

Rapport de mission 2022 — 2023



citizencapital.eu

Table des matières

Qui sommes-nous ?

- P 05 À propos de Citizen Capital
- P 06 Notre thèse d'investissement
- P 07 Nos fonds à impact
- P 08 Notre mission
- P 09 Notre vision de la mission et de l'impact
- P 10 Notre cheminement de société à mission
- P 14 Présentation et composition du comité de mission

Déploiement opérationnel de la mission : réalisations et plan d'action

- P 18 Feuille de route 2024 – 2026
- P 20 1 – Mobiliser et orienter les capitaux vers des projets qui répondent aux besoins fondamentaux de l'être humain et préservent la planète
- P 30 2 – Accompagner ces projets innovants pour déployer leur mission et leur impact
- P 40 3 – Explorer en permanence de nouvelles voies dans l'investissement pour répondre aux besoins mal servis par le marché
- P 46 4 – Promouvoir et incarner les valeurs d'ouverture, de diversité et de collectif

Qui sommes — nous ?

10 ans après notre création, la Loi Pacte est venue entériner une conviction très forte qui a été au fondement de la création de Citizen Capital: le pouvoir d'action de l'entreprise est trop grand et les défis qui sont devant nous, trop majeurs, pour que l'entreprise se résume à agir « dans l'intérêt des associés en vue d'en partager le bénéfice ¹ ». L'entreprise est en réalité un acteur clé pour faire société. En ce sens, son rôle dépasse la simple responsabilité (agir sans nuire), elle est attendue sur sa contribution aux grands enjeux de société, comme apporteuse de solutions!

Laurence Méhaignerie,
associée fondatrice de Citizen Capital



À propos de Citizen Capital

Créée en 2008, Citizen Capital est une société de gestion pionnière et de référence de l'investissement à impact en France.

Nous mobilisons des fonds pour relever les défis sociaux et environnementaux de notre époque. Convaincus du lien indissociable entre mission (porter une vision de transformation de la société) et impact (effets concrets de cette intention), nous avons participé à la conception de l'entreprise à mission en France à partir de 2014 avant d'adopter nous-même ce cadre en 2021.

230 M€
d'actifs sous gestion

19
collaborateurs

6 fonds

levés et gérés depuis 2008
dont 4 en cours d'investissement

45 projets

financés et accompagnés
dont 36 investissements
en portefeuille

Notre thèse d'investissement

Les sociétés contemporaines sont confrontées à des défis sociaux et environnementaux sans précédent. Nous pensons que les entreprises qui répondent à des besoins profonds et fondamentaux deviendront des références pour le XXI^e siècle. La stratégie d'investissement de tous nos fonds s'articule autour de 3 piliers qui reflètent notre vision des besoins fondamentaux :



Vivre

Permettre à chacun, et en particulier aux plus vulnérables, de vivre dignement et en bonne santé

- Santé
- Bien vieillir
- Inclusion Financière
- Logement
- Alimentation

Se réaliser

Donner à tous les individus les moyens de déployer leur plein potentiel

- Éducation
- Formation professionnelle
- Futur du travail
- Citoyenneté et démocratie

Transformer

Agir pour développer des modèles d'entreprise qui préservent nos conditions d'habitation sur Terre

- Climat
- Économie circulaire
- Énergie
- Préservation des écosystèmes

Nos fonds à impact

Citizen Capital déploie sa stratégie au travers de véhicules d'investissement dédiés d'abord et principalement aux start-up à impact (fonds early-stage et growth-expansion), et plus récemment aux projets portés par des agriculteurs (Agri Impact) et aux actions innovantes initiées par des associations dans le cadre des partenariats public-privé dits contrats à impact (Citizen CIS).



Growth

- Citizen Capital III (100 M€)
Lancé en 2021
- Citizen Capital II (43 M€)
Lancé en 2015
- Citizen Capital I (22 M€)
Lancé en 2008

- Multi-sectoriel impact
- Série B / Growth & Capital Développement
- Tickets : 3 à 10 M€



Early stage

Citizen Capital Impact Initiative (25 M€) - Lancé en 2019

- Multi-sectoriel impact
- Seed / Série A
- Tickets : 0,5 à 2,50 M€



Agriculture

Agri Impact (30 M€) - Lancé en 2021

- Projets de diversification d'activités agricoles (1^{re} transformation, circuits courts, énergies renouvelables)
- Transition agroécologique
- En partenariat avec Fondation Avril
- Tickets : 0,3 à 3 M€



Contrat à impact

Citizen CIS (14 M€) – Lancé en 2023

- Association, entreprises sociales
- En partenariat avec SB Factory
- Tickets : 0,5 à 1,40 M€

Notre mission

Entreprise à mission dans l'âme depuis notre création en 2008, nous avons participé à la fondation du concept aux côtés de l'équipe de chercheurs des Mines à partir de 2014, puis expérimenté l'entreprise à mission avec Camif, dont nous étions actionnaires, avant de formaliser notre propre passage en société à mission en 2021. Nous nous référons systématiquement à notre mission comme boussole pour toute décision importante ou pour dessiner de nouveaux projets.

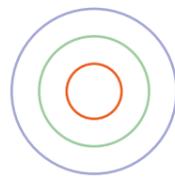


Notre raison d'être

Nous mobilisons des fonds pour relever les défis sociaux et environnementaux de notre époque.

Nous investissons aux côtés de femmes et d'hommes qui entreprennent et innovent pour répondre à ces défis et nous les accompagnons pour déployer leur mission.

Nous reconnaissons le pouvoir de chacun, investisseurs et actionnaires, entrepreneurs et dirigeants, salariés, clients et citoyens, pour, ensemble, façonner une économie au service de la société.



Nos Objectifs de mission

- 1 **Mobiliser et orienter les capitaux** vers des projets qui répondent aux besoins fondamentaux de l'être humain et préservent la planète
- 2 **Accompagner ces projets innovants** pour déployer leur mission et leur impact
- 3 **Explorer en permanence de nouvelles voies** dans l'investissement pour répondre aux besoins mal servis par le marché
- 4 **Promouvoir et incarner les valeurs d'ouverture, de diversité et de collectif**

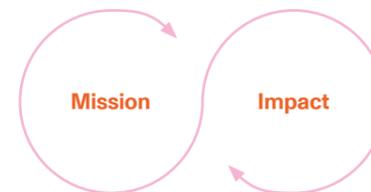
Notre vision de la mission et de l'impact

Mission et impact sont indissociables

Après 15 ans d'expérience dans l'investissement à impact, nous constatons que l'impact d'une entreprise est le plus souvent le résultat d'une vision, portée par les entrepreneurs. Ainsi, il nous semble de plus en plus que les entreprises qui placent une finalité sociale ou environnementale au cœur de leur projet, ont plus de chance de créer un impact tangible dans la durée.

« Il n'y a pas d'impact durable sans intention, sans une ambition portée par l'entreprise. Inversement, il n'y a pas de mission sans impact tangible. L'impact témoigne de l'accomplissement de sa mission. »

Laurence Méhaignerie,
associée fondatrice
de Citizen Capital



Contribution n'est pas responsabilité

La mission définit la finalité de l'entreprise, ce pourquoi elle existe. L'entreprise à mission est un cadre adapté pour piloter, suivre et évaluer la contribution du business model de l'entreprise aux défis sociétaux. L'impact en est le résultat.

La responsabilité peut être définie comme un ensemble de comportements permettant à l'entreprise d'évaluer les externalités négatives de son business model et de rendre compte des progrès accomplis pour les réduire ou les mitiger. L'ESG est fondamentalement centré sur la responsabilité de l'entreprise.

Ces deux notions, celles de contribution et de responsabilité, sont distinctes bien que complémentaires.

« En se référant à notre mission, nous nous assurons que le capital que nous mobilisons répond à des besoins fondamentaux de la société. La mission répond à la question : « à quoi servons-nous ? » Ce qui n'est pas la même question que : « Comment nous comportons-nous ? » à laquelle répond l'enjeu de responsabilité ».

Pierre-Olivier Barennes,
associé fondateur
de Citizen Capital

La mission comme boussole stratégique sur le long terme

La mission n'est pas une contrainte du modèle économique, elle est au cœur du modèle économique. L'accomplissement de la mission peut retarder ou altérer la performance économique à court terme, mais elle contribue à un objectif de création de valeur au sens large, pour l'entreprise à long terme.

Trajectoire.

La mission est le moyen pour l'entreprise de définir la façon dont elle entend développer une activité qui contribue positivement à la société. Même les entreprises « mission natives » ont des enjeux de préservation ou d'approfondissement de leur mission qui ne peuvent être menés que dans le temps.

Liberté des parties.

L'entreprise à mission est l'affaire des fondateurs, dirigeants mais aussi de l'ensemble des actionnaires et des employés. Ce collectif, nommé entreprise, a un espace de liberté et de créativité pour définir son projet, sa contribution au monde. En contrepartie, elle est comptable de l'accomplissement de sa mission. C'est l'affirmation du rôle politique de l'entreprise.

« Devenir société à mission n'est en aucun cas un "label" ni une "assurance d'impact", elle inscrit l'entreprise dans une trajectoire de transformation, qui s'appuie sur sa mission, ses objectifs stratégiques plutôt que sur la contrainte réglementaire. »

Antoine Vedrenne,
associé de Citizen Capital
et membre du comité de mission

Notre cheminement de société à mission

La structuration de notre modèle de mission a été un long chemin que nous continuons à parcourir. Un cheminement traversé par 3 étapes :

- une phase d'expérimentation à partir de 2014 suite à la rencontre avec Blanche Ségrestin et l'équipe de chercheurs des Mines, aboutissant à la mise en œuvre d'un cas d'école de l'entreprise à mission avec la Camif, dont nous étions actionnaires, puis à la création de la Communauté des Entreprises à Mission ;
 - une étape de conception, au sein de Citizen Capital, avec une réflexion en interne et échanges avec nos parties prenantes ;
 - la mise en place d'une gouvernance par la mission, afin de la vivre en interaction constante avec les équipes de Citizen Capital, notre comité de mission et nos instances de gouvernance.
- Convaincus que l'entreprise et la mission sont des organismes vivants, et comme toutes les sociétés à mission, nous continuons d'apprendre en marchant.



