

La fabrique de la finance

Document de restitution des
ateliers du 13 octobre 2021





L'initiative et l'organisation de l'événement a été assurée par le Réseau des Entrepreneurs d'avenir avec le soutien de Macif.

Jacques Huybrechts - jhuybrechts@lafabriquedavenir.com

conseillée par Sandra Bernard Colinet

sandra.bernard1603@gmail.com

Ce document réalisé à partir de la matière collectée par CMI Stratégies.

Guillaume Canu - g.canu@cmi-strategies.com

Adrien Karsenty - a.karsenty@cmi-strategies.com

La facilitation des ateliers d'intelligence collective a été assurée par :

Nathalie Aladenise - nathalie.carla.aladenise@gmail.com

Carole Genolhac - carole.genolhac@free.fr



Préambule

Ce document présente la synthèse des différents travaux conduits lors des ateliers de la Fabrique de la finance du 13 octobre 2021.

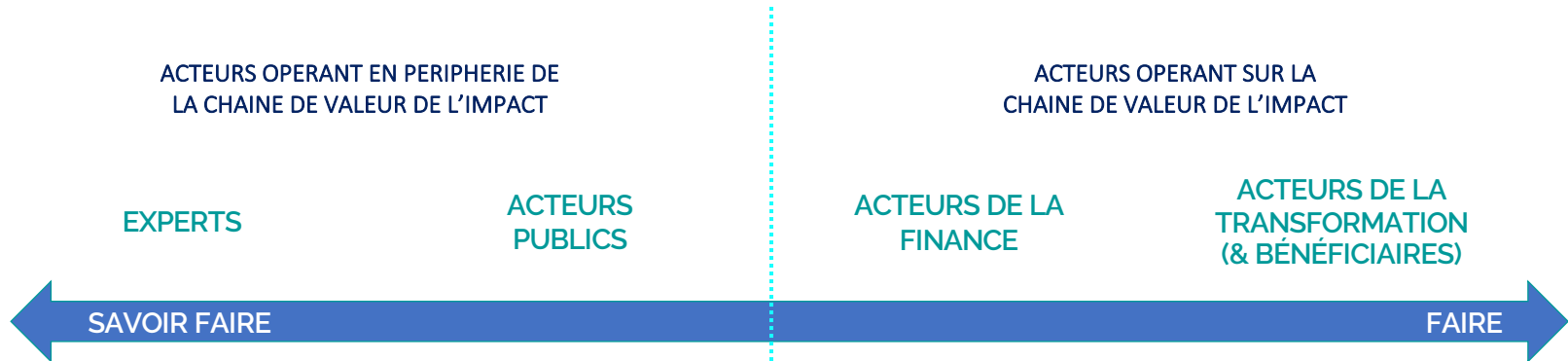
- Il définit les contours de l'écosystème de la finance à impact et propose des premières pistes de réflexion, voire d'actions à mettre en œuvre, pour en favoriser le développement.
- En outre, cette journée de travail a permis de faire ressortir des points de divergence mais aussi de faire émerger des consensus quant à ce qui doit ou pourrait être entrepris pour les dépasser.
- En particulier, la définition d'un référentiel et d'un langage communs est apparue comme un enjeu crucial de la coordination et de la coopération des parties prenantes.
- Enfin, des chantiers de deux natures pourraient être conduits dans la continuité de cette journée. Un premier chantier pour définir la stratégie de diffusion et de communication du glossaire, et un second pour poser les premiers jalons d'une feuille de route sur la base des pistes proposées par le Groupe de travail.
- En tout état de cause, il est ressorti de cette journée de travail l'expression d'une demande forte pour poursuivre l'animation d'une communauté, voire d'un réseau, de la finance à impact afin de maintenir les échanges et globalement l'effort d'idéation.

L'écosystème de la finance à impact



Les parties prenantes de l'écosystème de la finance à impact : entre "faire" et "savoir faire"

Deux catégories d'acteurs ressortent en fonction de leur positionnement et leur rôle dans l'écosystème.



