrément ou label, délivrées par la puissance publique ont une valeur toute particulière. Par rapport aux distinctions de même type de nature privée et généralement commerciale (« label acheté »), les distinctions publiques apportent une neutralité permettant un rayonnement plus important.
- L'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale - Esus par exemple, opérationnel seulement depuis juin 2015, comptait plus de 1700 entreprises agréées en mars 2019, alors même que cet agrément présente **des bénéfices pour l'entreprise de nature symbolique essentiellement** (reconnaissance), à rapporter aux contraintes imposées qui sont quant à elles bien plus matérielles : en matière de politique salariale, distribution de dividende, gouvernance, nature des activités, durée d'agrément de 5 ans maximum…
- La loi Pacte de mai 2019, avec la création du statut d'entreprise à mission, continue à ouvrir la voie de ces formes de reconnaissance par la sphère publique de nouvelles formes d'engagement des entreprises.
- **L'intégration des pratiques inclusives** telles que décrites et délimitées précédemment **dans ces agréments et labels publics** serait donc une voie supplémentaire pour inciter et reconnaître ce type de pratiques. Il conviendra de veiller à l'équilibre des contreparties associées.

4.2 Comment amorcer ce nouveau contrat social ? Chacun peut d'ores et déjà prendre l'initiative, en attendant un accélérateur national

En attendant qu'un cadre national guide et dynamise les initiatives, il est possible de commencer par changer la logique d'usage des programmes et dispositifs existants, en recourant aux mécanismes d'incitation pour faire évoluer ces usages.

Au niveau de l'entreprise

- L'entreprise peut dès à présent, sur sa propre initiative, enclencher les pratiques inclusives telles que délimitées en chapitre 3, et démontrer ainsi une forme avancée d'exemplarité. La pénurie de candidats, la recherche de compétences rares, ou une responsabilité sociale avancée peuvent être des moteurs du déclenchement autonome de pratiques inclusives à cet égard. Nous avons vu que les **Opco** sont un concours important concernant l'Afest, notamment pour progresser sur l'analyse de l'activité de travail.
- Elle peut également s'appuyer sur le **dialogue social et une négociation** notamment sur les thèmes suivants (*avec le concours des organisations patronales et syndicales qui perçoivent l'enjeu de garantir dans le temps long l'acceptabilité sociale des processus de création et de répartition de la valeur ajoutée*) :
  - *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail*
    - le soutien et la mobilisation de services communs territoriaux favorables à l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle (garde d'enfant…)
    - la coopération avec les ESAT et autres structures visant l'insertion des travailleurs handicapés pour consolider des partenariats en amont d'une réponse à des marchés publics
  - *La gestion des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers*
    - le soutien et la mobilisation de services communs territoriaux facilitant la mobilité géographique des salariés
    - La construction de parcours d'intégration mobilisant l'Afest dans le cadre d'une GPEC et l'articulation avec l'IAE

- L'entreprise peut également de manière proactive se tourner vers son territoire pour y mobiliser les leviers qui sécurisent sa démarche inclusive et **se rapprocher des services publics de l'emploi et de l'insertion** (SPE-I). Les SPE-I se réinventent actuellement dans le contexte de la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et de la prochaine programmation du FSE+ afin de construire des parcours d'accès à l'emploi plus efficaces, mieux coordonnés et qui placent l'emploi et l'entreprise au cœur du processus d'insertion dans une logique « d'emploi d'abord » (*Jobfirst)* et non plus seulement comme le terme d'un parcours linéaire. L'entreprise doit pouvoir tirer tout le bénéfice de ce changement de logiciel du service public qui partage avec elle cet enjeu central de la compétence. La compétence, son accès, son apprentissage, son attestation, son exercice et sa valorisation est devenue la pierre angulaire des politiques d'emploi et d'insertion, et la focale des opérateurs qui interviennent sur le champ et peuvent se comporter dès lors comme de véritable service RH externalisés des entreprises inclusives en particulier sur les volets sourcing et formation des publics.