* Blanche Ségrestin est Enseignant professeur au sein du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de Mines ParisTech, auteur de "Refonder l'Entreprise" (Seuil, 2012)

1 L'expérimentation (2015-2019)

Nous avons participé à la gestation de l'entreprise à mission à partir de 2015 suite à une rencontre avec Blanche Ségrestin, chercheuse en sciences de gestion à l'École des Mines.

Les travaux menés depuis plus de 10 ans par l'équipe de chercheurs de la chaire Théorie de l'entreprise à Mines ParisTech, Blanche Segrestin, Kevin Levillain et Armand Hatchuel, ont donné le coup d'envoi d'une réflexion multiforme sur le statut et le rôle de l'entreprise dans la société. Cette réflexion en profondeur, menée avec le Collège des Bernardins, a permis de faire émerger une conception renouvelée de l'entreprise, articulée autour de quelques grands constats au fondement de la création de Citizen Capital :

- L'entreprise a acquis une puissance d'action et d'innovation telle qu'elle contribue à transformer le monde. Elle devient un "objet d'intérêt collectif".
- L'émergence d'une catégorie d'entreprises - le plus souvent des startups ou des PME-, dites « for profit and for purpose » (à but lucratif et à impact social) montre qu'il n'y a pas d'opposition fondamentale entre objectifs économiques et objectifs d'impact social, au contraire. Pour autant, la poursuite d'un double objectif ne va pas de soi.
- La raison d'être d'une entreprise est d'apporter des solutions, la rentabilité n'est pas sa finalité première, mais un moyen et un objectif dont le niveau doit être mis en cohérence avec les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes.
- En tant qu'actionnaires et investisseurs, nous sommes une partie prenante parmi d'autres de ce projet collectif qu'est l'entreprise, et dont le succès repose sur l'ensemble de ses parties.

Zoom sur notre accompagnement de La Camif, cas d'école de l'entreprise à mission

Entre 2015 et 2017, accompagné par Citizen Capital et supervisé par les Mines, Camif explore les bases de la société à mission en élaborant une raison d'être et des objectifs statutaires en impliquant toutes ses parties prenantes. Il en ressort un 1er cas d'école, traduction concrète d'un modèle encore largement théorique.

« Proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation ».

Raison d'être de Camif, 1^{re} entreprise à mission Française



Points clés de l'expérimentation Camif

- **Importance du temps long** (2 ans) pour associer l'ensemble des parties prenantes à la définition de la mission
- **Création de la Cellul'OSE**, embryon du comité de mission, dès la période de réflexion sur la raison d'être
- **Réflexion avec l'ensemble des collaborateurs sur les renoncements** nécessaires à l'accomplissement de la mission tels que l'arrêt des ventes promotionnelles ne reflétant pas le juste prix (Black Friday) ou l'arrêt des ventes d'articles produits hors Europe
- **Attribution des actions à des référents mission** au sein de l'entreprise
- **Présentation de la feuille de route** aux réunions hebdomadaires de l'entreprise

Partenariat de recherche « Favoriser l'émergence de l'entreprise à mission »

Citizen Capital a été le partenaire d'un projet de recherche initié par la Chaire Théorie de l'entreprise des Mines visant à favoriser l'émergence des entreprises à mission entre 2016 et 2019.

Citizen Capital a participé en particulier à susciter un terrain d'expérimentation riche pour le programme de recherche avec des exemples pratiques d'entreprises à mission et à construire des outils en accord avec ces nouvelles formes d'engagement.

Co-création de la Communauté des Entreprises à Mission

Cette coopération avec les Mines est à l'origine de la création de la Communauté des Entreprises à Mission, association que Laurence Méhaignerie (Citizen Capital) a fondé avec Emery Jacquillat (Camif), Anne-France Bonnet (Nuova Vista) et les chercheurs des Mines, avec le support d'une cinquantaine d'entrepreneurs fin 2018 afin de promouvoir l'émergence du modèle d'entreprise à mission qui a été accéléré par la suite grâce à l'encadrement légal établi par la loi Pacte.

La Communauté des Entreprises à Mission compte désormais plus de 400 membres sociétés à mission ou en chemin.

www.entreprisesamission.org

2 La conception de la mission (2019-2021)

Ces 5 années d'expérimentation ont renforcé notre conviction que l'entreprise à mission constituait une traduction concrète et passionnante de la vision initiale qui nous avait conduits à créer Citizen Capital. Nous avons commencé à travailler en 2019 sur notre cheminement interne vers la société à mission.

Entretiens avec nos parties prenantes

En 2019, nous avons entamé un dialogue avec une douzaine de parties prenantes externes à travers des entretiens. Cette première étape essentielle nous a permis de comprendre les enjeux, les besoins de nos parties prenantes, ce qu'elles attendaient de Citizen Capital et comment elles nous percevaient.

Dialogue sur la mission avec les membres de l'équipe

Nous avons ensuite entrepris un travail de réflexion important en interne sur l'élaboration de notre raison d'être et nos objectifs statutaires, en cohérence avec notre identité et notre stratégie.

« Cela a été une occasion précieuse à la fois de faire le bilan des 10 premières années de Citizen Capital et de définir collectivement le cap que nous souhaitons nous fixer pour les prochaines années. Cela nous a également permis d'affiner ensemble la thèse d'impact de Citizen Capital »

Margot Courcelles, analyste senior chez Citizen Capital

À la suite de ces réflexions en interne, les premières propositions ont été soumises aux mêmes parties prenantes précédemment interrogées afin de recueillir des avis externes.

Qu'est-ce qui nous rend singuliers ?

Le travail sur la mission nous a permis de poser la question de notre singularité dans un contexte où l'impact devient « la norme ». 10 ans après notre création, nous avons questionné le sens de notre mission initiale collectivement et y avons confirmé ou introduit les principes suivants :

→ **Notre culture est orientée vers la réponse à des besoins fondamentaux.**

Nous privilégions les projets qui répondent à des besoins essentiels pour l'être humain : la santé, l'éducation, la préservation du vivant, le climat... La réflexion sur notre mission nous a amené à le reconnaître et le formaliser.

→ **Notre impact ne se limite pas à celui des entreprises que nous accompagnons.**

En tant qu'entreprise, nous avons un rôle à jouer pour renforcer la prise de conscience des entrepreneurs, des investisseurs, et favoriser le développement d'une économie qui sert les besoins fondamentaux de notre époque.

→ **Nous avons été des innovateurs en 2008, nous voulons continuer à innover, à explorer de nouvelles voies d'investissement au service des besoins peu ou mal servis par le marché.**

→ **Nous voulons expérimenter l'entreprise en tant qu'objet d'intérêt collectif.**

Nous aspirons à construire un projet dans lequel toute l'équipe se reconnaît et considérons le rôle du comité de mission, au-delà de son rôle de supervision de la mission, comme un organe de réflexion stratégique sur le projet de la société.

3 Vivre la mission (depuis 2022)

Nous sommes désormais dans une phase de déploiement de la mission dans tous les champs les plus opérationnels de l'entreprise afin de permettre à chaque salarié de s'approprier, dans son travail, un sentiment d'accomplissement de la raison d'être.

Le Comité de mission, enrichissement de la gouvernance au service de l'impact

Le rôle du comité de mission est à la fois de suivre et d'enrichir le parcours de l'entreprise vers sa mission, il est donc en quelque sorte le challengeur de son exécution opérationnelle. Nous avons opté pour ouvrir autant que possible un dialogue sur la stratégie avec le comité de mission qui peut questionner toute orientation stratégique de la Société eu égard à sa Mission, et ainsi compléter la gouvernance organisée sous forme de "collectif des associés".

Le modèle de mission comme feuille de route stratégique

« Notre modèle de mission est un outil de pilotage de notre stratégie. Il nous permet de faire le point sur nos réalisations, de guider notre démarche d'innovation et d'identifier les chantiers stratégiques pour l'avenir. Le comité de mission soulève des questions qui nous permettent de voir nos enjeux, forces et faiblesses sous un jour nouveau »

Clara Deniau, manager de la mission



Présentation et composition du comité de mission

Le comité de mission se réunit collectivement et en physique 2 à 3 fois par an. Certains membres sont mobilisés de façon ad hoc sur des sujets spécifiques. Les associés fondateurs et la manager de mission préparent ces réunions et participent aux échanges.



Emery Jacquillat Entrepreneur

Emery Jacquillat, entrepreneur à mission, a relevé le pari audacieux de relancer la Camif en 2009, en misant sur la qualité, la fabrication française et le développement durable. La Camif figure parmi les investissements du premier fonds de Citizen Capital. Emery est également fondateur de la Communauté des Entreprises à Mission, dont il a été le président jusqu'en juin 2023.

Son expérience de société à mission ajoute une perspective précieuse à nos discussions, éclairant les mécanismes entre Citizen Capital et ses participations.



Julie Debrux Experte en mesure d'impact

Docteure en économie, Julie a travaillé une dizaine d'années dans l'industrie du BTP et dans des organisations publiques avant de fonder Citizing. Citizing est devenue l'agence de référence en évaluation de l'impact et en sécurisation d'investissements d'intérêt général. Julie est également professeure et chercheuse à la Sorbonne et l'ESSEC Business School.

Son expérience dans la mesure d'impact nous permet de challenger nos méthodologies et nous aide à matérialiser l'impact comme effet de la mission.



Antoine Vedrenne Représentant de l'équipe

Après plusieurs expériences dans le capital-investissement et l'investissement à impact, Antoine rejoint Citizen Capital en 2020 pour piloter les projets de fonds innovants, notamment dans l'agriculture et les contrats à impact.