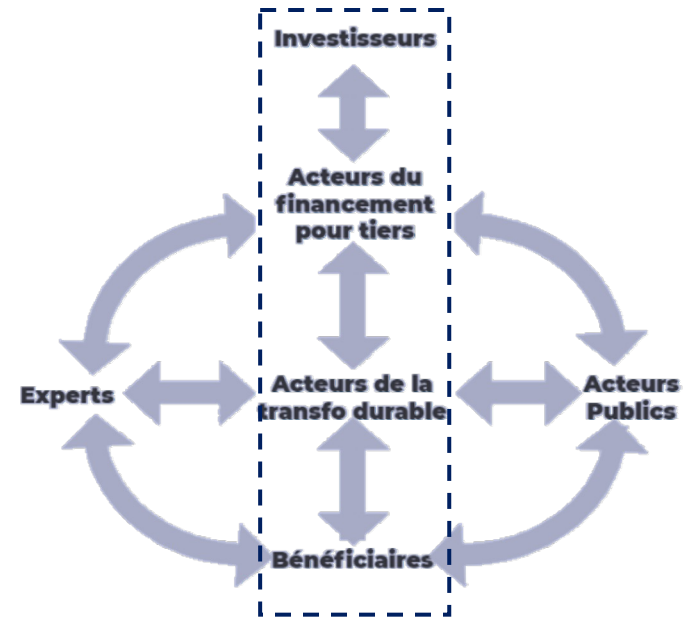
Acteurs situés autour de la chaîne de valeur de l'impact dont le rôle est plus indirect en ce que leur contribution à la création d'impact passe essentiellement par la définition et l'encadrement des façons de faire (diffusion de bonnes pratiques, principes méthodologiques, etc.).

Acteurs situés le long de la chaîne de valeur de l'impact qui ont un effet relativement direct, soit au niveau du cycle de financement soit au niveau de la réalisation, sur l'impact social ou environnemental et, plus largement, la performance extra-financière dont ils doivent prouver la matérialité.

6 typologies de parties prenantes qui s'organisent sur et autour de la chaîne de valeur de l'impact

Présentation des différents acteurs et de leur positionnement au sein de l'écosystème de la finance à impact.

1. Les investisseurs : épargnants, investisseurs privés ou publics, investisseurs institutionnels, etc.
2. Les acteurs de la finance pour compte de tiers : société de gestion, capital investissement, banque, etc.
3. Les acteurs de la transformation durable : entreprises à mission, les startups à impact, les acteurs du monde associatif, etc.
4. Les bénéficiaires : les entreprises et/ou les citoyens, l'environnement
5. Les acteurs publics : exécutif, législatif, judiciaire
6. Les experts : monde académique, experts indépendants, agences et cabinets de conseil, etc.



Des acteurs qui agissent directement ou indirectement pour le bénéficiaire

La théorie du changement comme outil pour bien appréhender la chaîne de valeur et le périmètre de la finance à impact

FINALITE

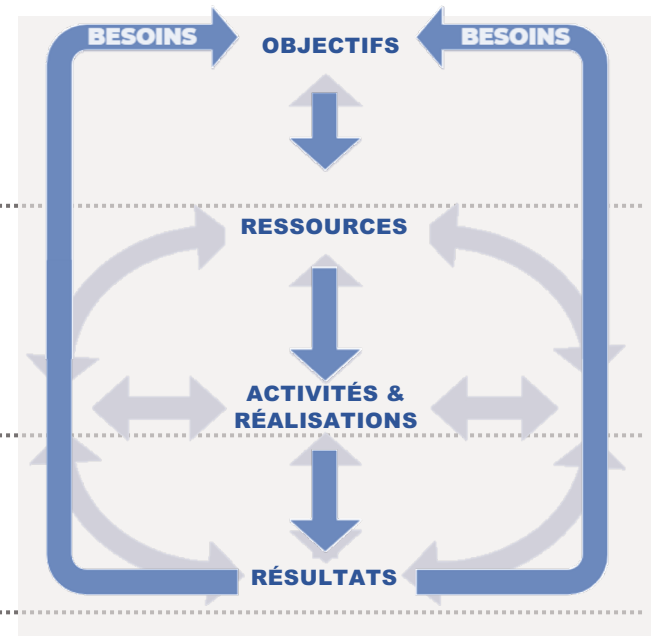
La finalité environnementale ou sociale d'un investissement passe par l'appréhension de besoins exprimés directement ou non par la société civile et par la définition d'objectifs formels à atteindre, tels que les ODD, et alignés sur les besoins identifiés.

INTENTIONNALITE

La définition des impacts et la formalisation d'une théorie du changement doivent être posées par les porteurs de projets qui conduisent et opèrent les changements en explicitant, avec le concours ou non d'experts, en quoi leur activité adresse les besoins identifiés (liens de cause à effet).

