



**HAL**  
open science

## Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social

Mathias Guérineau, Julien Kleszczowski

► **To cite this version:**

Mathias Guérineau, Julien Kleszczowski. Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social. *Entreprendre & Innover*, 2021, 48, pp.19-28. 10.3917/entin.048.0019 . hal-04145834

**HAL Id: hal-04145834**

**<https://hal.science/hal-04145834>**

Submitted on 29 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

# Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social

**Guérineau, Mathias**

Nantes Université, IAE de Nantes, LEMNA

[mathias.guerineau@univ-nantes.fr](mailto:mathias.guerineau@univ-nantes.fr)

**Kleszczowski, Julien**

Université de Lille, LUMEN

[julien.kleszczowski@univ-lille.fr](mailto:julien.kleszczowski@univ-lille.fr)

## **Résumé :**

Le contrat à impact social (CIS) est un outil novateur de financement de l'innovation sociale apparu en France en 2016. Il vise à financer des actions portées par des opérateurs associatifs, et implique à la fois des investisseurs privés et des organismes publics. Si les promesses associées à ce dispositif sont nombreuses, les contrats à impact social comportent des zones d'ombre qu'il convient d'explicitier de façon à identifier les conditions pour une utilisation pertinente et éclairée.

## **Points clés :**

- Le contrat à impact social (CIS) est un nouvel outil de financement de projets sociaux innovants porteur de promesses pour les acteurs de la finance, de la sphère publique, et pour le secteur associatif.
- La compréhension des enjeux et l'identification des conditions d'application des CIS sont centrales pour cibler les projets éligibles et anticiper les effets pervers possibles.
- Les CIS favorisent le développement de l'évaluation, de l'expérimentation et de la logique de prévention dans l'action sociale.

L'investissement à impact s'est développé de façon importante au cours des dernières années<sup>1</sup>. Malgré l'engouement important pour ce champ, les activités financières dédiées aux organisations et projets à impact social ou environnemental comportent une face cachée, liée à la difficulté de mesurer l'impact des actions financées<sup>2</sup>, ce qui conduit à des accusations légitimes de « *greenwashing* » ou de « *social washing* »<sup>3</sup>.

Dans ce contexte, le contrat à impact social (CIS) est sous certaines conditions probablement l'un des outils de financement les plus prometteurs et les plus innovants. Né en Grande-Bretagne en 2010 et introduit en France en 2016, le *social impact bond*, traduit en français par « contrat à impact social », est un accord tripartite entre un ou plusieurs opérateurs d'économie sociale et solidaire (en général des associations), des investisseurs privés et un ou plusieurs organismes publics (État, collectivités locales, agences ou organismes publics, etc.) pour financer une expérimentation sociale. Le contrat à impact social finance des programmes sociaux innovants dans des domaines variés, tels que l'insertion vers l'emploi, l'éducation, la protection de l'enfance et la parentalité, le logement ou encore la santé<sup>4</sup>. Par rapport à d'autres outils de l'investissement à impact, les CIS offrent un gain économique potentiel pour des investisseurs en étant adossés à des projets sociaux qui par nature ne génèrent aucun revenu marchand ni bénéfice. Au niveau mondial, 213 *social impact bonds* ont été lancés dans 34 pays différents ; pour un montant cumulé de 550 millions d'euros<sup>5</sup>. Près d'1,8 million de bénéficiaires sont ou ont été touchés par des programmes sociaux financés par cet outil<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Le Pendeven, Benjamin (2013). « Le capital-investissement à vocation sociale existe-t-il en France ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, pp. 44-56.

<sup>2</sup> Philipps, Susan D. et Johnson, Bernadette (2021). « Inching to impact: The demand side of social impact investing », *Journal of Business Ethics*, 168, pp.615–629.

<sup>3</sup> Bengo, Irene, Borrello, Alice, et Chiodo, Veronica (2021). "Preserving the Integrity of Social Impact Investing: Towards a Distinctive Implementation Strategy", *Sustainability*, vol. 13, no 5, p. 2852.