Antoine a par ailleurs une fibre sociale forte et une sensibilité particulière aux enjeux concernant les équipes. C'est pourquoi au sein de notre comité de mission, Antoine assume le rôle essentiel de représentant des salariés, portant l'ambition de redonner du poids à ceux qui créent de la valeur dans l'entreprise.



Marion Pelletier Experte stratégie, ESG et Impact

(membre depuis 2023)

Marion Pelletier, a une expérience en conseil en stratégie et est l'une des pionnières de la transformation ESG des entreprises. Passionnée par l'impact, elle a aussi œuvré auprès de plusieurs initiatives dédiées (Ashoka, EVPA...). Elle a rejoint en 2020 Better Way, un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des investisseurs sur leurs politiques d'investissement responsable et à impact.

Marion a rejoint le comité de mission en 2023 et enrichit les discussions avec sa vision de l'écosystème des investisseurs en matière d'ESG et d'impact et sa compréhension des enjeux de transformation des entreprises.



Kevin Levillain Enseignant-Chercheur expert en innovation

(membre depuis 2023)

Kevin Levillain est enseignant-chercheur au sein du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de MINES ParisTech. Avec Blanche Segrestin, il coordonne les travaux de la Chaire Théorie de l'Entreprise – Modèles de gouvernance & création collective. Il fait partie des pionniers ayant participé aux travaux de recherches sur la société à mission.

Kevin a beaucoup travaillé sur les applications de la société à mission comme modèle de gouvernance pour l'innovation.

Déploiement opérationnel de la mission, réalisations et plan d'action

Déclinaison de la mission en objectifs

Notre mission se décline en 4 objectifs inscrits dans nos statuts, eux-mêmes précisés en 8 objectifs opérationnels.

1 — Mobiliser et orienter les capitaux vers des projets qui répondent aux besoins fondamentaux de l'être humain et préservent la planète

1.1 Augmenter les capitaux collectés au service des besoins fondamentaux

1.2 Déployer l'ensemble de nos capitaux vers des projets répondant à des besoins fondamentaux

1.3 Approfondir notre vision des besoins fondamentaux et contribuer à la montée en conscience de l'écosystème

2 — Accompagner ces projets innovants pour déployer leur mission et leur impact

2.1 Développer notre accompagnement pour aider les projets à déployer leur stratégie d'impact

2.2. Mesurer et piloter l'impact de nos participations

2.3 Former et outiller les équipes d'investissement pour accompagner les projets dans leurs stratégies d'impact

3 — Explorer en permanence de nouvelles voies dans l'investissement pour répondre aux besoins mal servis par le marché

3.1 Se donner les moyens d'explorer de nouvelles voies d'investissement

3.2 Créer de nouvelles voies dans l'investissement pour répondre à des besoins mal servis

4. Promouvoir et incarner les valeurs d'ouverture, de diversité et de collectif

Feuille de route 2024 — 2026

Objectif 1

Mobiliser et orienter les capitaux vers des projets qui répondent aux besoins fondamentaux de l'être humain et préservent la planète

-  Déploiement du fonds Citizen Capital III (growth)
-  Déploiement du fonds Citizen Capital Impact Initiative (early stage)
-  Levée du fonds successeur Early Stage sur le thème de la transition juste
-  Levée d'un 2^e fonds dans l'agriculture sur le portage du foncier agricole
-  Publication d'une 1^{re} note de position sur les besoins fondamentaux
-  Structuration de notre démarche de plaidoyer avec une évaluation des impacts de nos actions

Objectif 2

Accompagner ces projets innovants pour déployer leur mission et leur impact

-  Développement d'une « scorecard mission » pour suivre le cheminement des participations vers l'entreprise à mission
-  Lancement d'un programme sur l'entreprise à mission pour l'ensemble du portefeuille
-  Formalisation d'une démarche d'accompagnement des agriculteurs dans leur transition agroécologique
-  Mise en œuvre du programme d'accélération climat pour l'ensemble du portefeuille

Objectif 3

Explorer en permanence de nouvelles voies dans l'investissement pour répondre aux besoins mal servis par le marché

-  Levée du fonds sur le portage du foncier agricole avec les SAFER
-  Déploiement du fonds Agri Impact
-  Investissement dans une dizaine d'associations avec le fonds de contrats à impact Citizen CIS
-  Structuration et formalisation du processus d'innovation

Objectif 4

Promouvoir et incarner les valeurs d'ouverture, de diversité et de collectif

-  Parité au sein de l'équipe (+/-10%)
-  Engagement des entreprises du portefeuille dans un programme en faveur de la diversité
-  Mise en place d'un dispositif de carried interest pour 100% de l'équipe
*dispositif d'intéressement à la performance financière et sociale des fonds (de private equity)**

Niveau d'avancement



Projet à lancer



Projet lancé



Projet en cours



Projet en cours de finalisation



Objectif atteint

1 — Mobiliser et orienter les capitaux

vers des projets qui répondent
aux besoins fondamentaux
de l'être humain et préservent
la planète

Notre rôle en tant qu'investisseur est-il avant tout de mobiliser des capitaux ou de financer et d'accompagner des entreprises? Évidemment, l'un ne va pas sans l'autre.

Culturellement, notre savoir-faire est avant tout d'investir dans des entreprises qui relèvent des défis, sociaux ou environnementaux. À la suite d'un dialogue au sein de l'équipe, nous avons convenu que la capacité à mobiliser des capitaux était un enjeu majeur pour orienter plus massivement les capitaux vers les besoins humains et environnementaux fondamentaux. Cette ambition implique d'agir pour faciliter la montée en conscience et l'évolution des stratégies d'investissement des apporteurs de capitaux et de promouvoir une conception élargie de nos obligations fiduciaires.

Niveau d'avancement



Projet
à lancer



Projet
lancé



Projet
en cours



Projet en cours
de finalisation



Objectif
atteint

1.1 Augmenter les capitaux collectés au service des besoins fondamentaux

Les fonds d'investissement gérés par Citizen Capital sont tous des fonds avec des objectifs d'impact visant à répondre à des besoins fondamentaux. Ainsi, notre capacité à mobiliser du capital détermine notre capacité à déployer de l'impact, à défricher et à innover.

Indicateurs	Réalisations 2022 – 2023	Plan d'action 2024 – 2026
Montants levés (M€)	230M€ sous gestion (+ de 130M€ levés depuis 2021)	Notre ambition est de lancer plusieurs nouveaux fonds en particulier
Nouveaux fonds lancés (nb)	<p>2 nouveaux fonds lancés</p> <ul style="list-style-type: none"> → Lancement en 2023 du fonds sur les contrats à impact "Citizen CIS" → Poursuite de la levée de Citizen Capital III (100 M€) lancé en 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Un 2^e fonds dans l'agriculture sur le portage du foncier agricole Un fonds successeur Early Stage sur le thème de la transition juste

Avis du comité de mission



Cet objectif de mission a généré beaucoup de discussions avec le comité de mission, car la croissance de la société de gestion n'est pas en soi un objectif de mission. Néanmoins, le comité de mission a estimé que la stratégie et le projet économique ont vocation à être pleinement intégrés à la mission, en particulier dans une société « mission native ».

« Citizen Capital a travaillé sur cet objectif pour qu'il réponde à la problématique : comment avoir une taille suffisamment significative pour être pérenne et rester un acteur influent dans le paysage du capital investissement afin de continuer à avoir un effet d'entraînement, sans pour autant perdre son caractère de défricheur ? »

Kevin Levillain

Zoom sur notre méthodologie d'analyse d'impact des entreprises

Nous effectuons systématiquement une analyse d'impact multidimensionnelle pour valider notre décision d'approfondir l'étude d'un investissement. L'objectif est d'identifier le potentiel d'impact ainsi que les leviers à activer pour avoir un impact maximal.

À cet effet, nous analysons le potentiel d'impact d'une entreprise via le prisme de notre radar en 6 dimensions afin de nous forger notre conviction avant d'approfondir l'étude d'un investissement. Nous nous appuyons ensuite sur cette analyse préliminaire tout au long de l'investissement pour aider les entreprises à maximiser leur impact.

→ **Profondeur du besoin :** l'entreprise répond-elle à un besoin fondamental pour l'être humain ou le vivant ?

→ **Vision et intentionnalité :** Quelle vision portent les dirigeants sur la contribution de l'entreprise à la société ? Quelle transformation veulent-ils apporter à leur marché, à 3 ans ? Et à un horizon de 5-10 ans ?

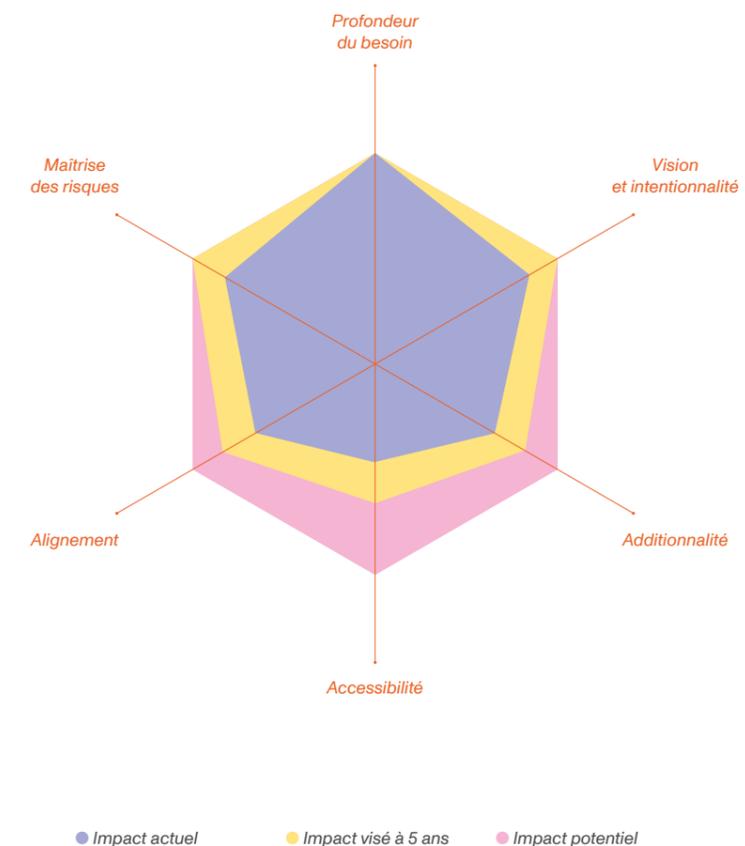
→ **Additionnalité :** l'entreprise apporte-t-elle une innovation susceptible de changer les normes existantes sur son marché pour contribuer à résoudre un problème sociétal ?