MATERIALITE

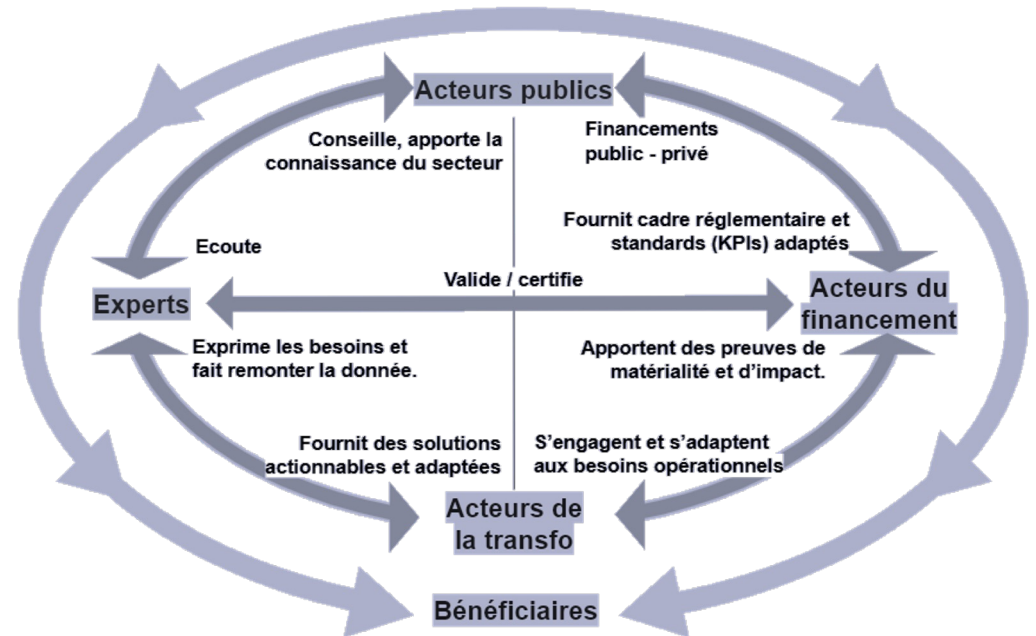
La poursuite d'une finalité sociale ou environnementale doit transparaître dans la façon dont est conduite l'activité et elle se traduit par un impact visible et tangible, i.e. mesurable et objectivable, pour les bénéficiaires.



La nature des interactions entre parties prenantes dépend de leur position relative dans l'écosystème

Le nombre d'interactions entre les parties témoigne du caractère écosystémique des projets à impact et des difficultés que peuvent rencontrer les acteurs pour s'entendre sur les objectifs à atteindre ou même se coordonner.

- Le positionnement relatif des acteurs dans l'écosystème implique des liens plus ou moins étroits et plus ou moins directs qui se traduisent par différents niveaux d'interaction.
- Les bénéficiaires sont au cœur des « propositions de valeur » des parties prenantes (qui œuvrent toutes dans le même sens) mais ne sont pas au centre des interactions.
- Ils interagissent au mieux indirectement avec les acteurs situés en amont (acteurs du financement) ou en périphérie (acteurs publics et experts) de la chaîne valeur



Le fonctionnement de l'écosystème de la finance à impact dans un futur idéal : rôles et interactions entre les parties

Les bénéficiaires

- Recherchent des solutions pour répondre à leurs besoins en matière d'environnement au sens large (social, naturel, économique).
- Disposent d'un pouvoir d'arbitrage en ce qu'ils effectuent des choix de consommation comme des choix politiques (vote, débat public, etc.).

Les acteurs de la transfo

- Sont issus de la société civile (citoyens, entreprises, etc.) et s'inscrivent dans une démarche vertueuse.
- Cherchent à répondre aux besoins de la société et à financer leur action auprès des acteurs du financement avec lesquels ils entretiennent une relation de confiance et de compréhension réciproque des besoins et attentes.
- Produisent des preuves de résultat et transmettent des données d'impact.

Les acteurs du financement

- S'assurent, grâce aux concours des experts et des pouvoirs publics, de la matérialité et de la conformité de leur action / leurs financements.
- Proposent une offre de produits adaptés aux besoins de leurs clients,
- Fournissent un cadre en termes de risque, de rendement et de niveau d'impact.