<sup>4</sup> Source : Tableau de bord de l'Impact Invest Lab (avril 2021) : <https://iilab.fr/wp-content/uploads/2019/06/20210416-Bilan-CIS.pdf>, consulté le 21 mai 2021.

<sup>5</sup> *op.cit.*

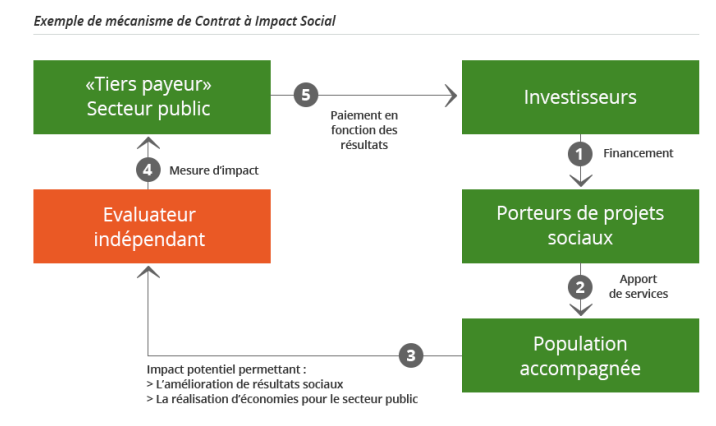
<sup>6</sup> <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>, consulté le 21 mai 2021.

Ce travail cherche à analyser les enjeux soulevés par les contrats à impact social et à en tirer des enseignements et recommandations pour les différentes parties prenantes de ce dispositif. Après avoir présenté les contrats à impact social, nous analysons les promesses puis les questionnements qu'ils soulèvent, tant au niveau de leur fonctionnement que leur rôle dans le développement de programmes socialement innovants et leur influence sur les secteurs associatif, public, et financier. Pour cela, nous nous appuyons à la fois sur les arguments avancés par différents acteurs au moment du lancement des contrats à impact social et sur les premiers retours d'expérience des CIS lancés en France jusqu'à présent.

## **Le contrat à impact social : une solution en réponse aux zones d'ombre de la finance sociale**

Le CIS est un dispositif contractuel (voir figure 1) associant trois types d'acteurs : opérateur associatif, investisseurs privés, organisme public. Des investisseurs privés financent un projet social innovant porté par l'opérateur associatif. Des objectifs de résultats quantitatifs du projet sont définis en amont par l'ensemble des parties prenantes du CIS. En cas de succès du projet (c'est-à-dire si les objectifs sont atteints), l'organisme public rembourse la mise initiale aux investisseurs privés plus une rémunération fixée à l'avance (les intérêts). En cas d'échec, les investisseurs privés perdent leur mise de départ. Des situations intermédiaires sont également prévues lorsque les objectifs sont partiellement atteints : plusieurs montants de flux financiers sont déterminés en fonction des résultats du projet (par exemple, remboursement de l'investissement initial, mais pas de rémunération ou rémunération réduite). Les résultats du projet sont établis par un évaluateur externe indépendant. Le remboursement par l'organisme

public correspond ici à une partie des économies réalisées par la sphère publique du fait du succès de l'action<sup>7</sup>. Ce dispositif repose donc sur une logique de financement au résultat.



**Figure 1 : Schéma de fonctionnement général d'un contrat à impact social<sup>8</sup>**

## Du premier social impact bond anglais aux contrats à impact social français

Après une première expérience en Grande-Bretagne lancée en 2010 (voir encadré 1), de nombreux *social impact bonds* ont été développés depuis, d'abord dans d'autres pays anglo-saxons à partir de 2012 (États-Unis, Australie, Canada), puis dans plusieurs pays d'Europe continentale et des pays en développement<sup>9</sup>.