→ **Accessibilité :** le produit/service bénéficie-t-il au plus grand nombre ? En particulier à ceux qui rencontrent des obstacles pour accéder au produit/service en question ?

→ **Alignement avec le modèle économique :** quelles sont les synergies entre modèle économique et mission de l'entreprise ? Existe-t-il des tensions entre les deux ?

→ **Maîtrise des risques d'incidences négatives :** les principaux risques sociaux ou environnementaux sont-ils bien identifiés ?

Le positionnement de l'entreprise sur 6 axes, notés de 0 à 3, permet à l'équipe d'investissement d'évaluer l'adéquation du projet d'entreprise avec l'objectif de durabilité du Fonds.



1.2 Déployer l'ensemble de nos capitaux vers des projets répondant à des besoins fondamentaux

Investir est au cœur de notre raison d'être. Et parfois pourtant, il faut savoir attendre ou renoncer à certains investissements qui ne correspondent pas à notre stratégie. Mieux identifier et définir les besoins fondamentaux nous permet de consacrer notre énergie aux projets les plus transformants.

Indicateurs	Réalisations 2022 — 2023	Plan d'action 2024 — 2026
Nouveaux investissements répondant à des besoins fondamentaux (nb)	<p>19 nouveaux investissements répondant à des besoins fondamentaux réalisés en 2022-2023 dont</p> <ul style="list-style-type: none"> → 7 projets en growth et early stage → 8 projets avec Agri Impact → 4 projets via des contrats à impact avec le fonds Citizen CIS 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Déploiement du fonds Citizen Capital Impact Initiative ○ Déploiement du fonds Citizen Capital III ○ Déploiement du fonds Agri Impact ○ Déploiement du fonds CIS

Avis du comité de mission

Nos réflexions autour des besoins fondamentaux nous ont conduit à recommander le lancement d'un travail en interne pour instruire le sujet avec l'objectif de distinguer plus clairement les besoins déjà largement satisfaits de ceux qui restent mal satisfaits (accessibilité, absence de technologie, difficulté à changer les usages, etc.) en identifiant les domaines d'innovation à investiguer en particulier et enfin en soulevant des questions d'ordre éthique inhérentes à certaines innovations.



« La définition des besoins fondamentaux que Citizen Capital cherche à adresser reste malgré tout complexe et nécessite une actualisation continue. Cette approche par les besoins fondamentaux est très singulière dans l'univers de l'impact et très vivante au sein de l'équipe de Citizen Capital. »

Emery Jacquillat

Zoom : Lancement d'une réflexion sur les besoins fondamentaux

Les sociétés contemporaines sont confrontées à des défis sociaux et environnementaux sans précédent.

Dans le même temps, nos économies se sont habituées à créer de nouveaux besoins artificiels. Nous pensons que les entreprises qui répondent à des besoins profonds et fondamentaux deviendront des références pour le XXIe siècle. Les stratégies d'investissement de tous nos fonds s'articulent autour de 3 thèmes qui reflètent notre vision des besoins fondamentaux :

- Vivre
- Se réaliser
- Transformer

Le souci de répondre à des besoins fondamentaux est au cœur de notre stratégie d'investissement et de notre culture d'équipe.

La question « répond-on à un besoin fondamental ? » est posée lors de chacune des décisions de poursuivre l'étude d'un investissement, et guide nos décisions. Cette notion est pourtant intrinsèquement subjective et ne peut être réduite à une liste de secteurs ou de critères prédéfinis. Les grands secteurs de l'économie comme la santé ou l'éducation sont bien identifiés comme répondant à des besoins fondamentaux. Au sein de ces secteurs, nous allons chercher à approfondir le potentiel de certaines entreprises à apporter une solution innovante pour répondre à des enjeux de société non ou mal résolus.

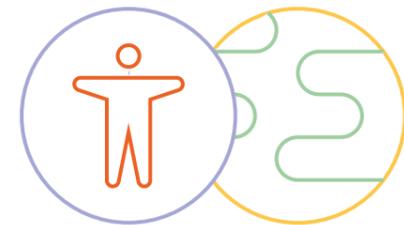
Par exemple

Lorsque nous recevons une opportunité dans l'éducation, nous nous posons les questions suivantes : en quoi répond-elle aux besoins de ceux qui sont les moins qualifiés ou les moins bien servis ? En quoi l'approche apporte-t-elle une solution innovante aux grands enjeux de société (accessibilité financière, géographique, pédagogie, etc.) ?

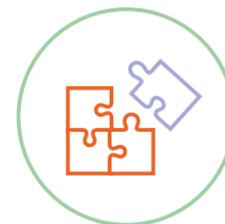
De nouveaux enjeux émergent constamment et il est important pour nous de les identifier et de trouver les meilleures solutions pour y répondre.

Par exemple

L'alimentation de synthèse est-elle une solution pour nourrir la population tout en réduisant la pression sur les ressources planétaires ? Ou devrions nous revoir nos modes de production et de consommation alimentaires, en prenant en considération les implications éthiques et environnementales qui en découlent ?



Besoin essentiel pour l'être humain et la préservation de la planète



Besoin mal servi par le marché

Approche d'investissement de Citizen Capital sur les besoins fondamentaux

Zoom sur nos nouveaux investissements en 2022 – 2023

Nous finançons et accompagnons des startups très jeunes comme des PME plus matures, ainsi que des associations et des projets portés par des agriculteurs dans le cadre de la diversification de leurs activités. Tous ces acteurs partagent une volonté commune: créer des produits ou des services ayant un impact mesurable et apporter un changement systémique positif dans le monde.

1 investissement Agri Impact et 2 investissements en Growth et Early Stage, réalisés en fin d'année 2023 et annoncés en 2024, ne sont pas présentés ici.

Growth et Early Stage

Hubcycle

Hubcycle transforme les coproduits de l'industrie agro-alimentaire en ingrédients que les autres industriels peuvent utiliser comme matière première. Ce positionnement innovant leur permet de s'approvisionner en ingrédients de qualité supérieure et moins chers tout en ayant un impact positif sur l'environnement.

Besoin

Les coproduits végétaux représentent 85 % du gaspillage lors de la transformation agro-alimentaire.

Mission

Réduire l'empreinte environnementale de notre alimentation en revalorisant les déchets organiques agroindustriels en matières premières et en ingrédients attractifs.

WhatMatters

WhatMatters est une marque de produits de soin, d'hygiène et de la maison certifiés bio et notés « excellent » sur Yuka. Tous les produits sont proposés avec des contenants en verre résistant et des recharges qui peuvent être achetées grâce à un modèle d'abonnement afin d'encourager les changements d'usage.

Besoin

70 % des déchets de l'industrie des produits d'entretien ménager proviennent des emballages. Les emballages des produits cosmétiques et d'entretien ménagers représentent 120 milliards d'unités chaque année.

Mission

Apporter une réponse simple, concrète et innovante à l'envie d'une consommation quotidienne plus responsable.

Beeldi

Beeldi est une plateforme à destination des gestionnaires et propriétaires d'actifs immobiliers. Leur solution permet de consolider une vision exhaustive et actualisée de l'état de son parc immobilier, de fluidifier la collaboration avec ses prestataires et d'automatiser le suivi de la conformité réglementaire et environnementale.

Besoin

Le secteur immobilier est responsable de 38 % des émissions mondiales de CO2, dont 40 % sont attribuables à la consommation énergétique. Face à ce problème, le gouvernement français s'est fixé un objectif ambitieux : réduire de 40 % la consommation énergétique du secteur immobilier d'ici 2030.

Mission

Améliorer la connaissance des parcs immobiliers pour accélérer la transition vers des bâtiments sobres et vertueux.

Novo

La société digitalise le parcours de rénovation énergétique des particuliers en commercialisant, en ligne, un plan de rénovation énergétique certifié par un expert en efficacité énergétique.

Besoin

La rénovation énergétique des bâtiments fait partie du Green New Deal européen (feuille de route à 2050). Rien qu'en Allemagne, 3,3 millions de bâtiments devront faire l'objet d'une rénovation énergétique avant 2030, et 14 millions avant 2045.

Mission

Accélérer la contribution de l'immobilier à l'action climatique en offrant un accès plus simple et plus rapide à la rénovation énergétique.

Karos

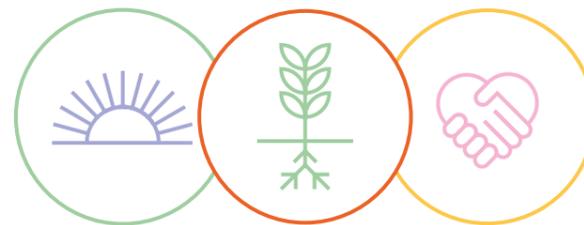
Karos propose une application avec un assistant au co-voiturage permettant de mettre en relation des passagers et des conducteurs pour réaliser des trajets communs sur courte distance (<80 km). La société déploie des solutions personnalisées pour les entreprises et les collectivités.