<u>Au niveau de la puissance publique</u>

- Se saisir des opérations déjà engagées :
  - Orienter les **prestations d'accompagnement RH** – pilotées par les Direccte, Opco et consulaires - vers le soutien aux employeurs dans leurs pratiques inclusives.
  - S'appuyer sur les réseaux d'entreprises déjà constitués notamment autour de la bannière nationale "***La France, une chance***. *Les entreprises s'engagent* !", dont l'objectif est d'accompagner la transformation du rôle de l'entreprise pour faire émerger une économie plus inclusive, plus durable, plus locale et plus solidaire.
  - Mobiliser les **appels à projets** soutenant la coopération territoriale entre les acteurs de l'emploi, de l'inclusion et les entreprises : *Plan d'investissement dans les compétences, Plan d'investissement d'avenir, Fonds européens - FSE notamment, programme de territoire d'ambition….*
- Engager la concertation aux niveaux national et/ ou régional autour d'un **référentiel des aides publiques intégrant les pratiques inclusives parmi les conditionnalités** (*nature des aides, critères d'éligibilité des entreprises, conditions d'octroi de l'aide, nature des contreparties, modalités de contrôle*).
- Encourager en ce sens toutes les formes de mise en relation des développeurs économiques avec les acteurs et besoins sociaux, permettant de créer des effets d'**entraînement entre développement d'activité et soutien social** (que ce dernier soit de nature préventive ou curative).
- Systématiser la démarche de **sourçage en amont des marchés publics**, c'est-à-dire le dialogue technique avec les entreprises fournisseurs susceptibles de répondre au besoin, de façon à identifier y compris sur les marchés de service les modes de coopération entre les entreprises et le secteur de l'IAE par exemple.
- Renforcer les SPE-I, avec des mesures d'accélération et d'essaimage des pratiques ayant faire leur preuve localement
- Organiser les modalités d'une approche dynamique par les **coûts sociaux évités**, adossée à des pratiques inclusives exigeantes et méritant une incitation forte (*pouvant prendre la forme d'une forfaitisation par type de pratique inclusive et de situation ou public ciblé*).

Si tout n'a pas été essayé en matière de lutte contre le chômage, aucune solution simple n'existe en matière d'insertion : toutes nécessitent a minima volonté politique forte et persévérance dans la durée, des composantes à portée de main de beaucoup de décideurs dans le contexte de crise socioéconomique qui s'ouvre, propice au décloisonnement et à l'initiative.

5. Annexes

5.1 La façon dont l'accompagnement de parcours agit sur les personnes en insertion

Pour 100 personnes en insertion :

Source. J. Dutoya, sur la base des données DGEFP (Evaluation nationale du FSE), DREES (OARSA), ainsi que Odénore et Dares sur le non recours.

5.2 Mesure de l'efficience relative de chaque modalité d'accompagnement de parcours d'insertion

La finesse des données disponibles à travers MDFSE permet les retraitements conduisant à une appréciation de l'efficience de l'accompagnement à l'emploi. Des retraitements ont été opérés pour délimiter un périmètre de participants et d'activités comparables d'une forme d'accompagnement à une autre :

- Considérant que la nature du public bénéficiaire est le principal déterminant des résultats observés, l'analyse a porté sur le public au cœur des priorités de l'axe 3 :
    - Il s'agit des demandeurs d'emploi et inactifs présentant un niveau CITE 0-2 (niveau collège ou infra), cumulant au moins l'une des trois caractéristiques suivantes : bénéficiaire d'un minimum social (principalement RSA, sinon AAH ou ASS), de famille monoparentale, d'origine étrangère.
    - Ce public prioritaire ainsi défini représente 62% des personnes bénéficiaires de l'axe 3.
- L'analyse s'est concentrée sur les opérations d'accompagnement de parcours, également au cœur des priorités de l'axe 3, soit l'OS 1 qui représente 83% des montants UE programmés et 96% des participants de l'axe 3.
- Pour fiabiliser l'analyse, seules les informations sur les montants certifiés ont été retenues (celles-ci atteignent un niveau nettement plus faible que les données programmées, de l'ordre de -50%).
- Ne sont considérés que les résultats concernant le retour à l'emploi (emploi durable, temporaire ou aidé) et non les autres résultats tels que les sorties vers la formation, la création d'entreprise ou encore la levée des freins.