*En 2010, le premier SIB est lancé par l'organisation Social Finance regroupant des opérateurs associatifs, le ministère de la Justice britannique et des investisseurs privés. Le SIB d'un montant de 5 millions de livres a permis l'accompagnement de 3 000 prisonniers au sein de la prison de Peterborough, dans l'est de l'Angleterre. Le projet innovant reposait sur du mentorat de prisonniers par d'anciens détenus réinsérés. La logique de remboursement des investisseurs a été définie au travers de calculs économiques montrant qu'à partir de 7,5 % de récidive en moins, les économies réalisées par le ministère de la*

<sup>7</sup> Par exemple, la sphère publique économise des aides sociales lorsqu'une personne retrouve un emploi. Les termes de « coûts évités » ou de « coûts sociaux évités » sont employés pour désigner ces économies.

<sup>8</sup> Source : Impact Invest Lab. <https://iilab.fr/les-contrats-a-impact-social/>, consulté le 21 mai 2021.

<sup>9</sup> On parle alors de « *development impact bonds* ».

*Justice étaient supérieures au coût du financement de l'action. Il a été décidé alors que les investisseurs privés récupéreraient leur mise initiale augmentée d'une « rémunération » de 13 % si et seulement si le nombre de récidives des prisonniers accompagnés baissait d'au moins 7,5 %. En 2014, après 4 ans d'existence et face à son succès apparent (9 % de récidive en moins d'après Social finance), le projet a déclenché la mise en place d'un programme national de réinsertion.*

### **Encadré n° 1 : Exemple du premier SIB mondial**

En France, les *social impact bonds* ont été introduits en 2016 à travers un appel à projets porté par le Secrétariat d'État à l'Économie Sociale et Solidaire sous le terme de « contrats à impact social ». Cet appel à projets a permis de labelliser treize projets, dont les quatre projets présentés en tableau 1. À ce jour, 8 CIS ont été signés pour un montant total de 15 millions d'euros<sup>10</sup>. À la suite d'un rapport de l'Inspection Générale des Finances en 2019<sup>11</sup>, le Secrétariat d'État à l'Économie Sociale, Solidaire et Responsable a annoncé en septembre 2020 une nouvelle vague de contrats à impact social en France<sup>12</sup>. Dans ce cadre, trois appels à manifestations d'intérêt sur des thématiques spécifiques ont été lancés entre fin 2020 et le 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2021<sup>13</sup>. L'objectif affiché est de financer de nouveaux contrats à impact social pour un montant cumulé d'au moins 30 millions d'euros. À la différence de l'appel à projets en 2016, ces nouveaux appels à projets prévoient un financement automatique de l'État pour les projets lauréats.

<sup>10</sup> Rapport intitulé « Retour d'expérience sur les contrats à impact social en France », IILab, janvier 2020. Depuis le CIS Réseau Eco Habitat a été signé en plus de ceux cités dans le rapport, pour un montant de 2,3 millions d'euros.

<sup>11</sup> Rapport « L'avenir », accessible à l'adresse suivante : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/banque-assurance-finance/finance-sociale-et-solidaire/developpement-contrat-impact-social>

<sup>12</sup> Source : <https://www.economie.gouv.fr/lancement-contrats-impact>, consulté le 22 mai 2021.

<sup>13</sup> Source : <https://www.economie.gouv.fr/contrats-impact-innovation-preuves#>, consulté le 22 mai 2021.

Nom	Organisation	Description du projet financé par CIS	Indicateurs d'évaluation	Tiers payeur public	montant du contrat
ADIE	Association qui propose des microcrédits et un accompagnement pour la création d'entreprise par des personnes fragiles économiquement	Accompagnement et financement de personnes éloignées de l'emploi en zone rurale à travers l'accès au microcrédit	nbre de bénéficiaires touchés (cible : 500 bénéficiaires) ; taux d'insertion dans l'emploi (cible : 320 bénéficiaires insérés)	Ministère de l'Economie et des Finances	1,5 M€
Article 1	Association de promotion de l'égalité des chances via le mentorat d'élèves et d'étudiants issus de milieux modestes	Programme de mentorat et d'ateliers collectifs pour favoriser la persévérance scolaire de lycéens et d'étudiants en filières professionnelles agricoles	nbre d'ateliers collectifs organisés ; nbre de mentors mobilisés ; augmentation des vœux de poursuite d'études des bénéficiaires ; augmentation de l'assiduité aux examens	Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Economie et des Finances, fonds B	1 M€
Cravate Solidaire	Association qui soutient les personnes en recherche d'emploi dans leurs entretiens d'embauche à travers du coaching et le don d'une tenue professionnelle.	Projet "la Cravate Mobile" : mise en place d'un véhicule mobile pour aller à la rencontre de nouveaux bénéficiaires	nbre de personnes accompagnées, nbre de personnes sensibilisées à la discrimination à l'embauche, augmentation du taux de réussite aux entretiens d'embauche	Ministère du Travail, Ministère de l'Economie et des Finances	450 K€
Apprentis d'Auteuil	Fondation qui agit en faveur de la jeunesse en difficulté à travers des services de protection de l'enfance, des établissements scolaires et services d'insertion professionnelle	Relais familial : hébergement et accompagnement de familles vulnérables, dans une logique de prévention au placement d'enfants en foyer	réduction du taux de placement d'enfants en foyer, 1 an et 2 ans après la sortie du relais familial	Conseil Départemental de Loire-Atlantique, Conseil Départemental de Gironde	5 M€

**Tableau 1 : Description synthétique de quatre contrats à impact social français**

## Les promesses des CIS

Les CIS constituent a priori une solution intéressante et crédible à quelques-uns des grands défis de l'investissement à impact, du secteur social et de l'action publique. Premièrement, les CIS sont présentés comme un outil permettant de développer des projets innovants pour lesquels il n'existe aucun dispositif de financement public<sup>14</sup>. Le projet financé par CIS est donc

<sup>14</sup> Les différents appels à projets lancés par le gouvernement indiquent que les projets financés par CIS sont « innovants ». <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact> ; <https://www.economie.gouv.fr/node/35249>, consultés le 22 mai 2021

expérimenté lors de la durée du contrat ; si l'évaluation démontre l'efficacité de l'action, le projet a vocation à être déployé à plus grande échelle et pérennisé par la puissance publique<sup>15</sup>.

Deuxièmement, les CIS sont une solution très prometteuse pour résoudre une contradiction inhérente à la finance à impact : un projet social innovant peut avoir un impact social important, mais un retour économique insuffisant, voire inexistant. Cette situation exclut alors toute forme de financement en dehors de la philanthropie. Les CIS constituent donc une nouvelle « classe d'actifs » pour les investisseurs grâce à un mécanisme qui permet de créer un retour financier pour des investissements dans des activités non marchandes et donc à l'écart du financement classique de l'économie<sup>16</sup>.

Troisièmement, les CIS constituent une nouvelle source de financement pour les opérateurs sociaux afin de mettre en place des actions qui n'entrent pas dans les dispositifs classiques de financement public<sup>17</sup>. La mobilisation de tels dispositifs contribue à favoriser également le développement de l'évaluation dans le secteur social et les partenariats avec des acteurs privés.

Quatrièmement, les CIS sont générateurs d'économies et d'efficacité de l'action publique. En effet, les CIS financent des projets innovants de prévention qui génèrent, en cas de succès, des coûts évités pour la collectivité publique, puisqu'ils permettent de diminuer les coûts liés au traitement curatif de problèmes sociaux<sup>18</sup>. Cette logique de prévention, sous-jacente à l'action visée par le CIS, est aussi un facteur déterminant du caractère innovant de ces actions au regard de l'action publique. Finalement, les CIS favorisent une forme d'efficacité puisque les projets financés ne sont déployés à grande échelle qu'une fois leur succès démontré par des résultats

---

<sup>15</sup> Stoesz, D. (2014). "Evidence-based policy reorganizing social services through accountable care organizations and social impact bonds", *Research on Social Work Practice*, vol. 24, pp. 2181-2185.

<sup>16</sup> Schinckus, C., (2017), "Financial innovation as a potential force for a positive social change: The challenging future of social impact bonds", *Research in International Business and Finance*, vol. 39, pp.727-736.

<sup>17</sup> Azemati H., Belinsky M., Gillette R., Liebman, J., Sellman, et Wyse, A. (2013), « Social Impact Bonds: Lessons Learned So Far », *Community Development Investment Review*, Federal Reserve Bank of San Francisco: p. 23-33.

<sup>18</sup> Azemati et alii., 2013, *op.cit.*



positifs obtenus lors de la phase d'expérimentation, et sans que le risque d'échec ne soit supporté par la puissance publique.

## **Les zones d'ombre des CIS**

Porteurs de promesses, les CIS soulèvent aussi depuis leur création de vifs débats sur les possibles effets pervers de ce type de financement, tant au niveau des associations et de l'action publique que de la société en général<sup>19</sup>. Ces critiques font d'ailleurs écho à quelques travaux académiques qui ont analysé les SIB comme des instruments de financiarisation au service d'une approche néolibérale des politiques sociales<sup>20</sup>. Sans reprendre à notre compte l'ensemble de ces critiques, il nous semble néanmoins intéressant de les analyser pour identifier les limites et les risques des CIS, et les conditions d'une utilisation vertueuse des CIS pour la société.

Pour cela, nous proposons une analyse des CIS à trois niveaux : création et partage de la valeur économique générée par les CIS ; périmètre et types de programmes sociaux concernés ; influence des CIS sur le secteur associatif.

### **Quel partage de la valeur économique générée par les CIS ?**

Alors que l'une des promesses des CIS repose sur l'idée que les trois types d'acteurs (investisseurs privés, acteurs publics, opérateurs sociaux) sont gagnants d'un point de vue

---

<sup>19</sup> En témoignent la vingtaine d'articles et avis d'acteurs publiés en France entre 2015 et 2017 que nous avons recensés. Voir par exemple : Alix, J-S., Autès, M., Coutinet, N. et Garrigue, G., « Les contrats à impact social : une menace pour la solidarité ? », *La Vie des Idées*, 16 janvier 2018, Avis du Haut Conseil à la Vie Associative du 2 mars 2016, [https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/Avis\\_du\\_HCVA\\_relatif\\_a\\_1\\_appel\\_a\\_projets\\_SIB\\_02-03-2016.pdf](https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/Avis_du_HCVA_relatif_a_1_appel_a_projets_SIB_02-03-2016.pdf), consulté le 22 mai 2021.

<sup>20</sup> Voir notamment : McHugh (Neil), Sinclair (Stephen), Roy (Michael), Huckfield, (Leslie), Donaldson (Cam) Social impact bonds: a wolf in sheep's clothing? *Journal of Poverty and Social Justice*, 21(3), 2013, pp. 247-257; Cooper (Christine), Graham (Cameron), Himick (Darlene), "Social impact bonds: The securitization of the homeless", *Accounting, Organizations and Society*, 55, 2016, pp. 63-82.

économique<sup>21</sup>, plusieurs critiques dénoncent le fait que le CIS serait profitable aux investisseurs privés au détriment des acteurs publics<sup>22</sup>. Les détracteurs des CIS estiment que le financement par CIS représente un coût plus important pour la puissance publique qu'une subvention directe et que la rémunération des investisseurs privés en plus du remboursement serait excessive, voire illégitime.

L'une des justifications majeures du modèle des CIS réside dans le principe des coûts évités générés par le « succès » du projet social innovant. Les économies générées par le programme (moins de dépenses publiques) permettent de rembourser les investisseurs en leur assurant une rémunération (les intérêts) et de couvrir les frais de gestion du CIS (rédaction du contrat, recherche des investisseurs, évaluation, coordination de l'ensemble des parties prenantes, etc.)<sup>23</sup>. La part restante des économies est conservée par l'organisme public.

Il est donc essentiel que l'existence de ces coûts évités pour la collectivité publique soit démontrée de façon précise à travers un chiffrage rigoureux et que ce calcul soit directement relié aux montants des flux financiers prévus par le CIS. A contrario, l'absence de démarches d'explicitation de coûts évités amènera inévitablement à considérer qu'il représente un surcoût pour la sphère publique<sup>24</sup>. Cette mise en garde nous paraît importante, car on peut constater dans les premiers CIS que les coûts évités sont calculés pour justifier l'existence du CIS, mais pas toujours reliés au mécanisme de remboursement et au dispositif d'évaluation du succès du projet<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Fraser, A., Tan, S., Lagarde, M., & Mays, N. (2016). « Narratives of promise, narratives of caution: A review of the literature on social impact bonds », *Social Policy and Administration*, vol. 52, pp. 4-28.

<sup>22</sup> Edmiston, D. et Nicholls, A. (2018) « Social Impact Bonds : The role of private capital in outcome-based commissioning », *Journal of Social Policy*, vol. 47, no 1, pp. 57-76.

<sup>23</sup> Il convient de préciser que les coûts de structuration et de gestion des CIS s'ajoutent au coût du programme social et sont couverts par l'investissement initial des acteurs privés.

<sup>24</sup> Le surcoût pour la puissance publique correspond aux frais spécifiques au CIS par rapport à un financement public classique, c'est-à-dire les frais de structuration et de gestion ainsi que la rémunération des investisseurs.

<sup>25</sup> Des entretiens que nous avons réalisés avec deux évaluateurs de contrats à impact social relatent une telle situation dans plusieurs CIS signés.

Par ailleurs, la légitimité de la rémunération des investisseurs privés repose sur le risque associé à la réussite du projet social financé par CIS. Pour que cette rémunération soit considérée par tous comme légitime, il est nécessaire que le niveau de risque d'échec soit jugé significatif et cohérent par rapport au niveau de la rémunération. Le niveau de risque dépend en particulier du niveau d'ambition des objectifs de résultats des CIS : des résultats très facilement atteignables correspondent à un niveau de risque très faible. Pour cela, une identification transparente du risque et un système équilibré de délibération entre les différents acteurs sont nécessaires. Elle peut passer également par la prise en compte de points de vue d'acteurs extérieurs au contrat concernant le niveau de risque. Ici encore, les premiers exemples des CIS nous montrent que le niveau de risque réel est une question soulevée par certains acteurs<sup>26</sup>.

## **Quels projets sociaux concernés ?**

De nombreuses critiques se focalisent également sur le caractère excluant des CIS au regard des projets ou des associations qui les portent<sup>27</sup> malgré la promesse de favoriser le financement de projets innovants à très fort impact.

Premièrement, des projets radicalement innovants (tant sur les modalités de réponses aux problèmes sociaux que la remise en question des politiques publiques existantes) sont peu susceptibles d'être financés par les CIS. En effet, pour minimiser le risque, les investisseurs privés auront tendance à privilégier des projets qui ont de fortes chances de succès, soit parce qu'il s'agit de projets assez similaires à des projets existants, soit parce qu'ils ont déjà été expérimentés avec succès à plus petite échelle. Les CIS ne permettent alors non pas de financer

---

<sup>26</sup> D'après un entretien et un échange informel avec des acteurs de deux CIS différents.

<sup>27</sup> Edmiston, D. et Nicholls, A. (2018), *op.cit.*

des projets dans une logique d'expérimentation d'idées novatrices, mais plutôt des projets déjà testés et évalués dans un ou plusieurs contextes<sup>28</sup>.