Besoin

80 % des trajets du quotidien (<80 km) sont effectués seul en voiture. Or, la voiture individuelle représente à elle seule plus de 15 % des émissions de GES en France.

Mission

Proposer des modes de transport sobres, à la fois sur le plan économique et écologique, qui soient accessibles à tous au quotidien.



Agriculture

Besoins adressés par les projets

→ Améliorer la rémunération des agriculteurs pour pérenniser leur activité

→ Créer des emplois localement pour renforcer la cohésion économique et locale

→ Réduire l'empreinte environnementale des activités agricoles

5 projets de méthanisation

Ces projets permettent à la fois aux agriculteurs partenaires d'accéder à une source de revenu complémentaire mais également de gérer les effluents émettant des GES pour produire de l'énergie renouvelable et fertiliser les sols grâce au digestat.

Invers

Invers développe des filières agricoles, locales et circulaires de valorisation de vers de farine à destination de la petfood et de l'alimentation des filières d'élevage. Le modèle de production est construit autour d'unités régionales en partenariat avec les agriculteurs et les coopératives du territoire.

Malterie Occitane

Est une malterie régionale entièrement issue de la transformation d'orge brassicole produite localement et certifiée Agriculture Biologique, destinée à fournir plusieurs dizaines de brasseries par an en Occitanie.

Citizen CIS

Label vie

Besoin

Les impacts sur la santé des très jeunes enfants de l'environnement dans lequel ils évoluent (polluants) peuvent être très fragilisantes et seulement 1 % des crèches ont une démarche écologique globale.

Objet du Contrat à Impact

Améliorer la qualité de vie au sein des crèches et acteurs de la petite enfance et réduire leur impact environnemental, en engageant ces acteurs et leur écosystème (familles, partenaires, institutions) dans une démarche de questionnement et d'amélioration de leurs pratiques.

Les Eaux Vives – Emmaüs

Besoin

Les maladies psychiques affectent 1/5 personnes chaque année et peuvent causer des difficultés dans le monde professionnel. Les personnes en souffrance psychique sans RQTH sont souvent invisibles des professionnels susceptibles de les accompagner et aucun dispositif n'existe aujourd'hui pour les soutenir.

Objet du Contrat à Impact

Accompagner vers et dans l'emploi des personnes en souffrance psychique, sans RQTH, par du job coaching sur 12 mois, en particulier les moins de 30 ans.

Duo for a job

Besoin

Les jeunes réfugiés et issus de l'immigration récente souffrent d'une inégalité d'accès au marché du travail. En France, en 2019, le taux de chômage des 20-24 ans nés en dehors de l'UE était de 30,1 %, contre 18,4 % dans l'ensemble.

Objet du Contrat à Impact

Faciliter l'insertion dans l'emploi des jeunes réfugiés tout en revalorisant l'expérience des 50+ ans en France par du mentorat intergénérationnel et interculturel.

Télémaque

Besoin

Le taux de réussite aux études supérieures pour les jeunes issus de bac professionnel n'est que de 27 % en QPV, contre 45 % en d'AQUUE (autres quartiers des unités urbaines englobantes).

Objet du contrat à impact

Encourager la poursuite d'études et lever les freins à l'insertion professionnelle d'élèves accompagnés en voie professionnelle et concourir à la revalorisation de cette voie grâce à la réussite des jeunes.

1.3 Approfondir notre vision des besoins fondamentaux et contribuer à la montée en conscience de l'écosystème

En tant que précurseur et défricheur, le rôle de Citizen Capital est également d'entraîner d'autres acteurs dans son sillage. Cela passe par le partage de contenu, l'organisation d'événements ou la participation à des groupes de travail.

Indicateurs	Réalisations 2022 – 2023	Plan d'action 2024 – 2026
Publication de notes de position sur les besoins fondamentaux	<i>En projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> Publication d'une 1^{re} note de position sur les besoins fondamentaux
Évaluation d'impact de notre action de plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> → Promotion de l'entreprise à mission comme cadre d'une démarche d'impact → Participation aux réflexions de place sur la finance durable et la place de l'impact dans la finance durable → Initiatives pour faire connaître et promouvoir l'investissement à impact comme l'avenir de l'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> Structuration de notre démarche de plaidoyer avec une évaluation des impacts de nos actions

Avis du comité de mission



Le travail d'instruction sur les besoins fondamentaux que va mener Citizen Capital doit être partagé publiquement pour contribuer à nourrir l'écosystème de l'investissement à impact. Citizen Capital prévoit de réaliser une note de position sur certains de ces enjeux, en faisant appel à des experts, en explorant la littérature existante et en confrontant cette connaissance avec l'expérience d'investissement des équipes.

« Quand on pense à Citizen Capital on pense surtout à son rôle de défricheur. Citizen Capital est très regardé par ses pairs et joue donc un rôle important pour la finance à impact. Même si le travail d'évaluation de la démarche de plaidoyer est complexe, il est nécessaire pour se donner un cadre et pour évaluer l'impact des différentes actions de rayonnement de Citizen Capital sur l'écosystème financier. »

Marion Pelletier

Zoom sur nos initiatives de plaidoyer

Promouvoir l'entreprise à mission comme cadre d'une démarche d'impact

En 2018, Laurence Méhaignerie, Emery Jacquillat (Camif), Anne-France Bonnet (Nuova Vista) et l'équipe de chercheurs des Mines créent la Communauté des Entreprises à Mission qui regroupe aujourd'hui plus de 400 adhérents partageant leurs expériences.

Laurence a été vice-présidente de la Communauté jusqu'en juillet 2023 et est aujourd'hui membre du Conseil d'administration. Citizen Capital continue de promouvoir l'essor d'une de l'entreprise à mission au travers d'interviews et d'articles.

En 2019, Citizen Capital a publié avec Deloitte Développement Durable un guide sur l'entreprise à mission, offrant des clés de compréhension de ce nouveau modèle d'entreprise ainsi que des exemples d'histoires pionnières.

Citizen Capital a participé au Groupe de travail FIR sur « La société à mission: Quelles opportunités pour les investisseurs à impact? ». Nous y partageons notre retour d'expérience et la vision de notre rôle d'investisseur comme prescripteur d'une mission.



Participer aux réflexions de place sur la finance durable et défendre une certaine vision de l'impact

Participation à la définition de l'investissement à impact au sein des groupes de travail de France Invest et l'Institut de la Finance Durable (ex "Finance for Tomorrow")

Tout en souscrivant au triptyque "Intentionnalité – Additionnalité – Mesure", il nous paraît nécessaire de pousser cette définition plus loin.

→ Une démarche d'impact est "core business" et n'est pas une externalité positive de l'activité.

→ L'impact doit prioritairement adresser les besoins fondamentaux

→ Il n'y a pas d'impact durable sans mission, sans intention explicite de contribution positive à la société.

Faire connaître et promouvoir l'investissement à impact comme l'avenir de l'investissement

Organisation d'événements et partage de contenus pour promouvoir l'investissement à impact

→ Lancement du Green data club en 2023 dont la mission est d'accélérer le développement et l'adoption sur le marché de toutes les solutions de données et de logiciels nécessaires à une transition environnementale réussie. Organisation de 2 événements en 2023 pour partager des témoignages de start-ups, d'universitaires, et autres acteurs investis dans la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et régénératrice.

→ Publication de 2 études sectorielles sur les batteries et la rénovation énergétique

→ Interventions auprès d'étudiants en finance pour présenter l'investissement à impact et la démarche de Citizen Capital (HEC, Dauphine, Reboot...)

2 — Accompagner ces projets innovants pour déployer leur mission et leur impact

Notre ambition est d'aider les entreprises à placer la question de leur utilité sociale au cœur de leur projet et d'en faire un levier de création de valeur à long terme.

Cette ambition suppose d'améliorer constamment notre méthode et nos outils et d'interagir avec les Entrepreneurs. Notre objectif ultime est d'aider les entreprises à bâtir les fondations pour le temps long, avec des effets bénéfiques qui perdureront y compris à l'issue de notre partenariat.

Niveau d'avancement



Projet
à lancer



Projet
lancé



Projet
en cours



Projet en cours
de finalisation



Objectif
atteint

2.1 Développer notre accompagnement pour aider les projets à déployer leur stratégie d'impact

Au-delà de l'évaluation de l'impact et de la définition d'objectifs, nous développons des ressources et des outils pour accompagner les entreprises et les projets dans le déploiement de leurs stratégies d'impact. Cela passe notamment par l'utilisation du cadre de l'entreprise à mission pour les startups ou la structuration d'un programme d'accompagnement à la transition vers des pratiques agroécologiques pour les agriculteurs.

Indicateurs	Réalisations 2022 – 2023	Plan d'action 2024 – 2026
Entreprises « société à mission » dans notre portefeuille (nb)	3 entreprises "sociétés à mission" (OpenClassrooms, Carians et Camif) dont 2 encore en portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'une « scorecard mission » pour suivre le cheminement des entreprises vers l'entreprise à mission
Entreprises en progression sur le chemin de l'entreprise à mission (nb)	2 accompagnements en cours sur la mission	<ul style="list-style-type: none"> Lancement d'un programme sur l'entreprise à mission pour l'ensemble du portefeuille
Agriculteurs accompagnés sur la transition vers des pratiques agro-écologiques (nb)	→ Lancement d'un groupe de travail sur la structuration de la politique d'accompagnement des agriculteurs	<ul style="list-style-type: none"> Structuration d'une démarche d'accompagnement à la transition des agriculteurs vers des pratiques agroécologiques

Avis du comité de mission

Le comité de mission a relevé le caractère singulier de l'articulation entre mission et impact que met en œuvre Citizen Capital avec ses participations. Ce sujet étant au cœur du plaidoyer de la société, le comité de mission encourage Citizen Capital à formaliser son accompagnement sur le sujet.