Les pouvoirs publics

- N'interviennent pas directement dans la chaîne de valeur de l'impact
- Agissent comme un régulateur, un organisateur et un contrôleur.
- Sont toutefois redevables de leur action face aux citoyens, laquelle doit se traduire par des résultats tangibles et objectivables pour pouvoir être pilotée et améliorée.

Les experts

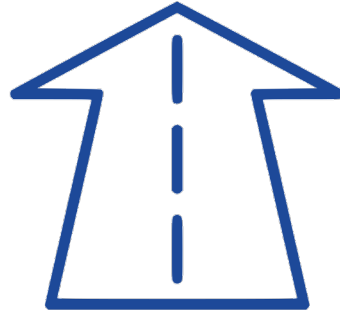
- Créent la confiance et la transparence le long de la chaîne de valeur en validant les données et certifiant les résultats imputables aux actions menées par les acteurs de la transformation.
- Ont un rôle de conseiller auprès des acteurs de la transformation et les pouvoirs publics afin de leur permettre d'optimiser et d'améliorer leur action respective.

En synthèse : une finance à impact à la main d'agents économiques privés mais encadrée, voire régulée

Dans un futur idéal :

- La création d'impact, de valeur sociale et environnementale est l'affaire d'agents privés
- Les interactions entre les parties passent par des mécanismes de marché
- La donnée est au cœur du fonctionnement de la chaîne de valeur pour assurer la matérialité des actions et la confiance entre les parties
- Les pouvoirs publics et les experts interviennent en dehors du processus de marché comme coordinateurs, régulateurs et certificateurs
- Le cadre réglementaire est défini ex ante de manière à assurer le développement et le bon fonctionnement du marché d'une finance à impact au service de l'intérêt général

Quel plan d'actions pour accélérer ?



4 leviers ou typologies d'actions pour accélérer le développement de la finance à impact

Les actions identifiées par le Groupe de travail et qui pourraient être mises en œuvre au sein de l'écosystème ont été catégorisées sur la base de leur objet en 4 ensembles qui sont autant de leviers actionnables par les parties prenantes.

1

FEDERER ET ORGANISER

Actions pour **coordonner les acteurs et les rapprocher** en incluant davantage les parties les plus proches du terrain afin de **dégager des synergies et identifier des bonnes pratiques**, voire cocréer de nouvelles approches ou façons de faire.

2

MESURER & COMPTABILISER

Actions consistant à **se doter d'indicateurs de mesure**, à mettre en place des **objectifs précis** et à **quantifier économiquement l'impact** des actions conduites pour les « matérialiser » (au sens financier du terme) et rendre compte de leur évolution en regard des objectifs définis.

3

FORMER & INFORMER

Actions visant à **sensibiliser et acculturer** tant les professionnels que le grand public à la notion d'impact. Entre autres, il s'agit de donner aux parties les moyens de **comprendre et d'identifier ce qui relève de la finance à impact**.

4

REGULER & INCITER

Actions relevant de la « façon de faire », i.e. ayant un **effet direct sur la façon d'agir des acteurs**. Il s'agit essentiellement d'actions visant à faire évoluer les **mécanismes incitatifs** (outils de politique publique, fiscalité, etc.) et **les normes** (loi, obligation de transparence, etc.).

Rôles et responsabilités : quels acteurs pour quels leviers ?

La position des parties prenantes dans l'écosystème les prédisposent pour actionner certains leviers plus que d'autres. Les acteurs intervenant directement dans la chaîne de valeur de l'impact répondent ainsi principalement aux enjeux de coordination et d'objectivation de leur action alors que les acteurs situés plus en périphérie adressent davantage les enjeux d'harmonisation des démarches et de diffusion des bonnes pratiques.

1

FEDERER ET ORGANISER

- **Les acteurs de la transformation durable** qui ont la connaissance terrain nécessaire.
- **Les bénéficiaires** qui sont capables de s'engager collectivement et de se coordonner contribuent à l'apparition de synergies d'impact.
- **Les investisseurs** qui disposent d'une certaine capacité de coalition et pouvant notamment « agir au-delà de l'investissement » en se rapprochant, voire en accompagnant, directement des porteurs de projets.