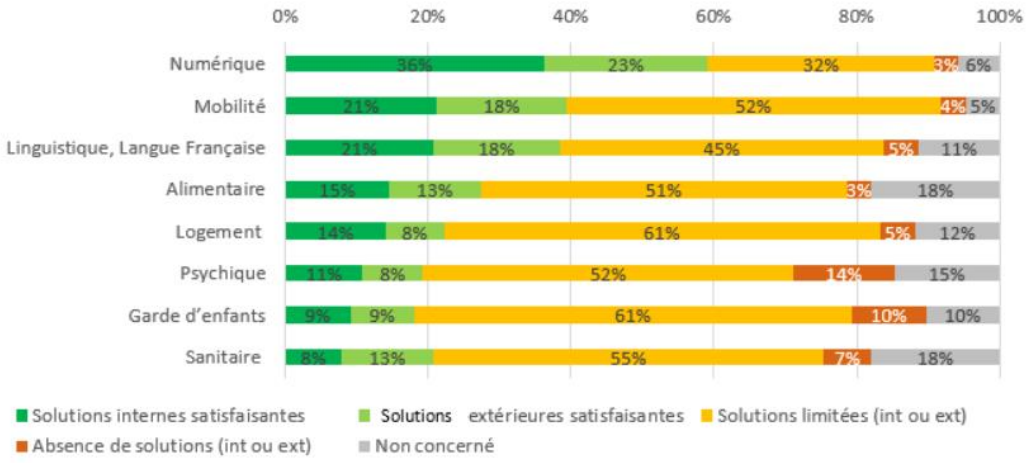
Le raisonnement est alors le suivant : allouer les mêmes moyens à chaque forme d'accompagnement (simulation sur la base de 1 M€), appliquer les coûts unitaires d'accompagnement et les taux de retour à l'emploi propres à chaque forme d'accompagnement pour obtenir in fine le coût total de l'accompagnement par personne amenée à l'emploi.

	Investissement sur l'accpgmt de parcours	*Coût unitaire de l'accpgmt (€, en CT certif)*	Nbre pers. Accpgnées	Taux de retour à l'emploi*	Nbre pers. amenées à l'emploi*	Coût total par pers. accpgnée à l'emploi
CD	1 000 000 €	547 €	1 828	21%	379	2 637 €
AccoGlo PE	1 000 000 €	532 €	1 880	19%	356	2 811 €
PLIE-Pivot	1 000 000 €	874 €	1 144	26%	298	3 353 €
PLIE	1 000 000 €	1 021 €	979	26%	251	3 976 €
CD - PLIE	1 000 000 €	724 €	1 381	24%	336	2 975 €
Métropole	1 000 000 €	536 €	1 866	30%	561	1 783 €
Axe 3 POn FSE**	**1 000 000 €**	**622 €**	**1 608**	**21%**	**342**	**2 924 €**

*Emploi durable, temporaire ou aidé
**N'apparaissent pas dans le tableau les accompagnements de parcours soutenus par l'AGD en subvention simple.

Source : Amnyos-Edater, évaluation d'impact du FSE sur l'insertion, DGEFP, 2019.
Rapport complet téléchargeable sur www.fse.gouv.fr

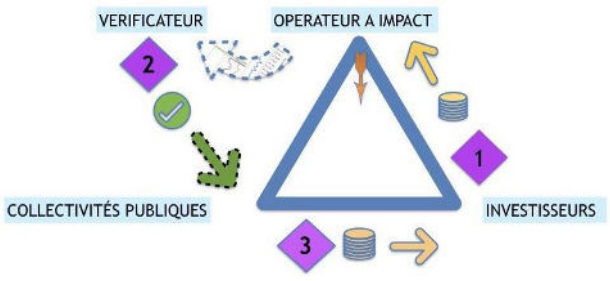
5.3 Evaluation de l'état des solutions existantes pour chaque type de frein à l'emploi



Source : Enquête auprès de 400 structures d'accompagnement de publics en insertion, AMNYOS-EDATER, juin 2019.

5.4 Principe et fonctionnement des CIS - contrats à impact social

L'opérateur issu de l'ESS finance son projet auprès d'investisseurs que la collectivité publique («tiers payeur») ne remboursera in fine qu'en fonction des résultats effectivement obtenus et constatés objectivement par un intervenant externe. L'investisseur privé ou parapublic quant à lui préfinance l'action et prend le risque de l'échec partiel, voire total, en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès.



Source : Pour un développement du contrat à impact social au service des politiques publiques, groupe de travail présidé par Frédéric LAVENIR, IGF, Président de l'Adie, 30 juin 2019. Mission confiée par Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale