

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES ET PARTICULIÈRES (CCTP)

Objet de la consultation :

Evaluation de l'action de la Banque des Territoires en faveur de l'habitat d'insertion

Sommaire

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | PRESENTATION DU GROUPE CAISSE DES DEPOTS | 3 |
| 1.1 | LA DIRECTION CLIENTE : LA BANQUE DES TERRITOIRES | 4 |
| 2. | CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA PRESTATION | 5 |
| 2.1 | CONTEXTE DE LA PRESTATION | 5 |
| 2.2 | OBJET DU MARCHE | 10 |
| 2.3 | UTILITE DE LA MISSION POUR LA BANQUE DES TERRITOIRES | 10 |
| 3. | DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES..... | 11 |
| 3.1 | QUESTIONS EVALUATIVES / REFERENTIEL D’EVALUATION | 11 |
| 3.2 | METHODOLOGIE ET PHASAGE DE LA MISSION | 12 |
| 4. | REALISATION ET FORMALISATION..... | 13 |
| 4.1 | LIVRABLES ATTENDUS : | 13 |
| 4.2 | PRESENTATION DES TRAVAUX | 13 |
| 4.3 | ENGAGEMENTS DE CONFIDENTIALITE : | 13 |
| 5. | PILOTAGE ET SUIVI DE LA MISSION | 13 |
| 5.1 | DISPOSITIF DE SUIVI | 14 |
| 5.2 | CALENDRIER DE REALISATION | 14 |
| 5.3 | DOCUMENTS ET RESSOURCES DISPONIBLES | 15 |
| 5.4 | PAIEMENT | 15 |
| 6. | DISPOSITIF D’ACCOMPAGNEMENT ET MODALITES DE SOUMISSION DES PROPOSITIONS | 15 |
| 6.1 | INTERVENTION ET CHARGE | 15 |
| 6.2 | COMPETENCES REQUISES..... | 15 |
| 6.3 | RAPPEL DU CONTENU DE LA PROPOSITION TECHNIQUE ET FINANCIERE : | 15 |

1. Présentation du groupe Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts est un établissement financier public qui remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques. Une mission confiée par la loi. Gestionnaire de confiance pour le compte de tiers, investisseur et prêteur de long terme, la Caisse des Dépôts facilite la réalisation de projets innovants, durables et solidaires et participe au développement économique du pays.

Elle constitue le premier pôle financier public au service des Français. Pour décliner ses missions, directement ou en appui des politiques publiques, la Caisse des Dépôts est organisée autour de quatre métiers et de deux partenaires stratégiques co-détenus avec l'État : Bpifrance et le Groupe La Poste.

La raison d'être du groupe Caisse des Dépôts est la suivante : « Le groupe Caisse des Dépôts, alliance unique d'acteurs économiques publics et privés, s'engage au cœur des territoires, pour accélérer la transformation écologique et pour contribuer à offrir une vie meilleure pour toutes et tous. »

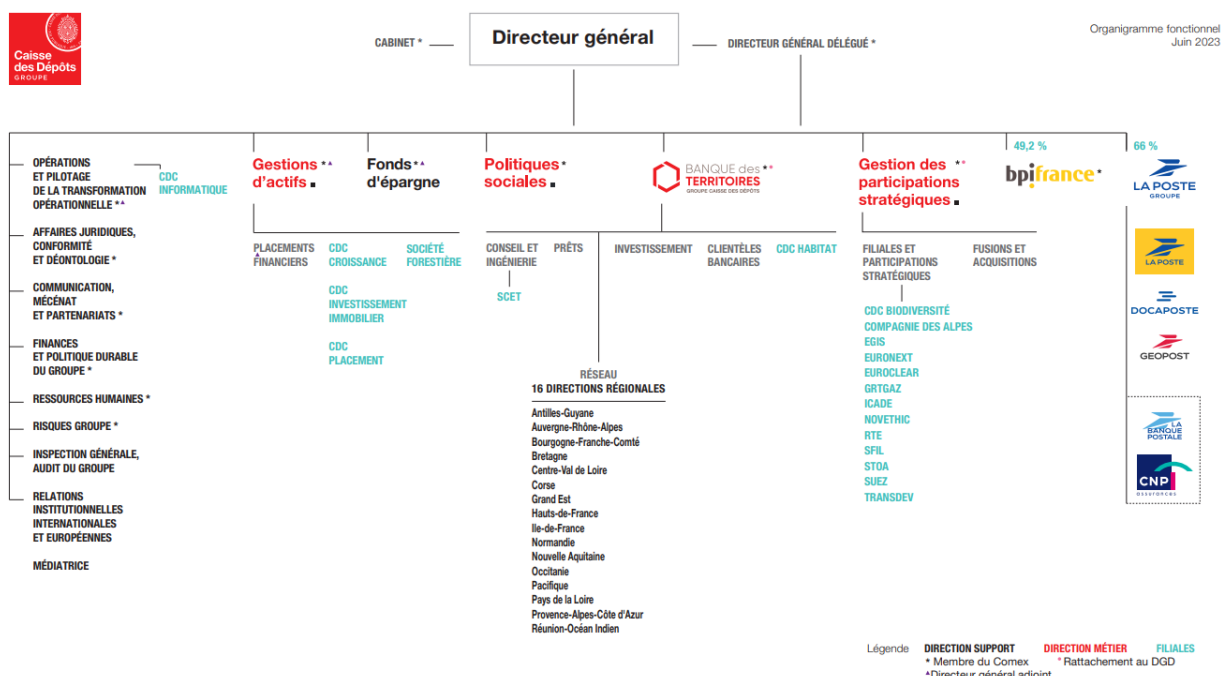
L'Établissement public de la Caisse des Dépôts comprend en particulier 4 métiers :

- **La Banque des Territoires** accompagne les territoires et leurs acteurs en proposant des solutions adaptées aux enjeux locaux : conseil, financements en prêts et investissements et réalisations d'opérations.
Avec ses 16 directions régionales et ses deux filiales, CDC Habitat et la SCET, elle propose une offre complète en ingénierie et en montage de projet.
Elle s'adresse, sur tous les territoires, aux collectivités, organismes de logement social, entreprises publiques locales, professions juridiques, entreprises et acteurs financiers avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales et d'agir pour des territoires plus inclusifs, plus durables, plus attractifs et plus connectés.
- **La Direction des politiques sociales.** Elle concourt à la cohésion sociale et à la réduction de la fracture territoriale en intervenant principalement dans quatre domaines : les retraites, la formation professionnelle, le handicap, le grand âge et la santé.
Gestionnaire de près de 70 fonds et mandats, partenaire privilégié de 55 000 employeurs publics, la DPS apporte des solutions fiables et innovantes à ses clients et aux pouvoirs publics.
- **Les Gestions d'actifs** gèrent l'ensemble des placements financiers de la Caisse des Dépôts (obligations, actions, non coté, immobilier, forêts, etc.), issus des bilans du Fonds d'épargne et de la Section générale. Premier gérant d'actifs de statut public et quatrième investisseur institutionnel français, avec 244 milliards d'euros d'encours d'actifs sous gestion, la direction investit dans toutes les classes d'actifs, directement ou au travers de ses filiales, dans une perspective de long terme et responsable.
- **La Gestion des participations stratégiques** a en charge les opérations d'acquisition et de cession, ainsi que le pilotage actionnarial d'une vingtaine de sociétés dont la Caisse des Dépôts est actionnaire de référence.
Elle contribue également à la définition de la position actionnariale de la Caisse des Dépôts ainsi qu'à l'accompagnement stratégique et financier des filiales, tout en coordonnant les priorités entre le Groupe et ses filiales.

Ses deux partenaires stratégiques sont :

- **Bpifrance.** Elle accompagne les entreprises à chaque étape de leur développement, en crédit, en garantie et en fonds propres, et par une offre de conseil, de formation et de mise en réseau, ainsi qu'un programme d'accélération. Bpifrance est une banque publique d'investissement détenue par la Caisse des Dépôts et l'État.

- **Le Groupe La Poste**, détenu à 66% par la Caisse des Dépôts. Entreprise à mission (2021) multi-métiers : courrier et colis, banque-assurance, réseau de points de contacts locaux, outils numériques... c'est un acteur clé de la cohésion sociale au service de ses clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations.



Pour plus d'informations : www.groupecaissedesdepots.fr.

1.1 La direction cliente : la Banque des Territoires

1.1.1 Présentation

Créée en mai 2018, la Banque des Territoires rassemble dans une même structure les expertises internes à destination des territoires. Porte d'entrée client unique, elle propose des solutions sur mesure de conseil et de financement en prêts et en investissement pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, entreprises publiques locales et des professions juridiques. Elle s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales.

La Banque des Territoires est également une marque déployée dans les 16 directions régionales et les 37 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts afin d'être mieux identifiée auprès de ses clients et au plus près d'eux.

Son action est avant tout guidée par la notion de création de valeur financière, environnementale et sociétale telles que l'amélioration du cadre de vie ou la création d'emplois stables. Elle rend compte publiquement des évaluations de ses actions et de leurs retombées financières et extra-financières et vient répondre aux enjeux de transformation numérique de ses principaux clients territoriaux : collectivités et satellites (EPL, syndicats mixtes...), organismes de logement sociaux, professions juridiques.

La Banque des Territoires met au service de projets d'intérêt général une offre complète en ingénierie et en montage de projets et a pour ambition de promouvoir et construire des territoires plus durables, plus attractifs, plus inclusifs et plus connectés, au bénéfice de toutes les populations :

- **Conseiller** : Conseil, ingénierie et appui aux territoires, pour accompagner leurs stratégies de développement, notamment via la SCET, filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts

- **Financer** : Une offre complète de financement, prêts, investissement en fonds propres, financements du programme d'investissement d'avenir, services bancaires
- **Opérer** : Gestion directe et indirecte pour le compte des clients, notamment en matière de logement via CDC Habitat, filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts.

Toutes ces offres sont distribuées par le biais d'un réseau omnicanal, comptant une plateforme digitale, un centre de contact et un réseau physique de directions régionales sur tout le territoire.

1.1.2 Missions et actions de l'entité prescriptrice

Le Département des Finances est un des quatre départements « support » de la Banque des Territoires. Il porte la stratégie financière et extra-financière. Il exerce les fonctions de pilotage budgétaire, économique et financier et réalise le plan à moyen-terme. Il assure la gestion des participations ainsi que l'animation, la gestion et le pilotage des portefeuilles d'actifs des investissements de la Banque des Territoires. Il contribue à l'efficacité économique de la Banque des Territoires par la diffusion d'outils de pilotage de la performance et d'aide à la décision. Le département porte également les missions de pilotage des mandats et d'investissements d'avenir. Il définit par ailleurs la doctrine extra-financière et déploie les modalités nouvelles d'évaluation extra-financière afin de privilégier une vision intégrée, financière et extra-financière, mais aussi de valoriser l'impact des interventions de la Banque des Territoires.

Le **Service Politique Durable et Evaluation extra-financière** accompagne l'ensemble de la Banque des Territoires dans l'opérationnalisation des réglementations et processus extra-financiers. Plus globalement, le service porte l'ambition de l'amélioration continue et de la meilleure prise en compte des enjeux liés au développement durable et à la transformation écologique dans les activités de la Banque des Territoires. La fonction évaluation, quant à elle, répond à l'objectif de mesurer, évaluer et adapter l'action de la Banque Des Territoires et d'en rendre compte publiquement. L'objectif de l'activité d'évaluation est ainsi de conduire et piloter les études d'impacts, avec comme responsabilité de fournir des rapports d'avancement précis, honnêtes et crédibles et des appréciations sur la performance des interventions. Elle poursuit ainsi principalement une finalité d'amélioration des interventions de la Banque des Territoires en émettant des recommandations sur ces dernières.

1.1.3 Organisation de la mission : appui de la direction métier

Le service Habitat Spécifique (DPHD40) a pour mission de développer, au sein de la direction des prêts de la Banque des Territoires, des offres pour le financement d'opérations de construction, d'acquisition ou de réhabilitation de structures à destination, notamment, des publics les plus démunis ne trouvant pas de solutions dans le parc social traditionnel.

Ainsi, le service accompagne les acteurs publics et les acteurs privés à but non lucratif avec une gamme de prêts aidés (prêts réglementés avec agrément de l'État ou prêts de la Caisse des Dépôts) afin de répondre au mieux aux objectifs des politiques publiques en matière d'hébergement et de logement accompagné.

2. Contexte et objectifs de la prestation

2.1 Contexte de la prestation

Les dispositifs d'hébergement et de logement temporaire ont pour but de favoriser l'accès au logement de droit commun des personnes les plus vulnérables, dès que leur situation le permet. Ces dernières années, ces

dispositifs sont saturés malgré l’augmentation de leurs capacités. Les populations logées dans ces structures et en attente d’une solution plus durable trouvent difficilement accès au parc social. Cette situation s’explique principalement :

- Par l’insuffisance de la construction depuis plus de 25 ans ;
- Par l’inadaptation des flux récents de construction de logements locatifs sociaux qui tendent à se détourner des ménages les plus modestes ;
- Et par l’envolée des prix de l’immobilier du secteur privé.

Même si une politique nationale existe sur le sujet (le plan logement d’abord) et que celle-ci est bien mise en valeur dans le débat public et au niveau institutionnel, elle rencontre des difficultés dans l’atteinte de ses objectifs. Les besoins d’hébergement restent ainsi importants au niveau national.

De plus, les acteurs se heurtent à la raréfaction des subventions d’investissement de l’Etat qui entraîne des changements dans les équilibres d’opérations avec une augmentation des tarifs des nuitées et des subventions de fonctionnement nécessaires pour maintenir les structures à flot. Ces changements structurels modifient également l’approche de la Banque des Territoires qui doit veiller à s’assurer de la pérennité des projets qu’elle finance, dans un système dérogatoire aujourd’hui, en raison de la disparition des subventions d’investissement.

Néanmoins, le champ de l’habitat d’insertion a été dynamique ces dernières années pour la Banque des Territoires grâce à des baisses de marges sur certains produits (PLAI, PAM, PLU, PRHVS, PHP et le PREL¹ et au plan logement d’abord au niveau national.

L’intervention de la Banque des Territoires en prêts sur fonds d’épargne concerne l’ensemble des structures présentées ci-après. On peut distinguer trois types d’habitat :

- L’hébergement d’urgence et d’insertion ;
- Le logement temporaire en structure collective ;
- Le logement temporaire autonome.

Il existe 2 types d’hébergement :

| Type d’hébergement | Structure | Cibles | Objectifs |
|-----------------------|--------------------------------------|--|---|
| Hébergement d’urgence | Centre d’hébergement d’urgence (CHU) | Personnes en détresse orientées par le 115 ou les services sociaux. Pas de condition de ressources / accueil « inconditionnel ». | Apporter des solutions immédiates et de courtes durées à des demandes urgentes en offrant des prestations de première nécessité (abri de nuit, couvert, hygiène...) |
| | Centre de stabilisation | | |
| | Hôtel social par nuitée | | |
| | Lits halte soins santé | | |
| | Lits d’accueil médicalisés | | |

¹ Autorisation ministérielle d’appliquer un taux bonifié temporaire de -0,20 pb applicable au prêt sur FE PLAI (et aux prêts qui y sont adossés : PHP, PLU, PRHVS, PREL) dans la limite d’un montant total n’excédant pas une enveloppe de 6Mds€. La période de cette bonification s’est étendue de novembre 2023 à février 2025.

| | | | |
|-------------------------|---|--|--|
| Hébergement d'insertion | Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) | Personnes isolées / familles bénéficiaires de l'aide sociale, connaissant de graves difficultés économiques et sociales. | Aider les personnes à recouvrer leur autonomie personnelle et sociale. |
| | Centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) | | |
| | Centres provisoires d'hébergement | | |

Les différences entre l'hébergement d'urgence et l'hébergement d'insertion concernant :

- Les conditions d'accueil : l'hébergement d'urgence réserve un accueil inconditionnel alors que l'hébergement d'insertion respecte des critères d'accueil ;
- La durée d'accueil : l'hébergement d'urgence vise un accueil de très courte durée ayant vocation à mettre à l'abri les plus vulnérables alors que l'hébergement d'insertion a pour objet un accueil de plusieurs mois.

A noter que les CHRS, les CADA et les LHSS sont régis par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Ils sont donc soumis au régime d'autorisation (par la DDCS dans le cas présent) comme l'ensemble des établissements sociaux et médico-sociaux listés à l'article L312-1 du Code de l'action sociale et des familles.

Le Décret 2016-12 du 11 janvier 2016 relatif aux conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des structures dénommées « lits halte soins santé » (LHSS) et « lits d'accueil médicalisés » (LAM) et le 9° de l'article L.312-1 du CASF pérennisent les structures de lits d'accueil médicalisés (LAM). Les LAM sont éligibles à nos prêts au même titre que les LHSS.

Il existe également 2 types de logement temporaire :

| Type de logement | Structure | Cibles | Objectifs |
|---|---|---|--|
| Logement temporaire en structure collective | Pension de famille (maison-relai) | Personnes isolées ayant fréquenté de façon répétitive les structures d’hébergement provisoire, souffrant souvent d’une maladie psychique. | Répondre au besoin de logement temporaire de ce public en attendant d’accéder à un logement pérenne. |
| | Résidences accueil (handicap psychique) | | |
| | Résidence sociale ex-nihilo | Personnes en difficulté sociale, économique, en mobilité ou dans l’attente d’un logement durable. | |
| | Foyer travailleur migrant (FTM) | | |
| | Foyer jeune travailleur (FJT) | | |
| Logement temporaire autonome | Résidences Hôtelières à Vocation Sociale (RHVS) | Publics mixtes dont au moins 30 % relèvent du « contingent préfectoral » | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | Logement d'insertion (souvent en diffus) relevant du PLAI ou du conventionnement ANAH | Personnes ou ménages, sous plafonds de ressources en attente d'un logement de droit commun. | |
|--|---|---|--|

Le logement temporaire en structure collective participe à la politique de l'insertion par le logement pour des personnes rencontrant des difficultés particulières pour se loger en raison de leurs revenus ou de leurs conditions d'existence. Il contribue ainsi à répondre aux besoins identifiés dans le cadre des PLH (Programme Local de l'Habitat) mais surtout des PDALPD (Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées) dans lesquels sont intégrés depuis la Loi mobilisation les schémas AHI (Accueil, Hébergement, Insertion).

Le logement temporaire collectif est constitué essentiellement de résidences sociales qui, selon le cas, ont vocation à accueillir différents types de publics : personnes âgées, handicapées, jeunes travailleurs, étudiants, travailleurs migrants, personnes défavorisées. Ce type d'habitat rentre dans le cadre des logements-foyers de l'article R35155 du CCH ce qui permet aux résidents de bénéficier de l'APL foyer.

Les logements-foyers sont définis à l'article L633-1 du CCH comme des « établissements destinés au logement collectif à titre de résidence principale dans un immeuble comportant à la fois des locaux privatifs meublés ou non et des locaux affectés à la vie collective ».

Le logement temporaire autonome se situe essentiellement dans le parc privé, le plus souvent en diffus. Ces logements sont principalement produits par amélioration du parc existant par les structures d'inspiration et de gouvernance associative (association, UES, SCIC...). Sont appelés majoritairement des financements PLAI en acquisition-amélioration ou PLU avec subvention ANAH¹ pour l'humanisation dans le cadre d'un conventionnement social et très social (Programmes Sociaux Thématiques) qui ouvre droit à l'APL conformément à l'article L321-8 du CCH.

Dans le cadre d'une démarche d'insertion, l'occupation du logement est en principe limitée dans le temps et correspond à une période de transition pour des publics prêts à intégrer un logement de droit commun.

Une démarche d'accompagnement est proposée à ces publics par les associations (PACT, H&H...).

Cas particulier : les résidences hôtelières à vocation sociale

Les RHVS sont des structures créées par l'article 73 de la loi du 13 juillet 2006 portant Engagement National pour le Logement (ENL 1) et définies par la circulaire du 8 avril 2008 relative aux RHVS. Elles permettent de développer et de diversifier les solutions d'hébergement et constituent une alternative au recours à des hôtels meublés.

Jusqu'à maintenant, les Résidences Hôtelières à Vocation Sociale (RHVS) se situent à l'interface du logement et du régime hôtelier et ne comportent aucun accompagnement social. Leur spécificité est qu'elles doivent réserver au moins 30 % des logements à des personnes défavorisées (telles que définies au II de l'article L. 301-1 du CCH autrement appelé contingent préfectoral). Le reste des places est soit sous convention de réservation soit sur le marché libre.

Afin de donner un nouvel élan aux RHVS, la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et la citoyenneté modifie l'article L.631-11 du CCH qui donne la définition du RHVS.

Le décret n°2017-920 du 9 mai 2017 traduit ces nouvelles dispositions :

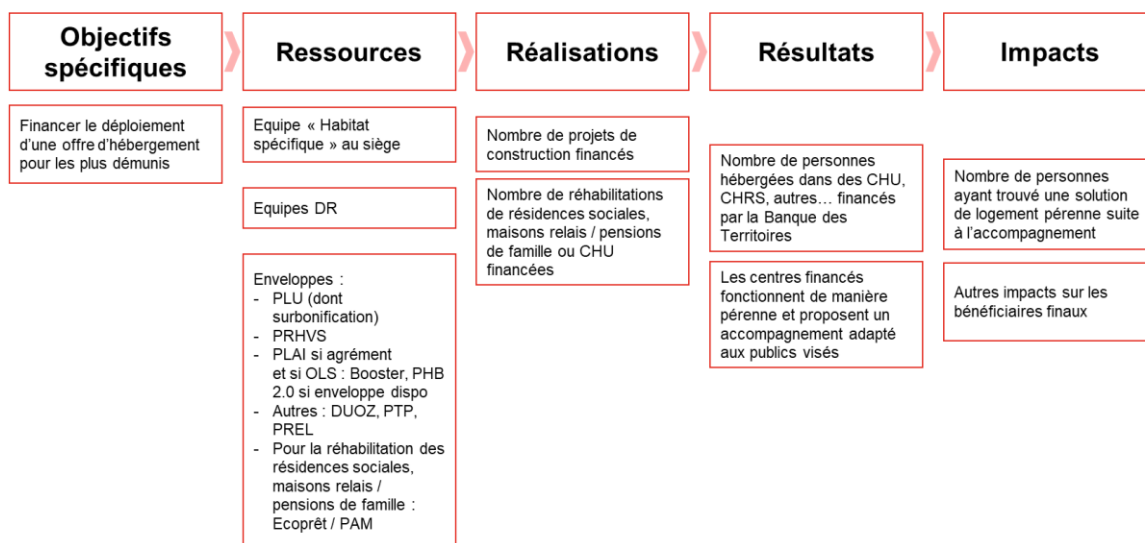
- Accueil de nouveaux publics : il s'agit des publics accueillis à titre inconditionnel (personnes sans abri ou en détresse) et des demandeurs d'asile, nécessitant un accompagnement social. Jusqu'ici, le public visé était principalement les jeunes et apprentis en mobilité professionnelle n'ayant pas besoin d'accompagnement social ;
- Création de 2 nouvelles catégories de RHVS :
 - Les résidences mobilité : destinées aux personnes en difficulté au sens du L.301-1 du CCH. La part des logements réservés à ce type de public est au minimum de 30% ;
 - Les résidences d'intérêt général : destinées non seulement aux personnes en difficulté mais aussi aux personnes sans abri (art. L.345-2 du CASF) et des demandeurs d'asile (art. L.744-3 du Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile). La part des logements réservés à ces publics peut aller au-delà de 80%. Enfin, une restauration collective sur place est obligatoire.

Les parties prenantes de cette thématique sont multiples :

- Pouvoirs publics
 - Etat (Directions ministérielles comme la DHUP ou la DGCS, DIHAL, ANAH) / Préfectures : coordonnent les actions de l'Etat au niveau local (DRIHL, DDETS, DDCS, ARS, etc.)
 - Collectivités locales (Communes, Départements,) : mettent en œuvre les politiques locales d'habitat pour les démunis
- Porteurs de projets / Opérateurs :
 - Structures d'hébergement, bailleurs sociaux, associations, fédérations, services d'accompagnement social, MOI...
 - Par exemple : Fondation pour le Logement, FAPIL, FNARS, Soliha, Aurore, La Croix Rouge, ADOMA
- Financeurs :
 - Banque des Territoires
 - Banques privées (hors opérations financées par la Banque des Territoires qui n'autorise pas de cofinancement)
 - Etat/Préfectures et collectivités locales via des subventions/garanties,
 - Autres (Action Logement, dons/legs d'acteurs privés prenant la forme de fonds propres dans les plans de financement)
- Bénéficiaires finaux (les personnes dont les conditions de ressources ou les conditions administratives ne permettent pas d'accéder à un logement dans le parc social ou privé) – Liste non exhaustive
 - Démunis (personne sans domicile par exemple)
 - Publics spécifiques (femmes victimes de violences, femmes enceinte/femmes sortantes de maternité)

Une ébauche de cadre de logique d'intervention est proposée ci-dessous. Celui-ci sera retravaillé et approfondi lors de la mission.

Logique d'intervention du soutien de la BDT à l'hébergement pour les démunis



2.2 Objet du marché

La Banque des Territoires souhaite disposer d'une évaluation complète concernant son intervention en soutien à l'hébergement pour les personnes démunies, dans une logique d'amélioration continue, de réflexion stratégique vis-à-vis de l'Etat, et de valorisation de cette activité. Le champ d'analyse couvre l'ensemble de la thématique de l'habitat inclusif, c'est-à-dire l'hébergement (finançable en PLU/PRHVS : ex. CHU/CHRS) et le logement accompagné (finançable en PLAI/PHP : ex. Résidences sociales/logement dans le parc social privé).

La Banque des Territoires attend du prestataire un retour critique et objectif sur le mode d'organisation de l'accompagnement des acteurs de l'habitat d'insertion. En particulier, le positionnement de son offre devra être interrogé pour identifier des activités non couvertes qui nécessiteraient l'intervention de la Banque des Territoires. Une réflexion globale sur le fonctionnement du secteur de l'habitat d'insertion sera nécessaire.

2.3 Utilité de la mission pour la Banque des Territoires

L'objectif de la mission est de fournir des éléments d'interprétation clés à partir d'une méthodologie spécifique, détaillée et pertinente pour chaque phase exposée ci-dessous (paragraphe 3.2). Des recommandations sont souhaitées -sans être forcément obligatoires sur tous les points abordés dans l'évaluation- afin d'aider la Banque des Territoires à positionner l'activité de financement des structures d'hébergement de manière optimale en vue de maximiser son utilité sociale.

Elle permettra aux équipes de la Banque des Territoires et à sa gouvernance de mieux connaître son action en faveur de l'habitat d'insertion en France et le cas échéant de l'ajuster, afin d'améliorer l'accompagnement des acteurs.

3. Détail des prestations attendues

3.1 Questions évaluatives / référentiel d'évaluation

Les questions évaluatives, qui servent à affiner le sujet et à préparer un « référentiel d'évaluation », sont présentées ci-dessous pour nourrir la réflexion des candidats. Ces derniers pourront en proposer d'autres et les aborder sous un angle différent, mais à condition de le justifier.

Pertinence

- QE1.* L'action de la Banque des Territoires (en prêts et en investissements) sur la thématique de l'habitat d'insertion est-elle pertinente ?
- QE2.* Les besoins des plus démunis en matière d'hébergement sont-ils suffisamment couverts ? L'aspect géographique (urbain / rural) pourra être analysé en particulier.
- QE3.* Est-ce que l'enveloppe dont dispose la Banque des Territoires est suffisante pour couvrir ces besoins ?
- QE4.* [Rénovation] Serait-il pertinent d'élargir l'éligibilité à l'Ecoprêt à ce champ d'intervention ?
- QE5.* [Rénovation] Existe-t-il des labellisations spécifiques pour les opérations de rénovation des différentes structures d'habitat d'insertion et sont-elles pertinentes ?

Cohérence (interne / externe)

- QE6.* L'action de la Banque des Territoires est-elle utile, au regard des actions déjà engagées par l'Etat ?
- QE7.* D'autres financeurs, publics ou privés, seraient-ils en mesure de financer l'habitat d'insertion ? Quelle est l'additionnalité de la Banque des Territoires pour l'émergence de ce type de projets ?
- QE8.* Comment les différents acteurs peuvent s'adapter à la baisse des subventions d'investissement ? Est-ce que la pérennité du modèle reste assurée ?
- QE9.* La Banque des Territoires doit-elle envisager de financer d'autres types d'interventions non prises en charge aujourd'hui ? Par exemple :
 - Les constructions de centres d'hébergements d'urgence
 - La réhabilitation des CADA

Efficacité

- QE10.* Le financement des centres d'hébergement par la Banque des Territoires a-t-il atteint ses objectifs quantitatifs, ou ceux fixés par l'Etat ?
- QE11.* Les structures cibles directement visées sont-elles suffisamment financées ?
- QE12.* Les bénéficiaires finaux sont-ils bien touchés ?
- QE13.* Est-ce que l'accompagnement de la BDT participe à une montée en qualité des projets ?

Efficiences

- QE14.* Quel équilibre entre le coût de la bonification du PLU et les retombées sociétales ? (Cf. méthodologie utilisée pour l'évaluation Eco-prêt²)
- QE15.* Les coûts de fonctionnement des structures financées sont-ils cohérents avec la pérennité du modèle économique ? Cette question pourra être circonscrite à certains types d'établissement (CHU et résidences sociales par exemple)
- QE16.* Est-ce que l'obtention de garanties est une difficulté pour les opérateurs ?

² <https://www.caissedesdepots.fr/blog/article/evaluation-impact-eco-pret-pour-la-renovation-du-logement-social>

Impacts

QE17. Quels sont les impacts pour les bénéficiaires finaux ? (NB : dans la mesure où les financements sont intermédiés car les bailleurs délèguent à des gestionnaires, la visibilité sur les bénéficiaires finaux est limitée du point de vue de la Banque des Territoires)

- Les gestionnaires / bailleurs ont-ils déjà questionné leur impact ? Quels ont été les résultats ?
- Comment mesurer ces impacts ? Cette question pourra être traitée directement dans le travail d'analyse et/ou dans la partie de formulation des recommandations.

QE18. Ces impacts répondent-ils aux besoins ? Et ce, sur tous les territoires ? (Utilité sociale)

3.2 Méthodologie et phasage de la mission

Le prestataire doit se sentir libre de proposer un autre déroulé et d'autres outils s'il le juge opportun, à condition de motiver chacune de ses propositions méthodologiques et partis-pris techniques. Il devra détailler au maximum dans sa proposition les travaux entrepris dans chaque phase. Les propositions de ce type seront considérées comme des variantes, elles devront être obligatoirement accompagnées d'une proposition de base conforme au cahier des charges.