2

MESURER & COMPTABILISER

- **Les investisseurs** et les acteurs du financement, à condition de disposer de méthodologies rigoureuses, pertinentes et claires, et d'un cadre et d'un référentiel communs.
- **Les experts** apportent une analyse technique, fournissent des solutions en construisant des outils de mesures et objectivent l'action des parties, notamment celle des investisseurs et acteurs du financement.
- **Les acteurs de la transformation** apprécient leur impact au moyen de méthodes communes et remontent leurs données et leurs mesures

3

FORMER & INFORMER

- **Les experts** diffusent l'information et les bonnes pratiques auprès des autres acteurs. Ils éclairent, voire orientent les discussions à tous les niveaux.
- **Les acteurs publics** certifient (via la labélisation, par exemple) et garantissent la qualité (en termes d'impact) des projets ou des services et produits, notamment financiers, pour orienter l'épargne disponible.

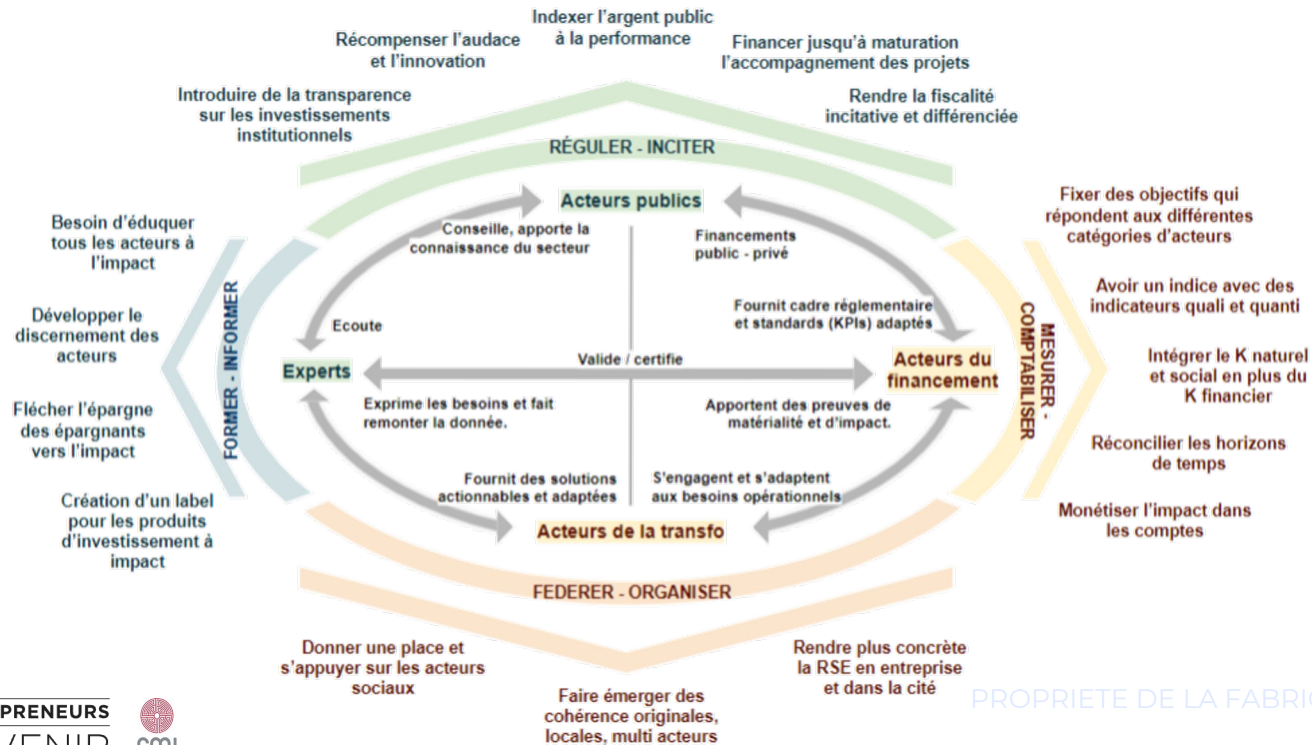
4

REGULER & INCITER

- **Les acteurs publics** fournissent un cadre réglementaire adapté aux besoins des acteurs. Il s'agit de promouvoir, de façon plus ou moins contraignante, au moyen de mécanismes incitatifs et / ou légaux et législatifs, un cadre propice au développement de la finance à impact.