Deuxièmement, les contraintes liées au montage des CIS conduiraient à exclure les organisations de petite taille. La complexité de la mise en place d'un CIS et l'existence de coûts de structuration relativement élevés qu'il faut amortir peuvent amener à exclure les opérateurs associatifs de petite taille<sup>29</sup>. La collaboration avec des investisseurs privés (banques, fonds d'investissement à impact) suppose également une forme de prédisposition culturelle à travailler avec des acteurs issus du secteur lucratif, ce qui peut amener à écarter certains types d'acteurs associatifs au profit des acteurs qui s'inscrivent dans le mouvement de l'entrepreneuriat social<sup>30</sup>.

Troisièmement, le mécanisme financier sous-jacent au CIS impose une évaluation quantitative du projet, permettant de statuer sur le succès ou l'échec enclenchant ou non le remboursement. Ainsi, des activités qui ne se prêtent pas à des critères d'évaluation objectivables par des chiffres ne peuvent être financées par un CIS<sup>31</sup>, ce qui exclut bon nombre de projets à finalité sociale. Etant donné les conditions de mise en œuvre d'un CIS (projets sociaux déjà testés, taille et structuration du porteur relativement importante, projet facilement modélisable pour être évalué quantitativement), il est important de veiller à conserver et développer d'autres dispositifs, publics, mais aussi privés, permettant de soutenir des projets sociaux innovants non éligibles aux CIS car ne correspondant pas à ces critères.

---

<sup>28</sup> Rapport Lavenir, p. 3.

<sup>29</sup> Rapport Lavenir, p. 9.

<sup>30</sup> Chabanet, Didier, et Damien Richard. « L'entrepreneuriat social : un nouveau paradigme ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 32, no. 1, 2017, pp. 24-35.

<sup>31</sup> Rapport Lavenir, *op.cit.*, p. 3

## Un vecteur de transformation du secteur associatif et de l'action publique ?

Les CIS sont présentés comme un dispositif influençant le secteur associatif bien au-delà des seuls projets financés par l'outil. En effet, les détracteurs des CIS dénoncent la financiarisation de l'action sociale que véhiculent les contrats à impact social, et plus largement sa logique marchande sous-jacente<sup>32</sup>. Les CIS sont perçus comme le symbole d'une logique institutionnelle plus large, selon laquelle les décideurs publics mettent en concurrence les acteurs associatifs à travers des appels à projets d'une part et réduisant le financement d'activités sociales d'autre part<sup>33</sup>. L'apparition d'acteurs financiers classiques (banques, fonds d'investissement) amènerait à ce que la question du « rendement financier » devienne centrale au détriment des objectifs sociaux, ou en tout cas à ce que ces objectifs soient détournés de l'intérêt général au profit des objectifs et intérêts particuliers des financeurs privés.

Si la logique et les modalités de financement de l'action sociale ont profondément évolué au cours des dernières années<sup>34</sup>, les CIS ont un impact encore très relatif étant donné la jeunesse de ce dispositif, mais aussi son poids très faible — en tout cas à ce jour — dans le financement de l'action sociale<sup>35</sup>. Nous pouvons même faire l'hypothèse que celui-ci restera faible tant les conditions requises pour mettre en place un CIS sont lourdes<sup>36</sup>. Néanmoins, comme tout dispositif de gestion, celui-ci n'est pas neutre<sup>37</sup> et les effets sous-jacents à son

---

<sup>32</sup> Alix et alii., 2018, *op.cit.*

<sup>33</sup> Joy, M., & Shields, J. (2013). "Social impact bonds: The next phase of third sector marketization?", *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Vol. 4, pp. 2-39.

<sup>34</sup> Perrot, Pascal (2008). "Les impasses de la contractualisation du financement public." *Revue internationale de l'économie sociale*, no 309, pp. 27-46.

<sup>35</sup> Les CIS signés à ce jour représentent 15 millions d'euros, tandis que 6 milliards de subventions ont été versées aux associations en 2018 (Source : annexe au projet de loi de finances 2020).

<sup>36</sup> Ainsi, en Grande-Bretagne où les *social impact bonds* sont nés il y a dix ans, seules quelques dizaines de contrats ont été lancés pour un montant total de 50 millions d'euros.