« La finance a un rôle clé à jouer dans l'accélération de la transformation des entreprises. L'enjeu de Citizen Capital n'est pas d'imposer la qualité juridique de société à mission à toutes les entreprises de leur portefeuille, mais de former, sensibiliser à la valeur de ce cadre structurant pour qui veut développer durablement de l'impact ». *Emery Jacquillat*

Zoom sur l'accompagnement des entreprises (growth et early stage)

Nous avons réalisé avec toutes les entreprises en portefeuille Growth et Early Stage un travail sur la mission et la construction du business plan impact. Nous les suivons ensuite tout au long de l'investissement pour les accompagner dans leur chemin d'entreprise à mission.

Exemple de Karos

Karos est une plateforme de covoiturage courte distance pour les trajets domicile-travail.

Mission

Compléter l'offre de transports publics dans les zones suburbaines et rurales pour réduire la conduite individuelle et proposer une alternative économique et écologique pour les déplacements quotidiens.

Axes d'impact et indicateurs

→ Transition écologique : en réduisant les émissions de CO₂ et la pollution locale des déplacements quotidiens en voiture.

→ Qualité de vie : en économisant du pouvoir d'achat à ses utilisateurs et en renforçant l'accessibilité dans les régions peu desservies par les transports en commun.

Axes d'accompagnement

→ Accompagnement de Karos sur le chemin de l'entreprise à mission.

→ Approfondissement de la méthodologie de mesure des impacts avec l'appui d'un cabinet spécialisé.

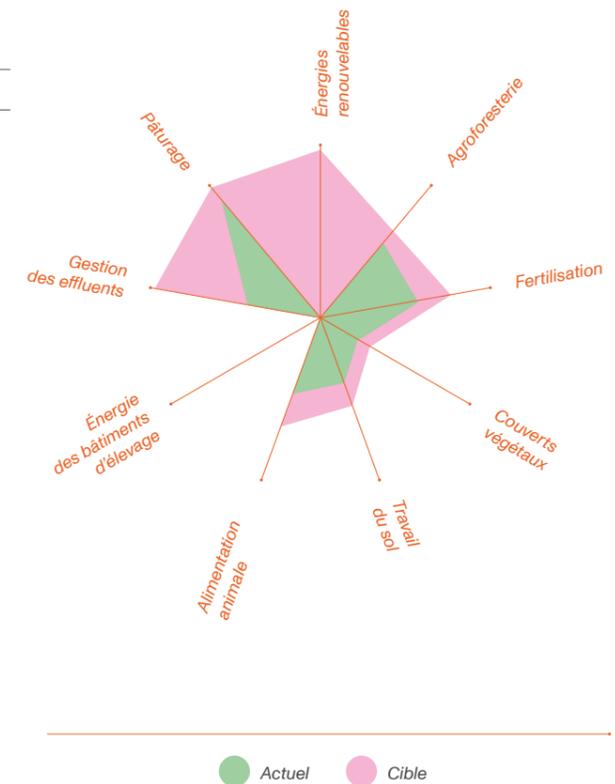
→ Participation de Karos au programme de Citizen Capital sur le climat en se formant et en réalisant son bilan carbone.

Zoom sur l'accompagnement des entreprises du fonds Agri Impact

La transition des pratiques agricoles constitue une étape cruciale mais complexe pour les agriculteurs. Nous avons lancé un groupe de travail en 2023 avec l'équipe Agri Impact pour se former à l'agro écologie et identifier des acteurs pouvant accompagner les exploitations agricoles dans leur transition.

Zoom sur la méthodologie d'évaluation environnementale des pratiques agricoles

Sur le volet environnemental, une grille d'analyse des pratiques agroécologiques, sur 9 thématiques et plus de 40 items, a été élaborée avec la Fondation Avril et grâce à l'appui d'un groupe de travail rassemblant agriculteurs, instituts techniques, industriels, cabinets de conseils, associations et la puissance publique. Cette analyse et la définition de la cible à 5 / 7 ans, sont systématiquement réalisées en amont de chaque investissement.



2.2. Mesurer et piloter l'impact de nos participations

Si la mesure n'est qu'une composante d'une stratégie visant à placer la mission au cœur du projet de l'entreprise, elle n'en est pas moins essentielle pour faire la preuve tangible de l'impact.

Indicateurs	Réalisations 2022 – 2023	Plan d'action 2024 – 2026
Indicateur d'impact social (IIS) sur les fonds Growth et Early stage (Voir explication ci-contre)	<ul style="list-style-type: none"> → Indicateur d'impact représentant en 2022 1.9x les objectifs initiaux fixés (voir ci-contre) → Croissance des indicateurs d'impact x9,5 en 2022 depuis l'investissement <p><i>Pas de données à ce jour pour 2023*</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Intégration de la mesure « scorecard mission » à notre dispositif de mesure d'impact
Entreprises ayant réalisé un bilan carbone	5 entreprises ont réalisé leur bilan carbone (Openclassrooms, Ulule, Kompozite, Clever Connect et Certideal)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en œuvre du programme d'accélération climat pour l'ensemble du portefeuille

Avis du comité de mission

La mesure est une composante importante de la finance à impact. Au-delà du travail sur la mission réalisé avec les entreprises, il est important de démontrer et mesurer l'impact des projets financés. Le comité de mission a soulevé la maturité de Citizen Capital sur ce sujet, notamment avec l'IIS.



« Au-delà du travail sur la mission qui est très important, il y a un enjeu à faire progresser les entreprises sur la mesure, le pilotage et la réalisation de leurs impacts. À ce niveau-là le business plan impact et l'indicateur de l'IIS nous ont semblé être de bons outils pour les entreprises accompagnées. »

Julie Debrux

Zoom sur le business plan impact et le calcul de notre indicateur d'impact social (IIS)

En amont de chaque investissement, nous définissons une liste de KPIs d'impact découlant de la mission de l'entreprise.

Ces indicateurs sont projetés sur 4 ans, en cohérence avec le Business plan financier et suivis de façon annuelle.

Nous avons choisi l'exemple de Make.org pour illustrer notre démarche de construction de business plan impact.

Mission

Créer de l'engagement citoyen autour de questions d'intérêt général et transformer cet engagement citoyen en actions.

Axes d'impact

→ Créer de l'engagement de citoyens autour de débats sur des sujets d'intérêt général.

→ Transformer l'engagement citoyen en actions au service de la communauté.

Indicateurs d'impact

→ Nombre annuel d'Actions proposées par la Société.

→ Nombre de contributeurs annuels.

Nous suivons annuellement ces indicateurs et en fonction du taux d'atteinte des objectifs d'impact, nous calculons un indicateur d'impact des participations (IIP).

Pour chaque investissement, nous retenons avec l'entreprise des objectifs et des indicateurs clés (KPI) d'impact en cohérence avec sa mission et qui lui sont propres.

Nous évaluons pour chaque participation l'atteinte de ses objectifs d'impact en comparant les réalisations avec les objectifs fixés dans le business plan impact, l'Indicateur d'Impact par Participation (IIP) :



Tous les ans, nous calculons les IIP de nos entreprises, ce qui nous permet d'obtenir notre indicateur agrégé d'impact à l'échelle des fonds, l'IIS (Indicateur d'impact social) qui conditionne 50 % du carried interest de l'équipe.



Quand l'IIS est > ou égal à 1 cela signifie que les entreprises ont en moyenne atteint leurs objectifs d'impact. S'agissant d'une moyenne, même si l'IIS est supérieur à 1, certaines entreprises peuvent avoir largement dépassé les objectifs et d'autres ne pas les avoir atteints.

En 2022

41% ont atteint ou dépassé leurs objectifs d'impact mais l'IIS était de 1,92,

ce qui signifie qu'en moyenne, les entreprises ont atteint

192% de leurs objectifs d'impact.

Zoom sur le programme d'accélération climat avec un cabinet spécialisé sur les enjeux climatiques et environnementaux

Nous avons lancé en 2023 un programme d'accélération climat co-construit avec Magelan, un cabinet de conseil spécialisé sur les enjeux climatiques et environnementaux.

L'objectif de ce programme sera d'accompagner les entreprises dans la prise en compte de leurs impacts environnementaux, positifs comme négatifs, via un premier bilan carbone et un plan d'action.

Zoom sur quelques exemples de l'impact de nos entreprises au sein des fonds Growth et Early Stage



Vivre

Ipsos Santé

Ipsos Santé développe un modèle d'organisation innovant pour la médecine de proximité afin de la rendre plus accessible.

81% des patients

reçus chez Ipsos en 2022 vivent dans un Wwe zone à faible densité de médecins (ZAC ou ZIP).

Beebs

est une place de marché de produits d'occasion autour de l'enfant.

38% des ménages

utilisant Beebs ont un revenu inférieur à 1800 €/mois.



Se réaliser

Chance

Chance est un programme d'orientation professionnelle dont la mission est d'aider chacun à choisir le parcours professionnel qui lui correspond, pour accélérer la mobilité professionnelle et sociale.

31,5% des talents

ayant démarré ce programme ont des revenus inférieurs à 2000€/mois.

Ulule

Ulule est une plateforme de financement participatif qui vise à donner des ailes à ceux et celles qui agissent pour un monde plus créatif et plus durable.

3 100 projets à impact

ont été financés sur Ulule en 2022 par

+475 000 personnes



Transformer

Hubcycle

Hubcycle réduit l'empreinte environnementale de notre alimentation en revalorisant les déchets organiques agro-industriels en matières premières et en ingrédients attractifs.

4 142 t de CO2 évité

grâce à la revalorisation d'ingrédients issus de co-produits, soit l'équivalent du CO2 capté par la plus grosse usine de captage de carbone dans l'air (Orca en Islande).

Extractive

Extractive développe des procédés innovants dans le recyclage et la valorisation des déchets industriels complexes comme la fibre de carbone.

976 t de déchets

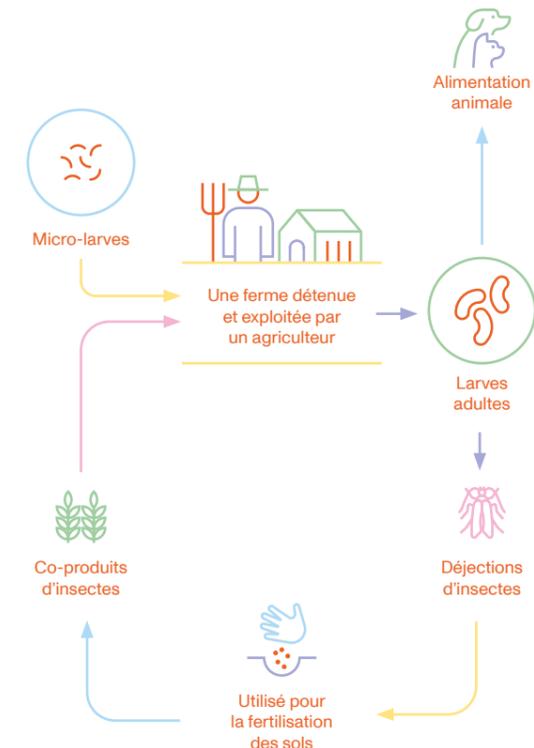
ont été recyclés pour servir de matières premières secondaires à d'autres industriels.

Zoom sur quelques exemples de l'impact de nos projets au sein du fond Agri Impact

Le projet Invers

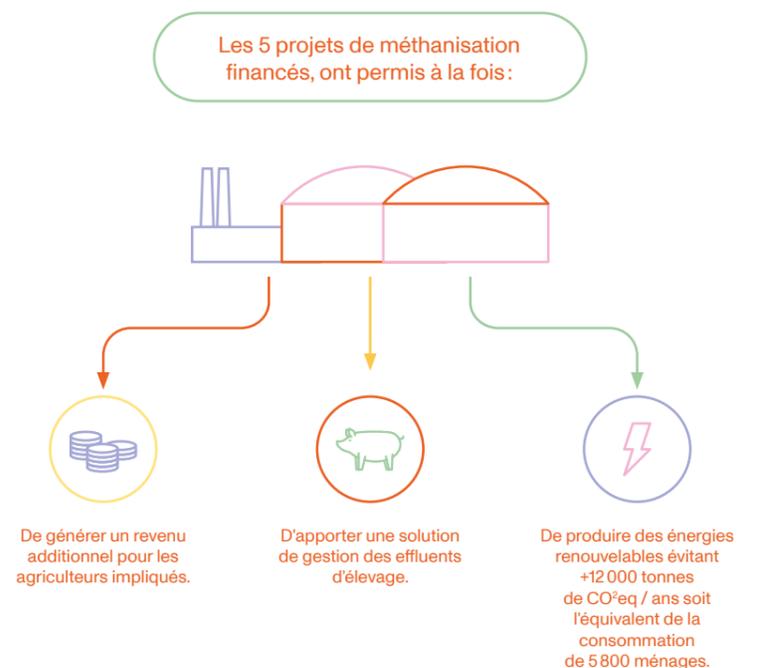
Le projet Invers est né du constat que la majorité des protéines utilisées dans les élevages français sont importées et proviennent de sources peu durables, soja d'Amérique du Sud et farines de poisson du Pérou, aux bilans écologiques dramatiques.

Le projet de transformation Invers développe des filières agricoles, locales et circulaires de valorisation de vers de farine à destination de la petfood et de l'alimentation des filières d'élevage.



La méthanisation agricole

La méthanisation agricole, selon tous les scénarios de l'Ademe, semble incontournable pour atteindre l'objectif de 33 % d'énergies renouvelables en 2030. La part des énergies renouvelables ne représente aujourd'hui que 14 % du mix énergétique primaire de la France.



2.3 Former et outiller les équipes d'investissement pour accompagner les projets dans leurs stratégies d'impact

Chez Citizen Capital, analyse économique et impact sont intrinsèquement liés, l'analyse d'impact fait donc totalement partie du savoir-faire développé par les membres de l'équipe d'investissement. Avec l'arrivée de Clara, Responsable Impact et ESG, et la technicité croissante des enjeux d'impact, nous avons eu pour objectif de créer plus d'intelligence collective sur ces sujets et de mettre à disposition des équipes des outils et méthodes toujours plus en pointe.

Indicateurs

Formations internes sur l'impact (nb)

Réalisations 2022 — 2023

- 2 sessions "Impact Academy" de formation interne sur des enjeux d'impact
- Formation de l'équipe sur l'agro-écologie

Plan d'action 2024 — 2026

- Sessions de formation interne "Impact Academy" sur une base trimestrielle
- Création d'une boîte à outils avec des ressources et des prestataires sur la mission et d'autres sujets (mesure d'impact, diversité...)

Avis du comité de mission

Le principe de non-séparation des compétences entre l'investissement d'un côté et l'impact de l'autre est très intéressant et favorise une vision holistique du métier d'investisseur.

Citizen Capital considère le questionnement autour de l'impact comme un outil de sélection et d'évaluation de la valeur stratégique d'une entreprise. Le comité de mission encourage la Société à cultiver cette approche visant à accompagner la montée en compétence des équipes dans la durée.

Zoom sur l'Impact Academy

Les « Impact Academy » internes sont des moments trimestriels, d'une heure, sur un sujet d'impact ou d'ESG (entreprise à mission, mesure d'impact, promotion de la diversité...), visant à la montée en compétence continue de l'équipe sur ces sujets et à l'échange ensemble sur les nouveaux engagements que nous souhaitons prendre pour aller plus loin dans notre démarche d'impact.

→ La première session a porté sur les enjeux SFDR, ESG et réglementaires.

→ La 2^e sur les initiatives liées à la diversité.

→ La 3^e est prévue pour février 2024 et portera sur la société à mission avec des témoignages d'entrepreneur.e.s.

Ces sessions sont également l'occasion d'impliquer les équipes dans des chantiers liés à la réalisation de notre mission.



3 — Explorer en permanence de nouvelles voies

dans l'investissement pour
répondre aux besoins mal
servis par le marché

Lorsque nous avons collectivement requestionné notre mission historique en 2020, nous avons affirmé notre ambition de continuer à innover, à défricher de nouvelles voies de financement pour répondre à des besoins mal servis par le marché. En tant que pionnier dans l'investissement à impact, une partie de notre identité est d'innover. Nous voulons continuer à être des pionniers, à explorer de nouvelles façons de relever les défis de notre époque.

Explorer, pour nous, c'est oser expérimenter, innover en développant une expertise qui ne vaut pas seulement comme connaissance mais aussi comme capacité à explorer l'inconnu, sans certitude du résultat.

Ces nouveaux modèles de fonds d'impact sont des fonds dans lesquels nous nous autorisons à franchir les limites de notre classe d'actif (le capital-investissement) et des modèles économiques traditionnellement établis dans notre secteur, et ainsi développer des approches innovantes permettant d'adresser des besoins difficiles à servir avec les modèles de fonds traditionnels du Venture Capital ou du Private Equity.

Dans nos démarches d'innovation, nous privilégions aujourd'hui une approche partenariale, permettant d'enrichir notre vision et de créer de l'intelligence collective. Ainsi, le fonds Agri-Impact a été créé avec la Fondation Avril qui a une expertise reconnue dans le monde agricole et nous avons créé le fonds de contrats à impact avec sb factory, expert en innovation sociale sur les contrats à impact.

Niveau d'avancement



Projet
à lancer



Projet
lancé



Projet
en cours



Projet en cours
de finalisation



Objectif
atteint

3.1 Se donner les moyens d'explorer de nouvelles voies d'investissement

L'innovation exige d'allouer des ressources, de façon régulière, pour identifier et comprendre les besoins prioritaires sur le plan social et environnemental, puis pour lancer ces nouveaux fonds, de surmonter les complexités intrinsèques à toute démarche innovante.

Indicateurs	Réalisations 2022 — 2023	Plan d'action 2024 — 2026
Nouveaux modèles de fonds à impact explorés (nb)	<p>4 projets de nouveaux modèles de fonds à impact explorés</p> <ul style="list-style-type: none"> → 1 projet de fonds exploré sur l'immobilier et l'accès au logement → 1 projet de fonds de portage du foncier agricole en cours de développement avec les SAFER → Le fonds Agri Impact, en partenariat avec la fondation Avril, le premier fonds à impact destiné aux agriculteurs qui s'est concrétisé en 2021 → Le fonds Citizen CIS, en partenariat avec sb factory, le premier fonds indépendant de contrat à impact social qui s'est concrétisé en 2022 	<p>○ Structuration de notre démarche d'innovation (voir ci-contre)</p>

Avis du comité de mission

Le caractère innovant de Citizen Capital réside principalement dans sa capacité à s'autoriser des structures de fonds avec des horizons de temps et des TRI différents d'un fonds à l'autre, afin de créer une cohérence entre la rémunération du capital et les besoins mal servis adressés. Pour maintenir son ambition de se donner les moyens d'explorer de nouvelles voies d'investissement, Citizen Capital doit formaliser et structurer son processus d'innovation.



« C'est en jouant sur cette diversité de modèles de fonds à impact que Citizen Capital pourra relever le défi d'adresser des besoins mal servis par le marché. »

Kevin Levillain

TRI = Le taux de rendement interne est une mesure de la rentabilité d'un investissement.

Zoom sur notre démarche d'innovation

Ambition et structuration de notre démarche d'innovation

Nous avons énoncé dans notre mission un principe fondamental : celui de vouloir continuer à innover, à explorer de nouvelles voies d'investissement au service des besoins peu ou mal servis par le marché.

Cependant, innover en investissement n'est pas une tâche facile, car le modèle économique d'un fonds n'incite pas à cela. De plus, certains projets ne se concrétisent pas nécessairement, ce qui est assez classique en innovation, mais il faut malgré tout valoriser et capitaliser sur ce travail pour nourrir les prochains projets.