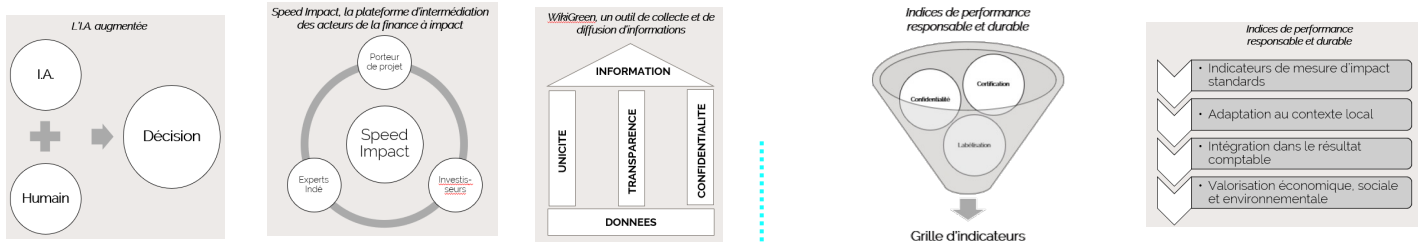
L'écosystème et ses leviers : une feuille de route pour demain ?

Les leviers identifiés font émerger les premiers jalons d'une potentielle feuille de route alimentée par les actions remontées par le Groupe de travail et qui peuvent en constituer les premier « chantiers ».



Quelques pistes concrètes

Des pistes qui adressent autant la question du “comment” que celle du “quoi” pour répondre aux enjeux rencontrés par les acteurs.



COMMENT

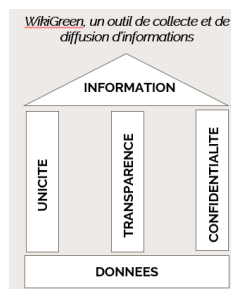
QUOI

Pistes portant principalement sur la dimension opérationnelle et dont la finalité est d'organiser et/ou faciliter les interactions et relations entre les parties prenantes de l'écosystème de la finance à impact (intermédiation, data collection, etc.).

Pistes dont l'objet est le bas de la chaîne de valeur, i.e. qui traitent principalement de la mesure et de la prise en compte de l'impact dans des systèmes quantitatifs d'évaluation adéquats (principes comptables, KPIs).

3 pistes qui répondent à la question du « comment »

Pistes adressant des enjeux opérationnels et portant davantage sur la façon de faire et d'organiser les interactions au sein de l'écosystème.

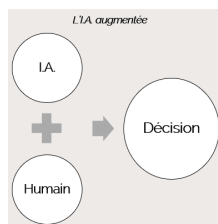


Un Wikipédia de la donnée extra-financière

Proposer un répertoire collaboratif qui inciterait les porteurs de projets (entreprise, associations, etc.) à diffuser et communiquer de manière objective et fiable leurs données. L'enjeu étant de centraliser, fiabiliser et objectiver des informations complexes et auxquelles les acteurs auraient besoin d'accéder.

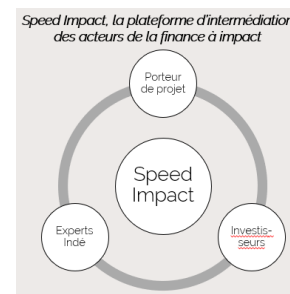
« Speed Impact », la plateforme d'intermédiation des acteurs de la finance durable

Proposer une cartographie interactive qui met en relation les financeurs de projets et les bénéficiaires pour créer du lien entre les parties prenantes et faciliter les échanges.



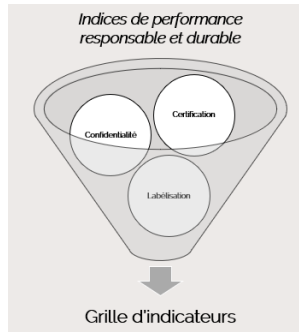
« L'I.A. augmentée », la garantie d'un mécanisme d'évaluation humain et éthique

Garantir la possibilité d'avoir des solutions alternatives lorsque le système fait défaut ou propose des solutions inadaptées



2 pistes qui répondent à la question du « quoi »

Pistes qui adressent principalement les enjeux d'intégration et de comptabilisation de l'impact dans les méthodes comptables et approches

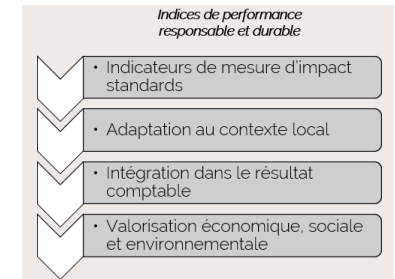


« Indices de performance responsable et durable », un outil de pilotage pour les dirigeants

Disposer d'un outil opérationnel et activable qui fournirait aux décideurs et principales parties prenantes un nombre limité d'indicateurs extra-financiers pour mesurer l'impact. Cette grille d'indicateurs doit permettre de disposer d'un référentiel d'indicateurs commun pour mesurer l'impact et aider la décision.