L'évaluation comportera les phases suivantes :

1. Une phase de cadrage permettant d'arrêter le référentiel, la méthodologie et le périmètre de l'évaluation. Comprenant :
 - Des **entretiens** (dont le nombre est à définir par le prestataire mais devrait être compris entre 3 et 5) qui devront être réalisés auprès de responsables et/ou opérationnels de la Banque des Territoires.
 - Une **phase introductive d'analyse documentaire, d'analyse des données** sur la base des données internes de la Banque des Territoires, de sources externes mais aussi d'une étude de l'organisation de la Banque des Territoires visant à adapter au mieux la méthodologie proposée.
2. Une phase d'étude et d'analyse, en vue de répondre aux questions évaluatives du référentiel énoncé ci-dessus.

Cette analyse se fondera (1) sur les données internes permettant d'appréhender les réalisations de la Banque des Territoires, ainsi que (2) sur des entretiens internes auprès de responsables métiers, mais aussi de parties prenantes externes à la Banque des Territoires. Le prestataire devra être force de proposition concernant le choix de ces derniers et plus globalement sur la méthodologie à déployer.
3. L'élaboration de recommandations sur la base des analyses réalisées, avec comme ambition (1) d'aider la Banque des Territoires à se rapprocher des meilleurs standards pour être une banque à impact et (2) d'optimiser l'accompagnement et l'offre de la Banque des territoires auprès des acteurs de l'habitat d'insertion. Ces recommandations seront partagées sous forme d'un atelier avec l'équipe projet de la Banque des Territoires et les représentants de la direction métier afin de les coconstruire.
4. Restitutions : Le prestataire devra prévoir en outre deux réunions de restitution des résultats de l'évaluation (en plus des comités de pilotage) : une réunion auprès des **instances de décision de la Banque des Territoires** et une réunion avec le **comité d'évaluation extra-financière de la Banque des Territoires**. Ces restitutions se feront en présentiel.

Des jours-hommes pourront être prévus pour interroger des acteurs particulièrement avancés dans l'évaluation des interventions dans l'habitat d'insertion (comme la Fondation pour le Logement par exemple).

Le prestataire pourra proposer dans son offre des outils alternatifs complémentaires qu'il souhaitera utiliser pour recueillir des données ou des points de vue.

4. Réalisation et formalisation

4.1 Livrables attendus :

Chaque livrable réalisé par le prestataire clôturera une partie de la mission. Le prestataire devra prévoir un comité de pilotage à l'issue de chacune de ces parties.

- Livrable n°1 : Une note de cadrage méthodologique proposant un référentiel d'évaluation. Le diaporama du 1^{er} copil fera office de note de cadrage.
- Livrable n°2 : rapport intermédiaire, sous forme de diaporama.
- Livrable n°3 : rapport final reprenant les analyses et les recommandations. **En plus du diaporama de restitution final, le rapport sera constitué d'une note de synthèse de 5 à 10 pages.**

4.2 Présentation des travaux

Les différents livrables sont rendus sous format numérique.

Les présentations se feront sous forme de diaporama et devront synthétiser les rapports complets remis au préalable en accompagnement.

Les rapports devront être transmis au minimum 5 jours ouvrés avant leur présentation en réunion. Les différentes rencontres feront l'objet de comptes-rendus rédigés par les prestataires et transmis par courrier électronique au maximum 5 jours ouvrés après la réunion.

Tous les documents établis par le prestataire devront être validés formellement par la Banque des Territoires, qui se chargera de leur éventuelle diffusion.

4.3 Engagements de confidentialité :

L'ensemble des documents réalisés devront être transmis pour copies et archives de l'ensemble de la mission. Le prestataire ainsi que l'ensemble de son personnel et, le cas échéant, de ses cotraitants et sous-traitants, sont tenus à l'obligation de confidentialité pour tout ce qui concerne les faits, informations, études et décisions dont il aura connaissance au cours de l'exécution de sa mission. Il s'interdit notamment toute communication écrite ou verbale sur ces sujets, et toute remise d'informations et/ou de données sur quelque support que ce soit à des tiers.

5. Pilotage et suivi de la mission

5.1 Dispositif de suivi

Le suivi de la mission sera effectué par un **comité de projet** (constitué du prestataire et de quelques personnes de la Banque des Territoires, issues de l'équipe Politique durable et évaluation extra-financière et de la direction métier) qui se réunira au maximum sur une fréquence hebdomadaire et au minimum avant chaque phase de la mission. Ce comité de projet aura pour responsabilité de suivre la mission, de préparer les comités et les restitutions. Un référent projet du service Politique durable et évaluation extra-financière encadrera le déroulement de la mission et sera le point de contact quotidien du prestataire.

La validation de la mission sera effectuée par un **comité de pilotage** composé du comité de projet, ainsi que de responsables de la Banque des Territoires et de toute autre personne que l'équipe projet jugera utile d'associer. Il se réunira au lancement de la mission et à la fin de chaque phase pour valider l'avancement et le contenu de la prestation. Le comité de pilotage de fin de mission se fera en présentiel.