À la suite d'échanges avec les membres du comité de mission, notamment Kevin Levillain, nous avons soulevé l'idée de travailler sur un mapping de nos projets d'innovation ainsi que sur la définition d'un processus. L'ambition est de faciliter l'implication des membres de l'équipe qui le souhaitent aux différentes étapes de ces projets d'innovation.

Participation à la CEC Monde Financier : vers des modèles de fonds régénératifs ?

Nous avons décidé en 2023 de rejoindre la promotion de la première CEC (Convention des Entreprises pour le Climat) destinée au monde financier car nous y avons vu une opportunité de travailler avec d'autres acteurs de notre secteur sur de nouvelles façons d'envisager l'investissement et ainsi nourrir notre démarche d'innovation sur des nouveaux modèles de fonds à impact.

→ **La mission de cette CEC : mobiliser** mobiliser des dirigeants d'organisations du secteur financier (banques, assurances, sociétés de gestion...) et de toute taille pour agir rapidement et concrètement face à l'urgence écologique (climat, biodiversité, ressources, pollution...).

→ **Son ambition : coconstruire** coconstruire un nouveau modèle économique respectueux du vivant et le mettre en œuvre à travers des feuilles de route opérationnelles et des projets concrets pour transformer durablement le territoire en réconciliant écologie, économie et social.

→ **Le programme : un parcours** un parcours de 10 mois réparti sur 9 jours mêlant expérience et collectif, appuyé par des experts de la transition, des grands témoins et des acteurs de 1^{er} plan du secteur financier.

CEC (convention des entreprises pour le climat)

3.2 Créer de nouvelles voies dans l'investissement pour répondre à des besoins mal servis

Notre ambition à travers ces fonds est d'ouvrir de nouvelles voies dans l'investissement.

Indicateurs	Réalisations 2022 — 2023	Plan d'action 2024 — 2026
Nouveaux modèles de fonds à impact levés (nb).	Création de 2 nouveaux modèles de fonds à impact : → Agri Impact avec la Fondation Avril (30 M€) → Lancement de Citizen CIS avec sb factory (14 M€)	 Levée du fonds sur le portage du foncier agricole avec les SAFER
Taille de ces nouveaux modèles de fonds à impact (M€)		 Déploiement du fonds Agri Impact
Investisseurs différents impliqués sur ces nouveaux modèles de fonds à impact (nb)	20 investisseurs différents impliqués sur les fonds CIS et Agri Impact	 Investissement dans une dizaine d'associations via les contrats à impact

Avis du comité de mission



La création d'Agri-Impact et de Citizen CIS répond totalement à cet objectif d'innovation qui permet à Citizen Capital de continuer à montrer la voie. Il importe toutefois de garder un équilibre dans les projets car ces nouveaux modèles de fonds sont complexes à lever.

L'innovation des modes de financement dans l'impact est indispensable pour continuer à défricher et explorer les solutions de transition vers une économie régénérative, et pour répondre aux enjeux sociaux massifs. »

Antoine Vedrenne

Pourquoi avons-nous créé Agri Impact ?

Le fonds Agri Impact est né d'un double constat s'inscrivant pleinement dans les piliers « Vivre » et « Transformer » de notre thèse d'impact :

1. Le revenu disponible moyen annuel des agriculteurs provenant de leur activité agricole est inférieur à 20k€.

Agri Impact a pour vocation d'aider les agriculteurs à diversifier leurs activités pour compléter leurs revenus et de participer à la vitalité des zones rurales.

2. L'agriculture et les agriculteurs occupent une position centrale pour rendre notre société plus résiliente.

L'ambition d'Agri Impact est d'accompagner les agriculteurs dans leur démarche d'amélioration de leurs pratiques agronomiques sur leurs exploitations dans un but de préserver nos ressources et de lutter contre le réchauffement climatique.

L'objectif d'Agri Impact est de répondre à cette double problématique en finançant des projets de diversification d'activités des agriculteurs.

« Agri-Impact est le premier fonds d'investissement dédié à la diversification d'activités des agriculteurs et à la transition agricole »

Antoine Vedrenne, associé du fonds Agri Impact et Citizen CIS

Pourquoi avons-nous créé Citizen CIS ?

Il existe de nombreux besoins fondamentaux, tels que l'insertion de personnes éloignées de l'emploi ou la prévention de la récidive, auxquels les entreprises ne peuvent pas forcément pas répondre, notamment pour des raisons de modèle économique. Trouver un modèle innovant pour financer les projets qui tentent d'y répondre nous paraissait être une démarche complémentaire à nos fonds d'impact existants. C'est pourquoi, en 2023, nous avons lancé avec sb factory le premier fonds indépendant de contrats à impact pour financer, dans le cadre de partenariats public-privé, des actions innovantes initiées par des associations qui répondent à un ou plusieurs de ces enjeux majeurs :

- Égalité des chances avec le Ministère de l'Économie
- Économie circulaire avec l'ADEME
- Innovation pour l'emploi avec le Ministère du Travail

Qu'est-ce qu'un contrat à impact ?



1. Un opérateur social est identifié par la puissance publique comme pouvant contribuer à résoudre un enjeu de politique publique



2. Des investisseurs financent le programme sur la base d'objectifs d'impact prédéfinis



3. Un évaluateur indépendant évalue l'atteinte des objectifs d'impact par le programme



4. La puissance publique rembourse les investisseurs en cas de succès

4 — Promouvoir et incarner les valeurs d'ouverture, de diversité et de collectif

L'objectif 4 fait écho à la troisième phrase de notre Raison d'être : « Nous reconnaissons le pouvoir de chacun, investisseurs et actionnaires, entrepreneurs et dirigeants, salariés, clients et citoyens, pour, ensemble, façonner une économie au service de la société ». Le projet Citizen Capital n'aurait pu voir le jour et ne pourrait se développer sans l'engagement actif de nos investisseurs, des entrepreneurs que nous accompagnons, mais aussi de notre écosystème qui nous nourrit et nous apporte de l'expertise tous les jours. Être ouvert et refléter la diversité de la société dans laquelle nous évoluons est une valeur cardinale de l'entreprise. Soutenir des entrepreneurs issus des minorités, implantés dans des zones défavorisées, a fait partie de la stratégie d'investissement de notre premier fonds. Nos valeurs d'ouverture et de diversité s'incarnent également dans notre manière de prendre des décisions, de constituer notre équipe et de partager ces valeurs au sein de l'équipe et avec nos parties prenantes.

Niveau d'avancement



Projet
à lancer



Projet
lancé



Projet
en cours



Projet en cours
de finalisation



Objectif
atteint

Vers un projet d'intérêt collectif...

Nous nous sommes posés la question, avec notre comité de mission, de la place de cet objectif dans notre modèle de mission. Travailler au bien-être du collectif est essentiel pour une organisation mais est-ce pour autant une finalité de l'entreprise ou plutôt une responsabilité ?

Nous nous reconnaissons dans la vision de l'entreprise comme projet d'intérêt collectif. Nous en posons quelques jalons sur un chemin qui reste encore largement à parcourir.

Actuellement, la structuration du déploiement opérationnel de cet objectif statutaire est en cours de réflexion. Nous avons néanmoins opté pour présenter cet objectif, là où nous en sommes aujourd'hui.

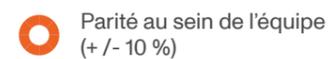
S'ouvrir (aux autres, à la diversité...)

Nous nous sommes engagés à traiter les questions de diversité et d'égalité des sexes dans le secteur du capital-investissement ainsi qu'au sein de notre équipe. Signataires de la Charte de la diversité depuis 2010, nous suivons depuis longtemps des indicateurs de mixité et de diversité, tant au sein de la société de gestion qu'au sein des entreprises que nous accompagnons.

Réalisations 2022-2023



Plan d'action 2024 — 2026



En France, nous n'avons pas vocation à mesurer **la diversité ethnique**. Chez Citizen Capital, nous pensons cependant que les chiffres aident à voir ce qui est réalisé ou non. Nous offrons donc délibérément la possibilité (facultative) à chacune des entreprises de notre portefeuille de rendre symboliquement compte de ce sujet chaque année.

Dédier du temps à la construction et au bien-être de notre collectif

La réussite d'un projet d'intérêt collectif passe par le bien-être des personnes qui portent ce projet. L'équipe s'étant agrandie ces 2 dernières années, nous avons décidé de dédier des moments à l'écoute et à l'échange sur le collectif lui-même (séminaires annuels, travail sur nos valeurs et principes d'action avec Sillages, travail autour des rôles et parcours collaborateurs avec une RH externe).

Réalisations 2022-2023

- Intégration de 3 nouveaux associés, avec une gouvernance plus collégiale
- Structuration des parcours collaborateurs avec l'appui d'une RH externe
- 3 entreprises en portefeuille accompagnées par Sillages sur leurs valeurs et principes d'action

Plan d'action 2024 — 2026

- Finalisation de nos principes d'action

Partager la valeur

Enfin, un projet d'intérêt collectif passe par le partage de la valeur créée, à la fois en interne, mais également au sein des entreprises que nous accompagnons.

Réalisations 2022-2023

- Mise en place d'un dispositif de partage de la valeur interne, carried interest, pour toute l'équipe

Plan d'action 2024 — 2026

- Promotion de systèmes de partage de la valeur et des modes de gouvernance impliquant toutes les parties prenantes dans les entreprises que nous accompagnons

Comité de rédaction
Clara Deniau
Colleen Arnould
Laurence Méhaignerie
Pierre Olivier Barennes

**Un immense merci
à notre Comité
de Mission**
Emery Jacquillat
Julie Debrux
Antoine Vedrenne
Marion Pelletier
Kevin Levillain

Conception Graphique
Xavier Perrillat



citizencapital.eu