« le GAHAP » (Generally Accepted Holistic Accounting Principles), un nouveau principe comptable pour comptabiliser l'impact dans les comptes des entreprises

Faire évoluer les normes comptables pour intégrer dans l'économie de marché les externalités (positives et négatives) et donner une autre vision de la rentabilité qui intégrerait l'impact dans les comptes des entreprises (vision comptable)



Glossaire



Glossaire : définition de quelques concepts structurants de la finance à impact

La constitution d'un Glossaire par le Groupe de travail répond au besoin de disposer d'un langage et référentiel communs afin que les parties puissent se comprendre mutuellement et interagir de façon efficace et fluide

Additionnalité

Correspond à ce qui est ajouté.

- Pour l'investisseur : Accroître l'impact net positif généré par ses activités.
- Pour le porteur de projet : La valorisation nette positive des critères extra-financiers dans le processus de sélection des projets.

Ecosystème

Réseau d'acteurs interdépendants, aptes à se situer dans une chaîne de valeurs et à y participer de manière coordonnée.

On peut parler d'écosystème biologique, d'écosystème d'acteurs

Impact Washing

Omettre sciemment tout ou partie des externalités négatives ou de l'échec des externalités positives visant à tromper les parties prenantes sur la matérialité de l'impact. (cf. définition de la matérialité de l'impact).

Intentionnalité

Démarche d'impact formalisée sur l'ensemble du cycle d'investissement adaptée à la classe d'actifs, avec des objectifs d'impact définis ex-ante et des moyens mis en œuvre associés. C'est un présupposé indispensable. S'il n'y a pas d'intention, il n'y a pas d'action. Il oblige à dire ce que l'on fait.

Ce mot est utilisé de manières très diverses, à la fois sur des terrains juridiques ou même philosophiques ou autres.

Définition incomplète selon ses auteurs, car c'est un terme rationnel, précis, qui ne provoque pas le passage à l'acte. Il manque, ce qui pourrait être un synonyme d'intentionnalité : l'envie, qui n'est pas rationnelle. Cette définition est encore très financière et rationnelle. Qu'est-ce qui manque qui pourrait provoquer l'envie ?

Indicateur (définition non aboutie)

Pour avoir un référentiel commun. Pour savoir ce qu'on observe, ce qu'on mesure, sans prétendre tout observer.

Investissement

Apport d'une richesse à un tiers en vue de la réalisation d'un projet, en contrepartie de droits au profit de l'apporteur.

Investissement à impact

Dans l'investissement à impact, on veut qualifier précisément la dimension humaine de l'acte d'investissement (cf. le critère d'intentionnalité). Il y a la volonté et l'engagement de justifier la dimension humaine promise dans l'investissement

Mesure d'impact (définition non aboutie)

Terme qui a vocation à parler du réel, de la mesure, non pas que de ce que l'on cherche à observer, mais aussi de ce que l'on ne sait pas des impacts de nos actions.

Transformation

Dynamique intentionnelle et positive vers une nouvelle forme d'organisation de tous les acteurs de l'écosystème, qui permet de mettre en œuvre une vision commune et inspirante, répondant à une urgence vitale

Utilité (Définition non aboutie)

Ce terme amène le besoin de clarification et oblige à définir ce à quoi sert le produit ou service, sa pertinence.

Il conduit à se poser la question de ses effets. Quels sont les effets collatéraux liés à cette utilité ? Quels sont les effets liés à ce service offert à un utilisateur (ex : Amazon. En tant qu'utilisateur, j'y vois une finalité.).

Ce terme pragmatique, nécessaire, il amène la raison.. Il faut pouvoir le caractériser.

Quel plan de diffusion et de communication du glossaire ?

Le glossaire apparaît comme un objet au caractère évolutif et contributif pour assurer sa pertinence et cohérence dans le temps. Il agit aussi de manière à fédérer les acteurs et bénéficier d'une certaine légitimité et autorité.