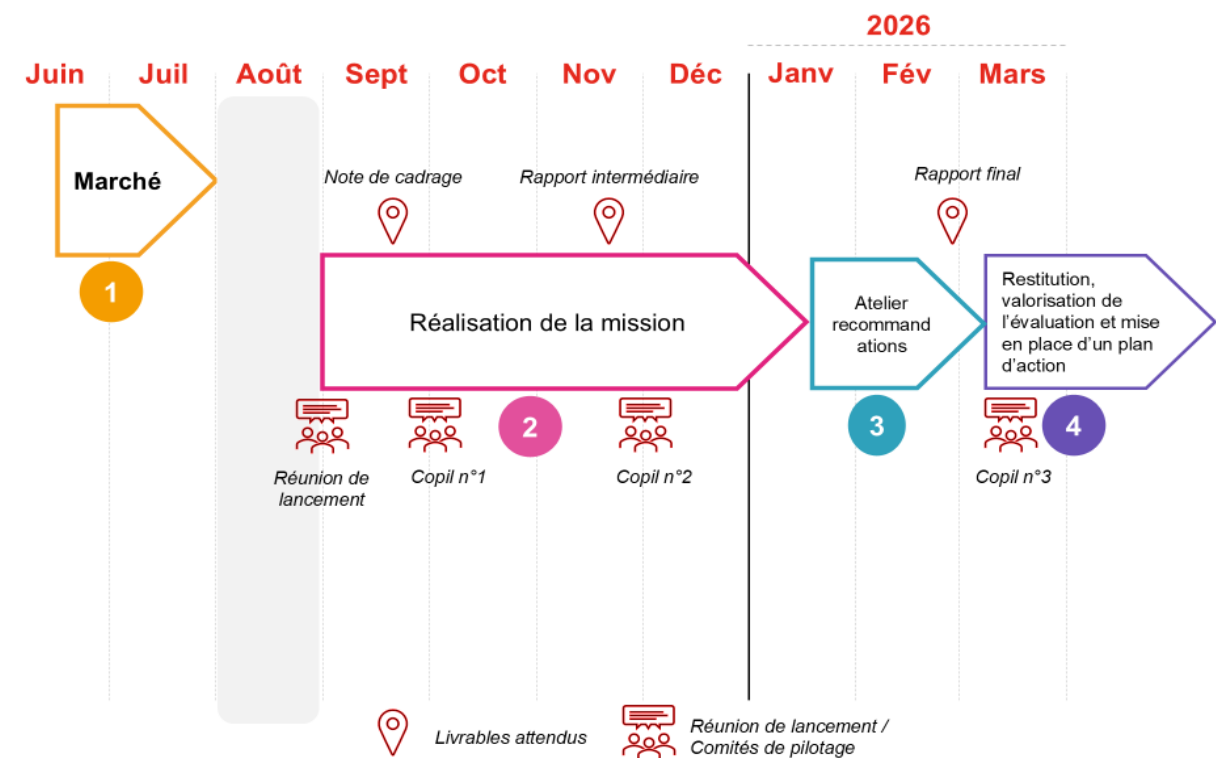
5.2 Calendrier de réalisation

Les travaux s'étaleront entre septembre 2025 et la fin du 1^{er} trimestre 2026.

La réunion de lancement de l'évaluation devra avoir lieu début septembre 2025.

Le **rapport intermédiaire** devra être transmis **fin novembre 2025**.

Le **rapport final et la note de synthèse (livrable 3)** devront être transmis à la Banque des Territoires **fin mars 2026**.



5.3 Documents et ressources disponibles

Les documents suivants seront mis à la disposition des prestataires (et d'autres pourront l'être en fonction des besoins exprimés) :

- Les notes d'instruction des prêts qui couvrent cette thématique
- Une base de données référençant les projets financés par la Banque des Territoires sur les dernières années
- Divers documents internes permettant d'appréhender le contexte d'intervention de la Banque des Territoires

5.4 Paiement

- La validation de la note de cadrage entrainera le paiement de 30 % du montant de la prestation
- La validation du livrable intermédiaire entrainera le paiement de 50 % du montant de la prestation
- La validation des livrables finaux (rapport d'évaluation et synthèse) entrainera le paiement des 20 % restants du montant de la prestation.

6. Dispositif d'Accompagnement et modalités de soumission des propositions

6.1 Intervention et charge

La répartition optimale entre consultants juniors, consultants confirmés, consultants seniors, experts et chefs de projet, est laissée à l'appréciation des candidats. Cette répartition sera donc un élément déterminant au niveau de l'analyse des offres.

A titre informatif, la Banque des Territoires estime que la prestation pour le volet central pourra être réalisée dans un volume global d'environ 120 à 150 jours/homme.

6.2 Compétences Requises

Profil recherché : ayant une forte connaissance des méthodes d'évaluations et en particulier dans la dimension impacts extra-financiers.

Afin de mener à bien l'intégralité de la mission, le titulaire devra s'appuyer sur les savoir-faire suivants :

- Maîtrise de la gestion et exploitation de bases de données
- Maîtrise des techniques d'enquêtes

Par ailleurs, l'équipe proposée devra intégrer les savoir-être suivants :

- Forte séniorité de l'équipe de consultants conseillée
- Très bonnes qualités de rédaction et de formalisation requises.

6.3 Rappel du contenu de la proposition technique et financière :

- Un exposé de la compréhension de la problématique de l'évaluation.
- Une description de la méthodologie proposée (animation de la démarche, acteurs consultés, collecte et traitement des données, méthode d'analyse, dispositif de suivi et de collaboration avec les commanditaires...).

- Un calendrier prévisionnel détaillé de chacune des activités décrites dans la description méthodologique.
- Une présentation de l'équipe qui sera mobilisée pour assurer cette évaluation, les modalités de répartition du travail et les références individuelles.
- Une présentation des expériences que le candidat estime être en mesure d'apporter à l'exécution de la prestation demandée.
- Une proposition financière, détaillée par profils constituant l'équipe proposée