<sup>37</sup> Berry (Michel), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Ecole polytechnique, 1983.

utilisation à grande échelle ne seront appréciables qu'à moyen ou long terme, en particulier les effets de la logique de paiement aux résultats véhiculé par le CIS. Il est donc primordial, pour comprendre les effets induits par les CIS, de s'attarder plus longuement sur la compréhension fine de cet outil de gestion et sur ses effets au niveau des projets financés. Il est même possible selon nous, que sous certaines conditions, les CIS favorisent des pratiques vertueuses dans le secteur associatif et l'action publique.

En particulier, nous considérons que l'évaluation est positive pour le secteur social à condition qu'elle évite les effets pervers sur l'activité<sup>38</sup> et qu'elle intègre des aspects qualitatifs pour refléter la spécificité des effets des activités sociales. En outre, elle doit viser non seulement la redevabilité vis-à-vis des acteurs externes, mais également l'apprentissage interne et l'amélioration de la qualité de l'action. Cette exigence nous semble indispensable à la fois de façon générale lorsqu'on met en œuvre une évaluation de l'activité et des effets de tout projet social, mais aussi dans le cadre des CIS où une seule mesure quantitative sur un nombre limité d'indicateurs ne permet pas d'analyser les facteurs de succès (ou d'échec) de l'expérimentation, de façon à pouvoir le déployer dans un second temps.

Pour conclure, il est important de rappeler que l'engouement autour des contrats à impact social ne doit pas faire oublier ses zones d'ombre. Nous avons donc indiqué les points de vigilance et les conditions de mise en œuvre des CIS pour éviter les critiques et réduire le risque d'un procès en *social washing*. Le bon fonctionnement d'un tel dispositif peut ainsi permettre de développer une logique de prévention dans les politiques publiques par opposition à des activités curatives ou de « réparation », ce qui est positif à la fois pour les bénéficiaires de

---

<sup>38</sup> Le biais de sélection des bénéficiaires par exemple, ou le fait de se centrer uniquement sur les effets facilement quantifiables au détriment des effets qualitatifs, souvent centraux dans les activités sociales.

ces politiques et les comptes publics<sup>39</sup>. De même, la logique d'expérimentation au cœur des CIS nous semble être une approche particulièrement pertinente<sup>40</sup>, à condition qu'elle fasse l'objet d'une évaluation complète permettant de capitaliser sur l'expérimentation et ainsi de bien préparer le déploiement éventuel<sup>41</sup>. Les CIS induisent également une reconfiguration des rôles entre acteurs publics et privés qu'il est nécessaire de discuter puisqu'elle redéfinit la manière dont est géré l'intérêt général<sup>42</sup>. Il est cependant important de rappeler que l'ensemble des acteurs disposent d'un recul assez limité sur les contrats à impact social et leurs effets, même à l'échelle internationale. Il est donc nécessaire d'avoir plus de recul sur la mise en œuvre de cet outil pour pouvoir compléter, affiner et nuancer notre analyse des CIS et les préconisations qui en découlent.

---

<sup>39</sup> La logique préventive de l'action sociale est d'ailleurs au cœur de la notion d'investissement social, un courant qui vise à renouveler l'action publique en préconisant de considérer les dépenses sociales comme un investissement (cf. travaux de Bruno Pallier).

<sup>40</sup> Nous rejoignons le propos de l'article récent de Benjamin Le Pendeven sur les *social impact bonds* : Le Pendeven (Benjamin), « Social Impact Bonds et Nouveau Management Public ». *Finance Contrôle Stratégie*, numéro spécial 5, 2019.

<sup>41</sup> D'après des entretiens menés avec des évaluateurs de CIS.

<sup>42</sup> Sinclair, S., McHugh, N., Donaldson, C., Roy, M., & Huckfield, L. (2014). "Social impact bonds: Shifting the boundaries of citizenship", in K. Farnsworth, Z. Irving, & M. Fenger (eds.), *Social Policy Review 26: Analysis and debate in social policy*, pp. 111-128. The Policy Press.