Qui produit et diffuse les contenus

La Fabrique de la finance, ses partenaires ou des associations regroupant des acteurs de la finance à impact ont été pressentis pour poursuivre ce travail de constitution du glossaire, depuis l'animation jusqu'à sa rédaction. Pour autant, le cercle des contributeurs pourraient être élargi afin de nourrir une approche plus collaborative avec des tierces parties (collectivités locales, par exemple).

Qui les sponsorise ou les endorse

Deux visions ont émergé.

→ Une vision '*top down*' où les institutions publiques / politiques pourraient *endorser* ou avaliser le glossaire. Entre autres, il peut s'agir de lui donner un caractère officiel en le marquant du sigle RF / Marianne ou UE, ou encore de l'associer directement à une institution comme l'AMF.

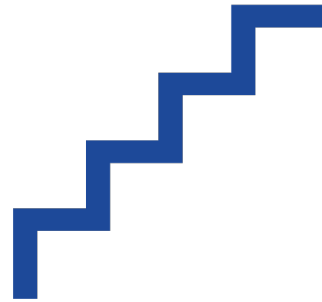
→ Une vision '*bottom up*' où des associations (FAIR, Finansol) voire le grand public porterait le glossaire

Quels format et supports de communication

Le glossaire pourrait prendre différentes formes, depuis le livre blanc aux vidéos *tutos*. En outre, il doit être accessible aux plus grands nombres, y compris aux néophytes, de sorte que les formats et supports doivent être adaptés aux différents publics (caractère ludique, infographie, etc.).

Un mix media à définir qui comprendrait autant du physique (print) que du digital (médias, réseaux sociaux). Des actions spontanées autour de la finance à impact pourraient également rythmer la diffusion.

Et après ?



Quels livrables et supports de restitution pour les participants ? Quelle suite donner au niveau du Parlement des entrepreneurs ?

Enjeu #1 : donner envie aux participants de continuer à contribuer aux travaux de la Fabrique de la finance et de donner une suite à l'atelier du 13 octobre 2021

→ Sur le fond, quoi restituer ? Avec quel niveau de profondeur d'analyse ?

→ Sur la forme, comment restituer ? Quel support et quel format ?

Enjeu #2 : enclencher une dynamique de réseau au niveau du Parlement des entrepreneurs pour avancer sur les sujets de la finance à impact

→ Comment donner suite aux travaux conduits lors de l'atelier ?

→ Quelles prochaines actions ou pistes de réflexion et quel agenda y associer ?

Retour en images sur la journée



Annexes



— CMI un cabinet avec une vision renouvelée du conseil, engagé, au service de la réflexion stratégique et de l'accompagnement des directions générales

11 associés | 85 consultants | 18 M€ de CA en 2022e

Un socle de compétences en stratégie et transformation décliné sur l'ensemble de nos domaines d'intervention

- CMI est un cabinet de conseil en stratégie qui s'attache à dénouer les problématiques complexes des décideurs publics et privés.
- Une approche du conseil structurée autour de quatre axes : la diversité (des profils, expériences et réseaux), l'expertise, l'approche (analytique, pragmatique et terrain) et la relation client. L'ADN de CMI repose sur :
 - des valeurs de sur-mesure et de proximité, d'excellence, et de rigueur et d'honnêteté intellectuelle
 - CMI a été reconnu en 2020 par Décideurs Magazine dans la catégorie «Excellence» des cabinets de conseil en stratégie

Secteur public

- Design de politiques publiques
- Transformation des organisations
- Management de l'innovation
- Modèles économiques
- Stratégie digitale
- Transition sociale et écologique

Transitions

- Transitions digitale, énergétique et environnementale
- Amélioration des performances opérationnelles
- Conduite du changement



Organismes de soins, régulateurs et industriels

- Accompagnement des projets stratégiques d'établissements
- Stratégies d'attractivité médicale
- Définition des parcours patients
- Elaboration de stratégie de laboratoires pharmaceutiques

Private Equity

- Due diligences stratégiques
- Stratégies prospectives
- Diagnostics stratégiques
- Due diligences ESG



cmi

Dénouer les problématiques complexes est un art

2 rue des Italiens, 75009 Paris
contact@cmi-strategies.com
www.cmi-strategies.com



Votre contact :
Guillaume CANU
tél. +33 6 28 92 40 78
g.canu@cmi-strategies.com