
Comment une méthode d'analyse de l'impact social pourrait limiter les risques associés aux social impact bonds?

Auteur : Van Hijfte, Pauline

Promoteur(s) : Mertens de Wilmars, Sybille

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14338>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**COMMENT UNE MÉTHODE
D'ANALYSE DE L'IMPACT SOCIAL
POURRAIT LIMITER LES RISQUES
ASSOCIÉS AUX SOCIAL IMPACT
BONDS ?**

Jury :

Promoteur :

Sybille MERTENS

Lecteur :

Romain DAVID

Mémoire présenté par

Pauline **VAN HIJFTE**

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion à
finalité spécialisée en management
des entreprises sociales et durables

Année académique 2021/2022

“My dream is to find individuals who take financial resources and convert them into changing the world in the most positive ways.”

Jacqueline Novogratz

Remerciements

Je tiens tout d'abord adresser mes remerciements les plus sincères à ma promotrice, Madame Sybille MERTENS, pour son aide précieuse tout au long de ce mémoire. Je lui adresse toute ma reconnaissance pour sa disponibilité, son temps, ses conseils avisés ainsi que ses précieux encouragements.

Je remercie également Monsieur Romain DAVID pour le temps qu'il m'a consacré ainsi que le temps qu'il accordera à la lecture de ce mémoire.

Je souhaite aussi remercier tous les acteurs de terrains qui ont accepté mon invitation à participer à mes interviews. Merci du fond du cœur à Naima BENSTITOU, Fanny BROUSSAN, Pierre-Louis CHRISTIANE, Joanne CLOTUCHE, Thomas DERMINE, Guillaume JACOMET, Jean-François MOTTINT, Maxime PETIT JEAN, Charline PROVOST, Julie RIJPENS, Émilie TSHIMANGA et Eefje VANDERLINDEN pour le temps qu'ils m'ont consacré et qui a permis l'enrichissement de ce travail.

Enfin, je souhaite remercier tous mes proches qui m'ont prêté main forte lors de l'élaboration de ce mémoire. Merci à mon papa pour ses nombreuses heures passées à la relecture de ce travail. Merci à ma maman et à Véronique PAQUAY pour leur précieuse aide pour les retranscriptions des interviews. Merci également à Thérèse DALEMANS pour son aide et ses précieux conseils. Merci aussi à Patricia PONCIN pour sa relecture.

Table des matières

Introduction.....	1
Partie I. Revue de littérature	3
Chapitre 1 : Définition et caractéristiques du Social Impact Bond	3
1.1 Définition SIB.....	3
1.2. Intérêt des parties prenantes.....	4
1.3. Historique	5
1.4. Analyse du paysage belge	6
Chapitre 2 : Critiques et risques des Social Impact Bonds	11
2.1. Risque de sélection biaisée des projets.....	11
2.2. Risque de Mission Drift	13
2.3. Risque d’inefficience	13
2.4 Conclusion de chapitre 2	16
Chapitre 3 : Méthode d’analyse de l’impact social	17
3.1. L’analyse de l’impact et la théorie du changement	18
3.2. Les mesures de résultats	19
3.3 Méthode d’évaluation de l’impact.....	20
3.4 Les participants à l’élaboration de la méthode d’évaluation de l’impact.....	23
3.5 Conclusion du chapitre 3.....	23
Chapitre 4 : Conclusion de la partie théorique et hypothèses.....	25
Partie 2 : Analyse exploratoire	27
Chapitre 5 : Méthodologie de la récolte de données.....	27
5.1 Méthodologie	27
5.2 Récolte des données	27
5.3 Sélection de l’échantillon	28
Chapitre 6 : Analyse des résultats	31
6.1 Avant	31
6.2 Pendant	35
6.3 Après.....	37
Conclusion	39
Bibliographie	43

Liste des abréviations

SIB's = Social Impact Bonds

KPI = Key Performance Indicator

PFS = Pay For Success

IOD = Interventions sur les Offres et les Demandes

Liste des figures

Figure 1 le mécanisme du Social Impact Bond.....	4
Figure 2 ligne du temps des étapes d'un SIB et des risques qui lui sont associés	18 et 31
Figure 3 la théorie du changement	19

Introduction

En 2008, lorsque la crise des Subprimes a secoué le monde de la finance, l'État est alors venu au secours des banques. Lors la crise du Covid-19, le ministre français Gérard Damien nous a rappelé que « *Quand la maison brûle, on ne compte pas les litres d'eau pour éteindre l'incendie.* ». Mais cela n'est pas sans conséquence pour les caisses de l'État. Alors que la demande en besoins sociaux augmente, l'État doit faire face à des difficultés financières importantes.

Après la crise des Subprimes, on a également observé une perte de confiance en la finance classique. Du fait qu'un sentiment de crainte planait sur le monde de la finance, les liquidités augmentaient.

Face à ce double constat, l'impact investing est apparu. Ce nouveau mécanisme permet d'une part d'utiliser le surplus de liquidités au bénéfice de la société et d'autre part de générer un rendement. Nous sommes alors entrés dans une ère de la durabilité où la finance durable est plus que jamais un sujet d'actualité.

De surcroît, l'État est régulièrement pris comme responsable au sujet de problèmes récurrents pour lesquels il ne semble pas y avoir de solution miracle. Il s'agit par exemple des inégalités sociales, du taux de chômage, du manque d'éducation, ou encore de la réinsertion des prisonniers. Le nouveau courant du New Public Management est né des critiques adressées à l'État keynésien d'après la Deuxième Guerre mondiale. En effet, la théorie de Keynes n'était pas efficace pour expliquer les problèmes de stagflation et de chômage de longue durée dans les années 70. Ce nouveau courant suggère de gérer l'État similairement à la manière dont on gère une entreprise (de Vries, 2010; Le Pendeven, 2019).

C'est dans ce contexte que le mécanisme du Social Impact Bond, SIB, a vu le jour en 2010 au Royaume-Uni lors d'une réforme des services publics anglais. Le pays était alors frappé par la crise financière et économique de 2008 et l'augmentation des inégalités sociales. Il était alors compliqué pour l'État de financer le secteur social.

Le Social Impact Bond est un contrat qui se base sur des résultats. Des investisseurs privés, qui fournissent du financement pour financer un projet social, ne seront remboursés par l'État que si les résultats escomptés sont atteints (*Impact Bond Dataset*, s. d.).

Si le système semble vertueux (réductions des coûts pour le gouvernement, investissement dans des solutions innovantes, modernisation des politiques sociales, intérêt général...), une série de critiques sont émises sur le mécanisme, notamment en lien avec le manque d'études ou avec l'évaluation de l'impact social. Face à ce constat, nous nous demandons alors : comment une méthode d'analyse de l'impact social pourrait limiter les risques associés aux Social Impact Bonds ?

Dans la partie théorique de ce travail, nous allons tout d'abord définir ce qu'est le Social Impact Bond, expliquer le fonctionnement du mécanisme, présenter son histoire et décrire l'utilisation de ce mécanisme en Belgique. Ensuite, notre revue de littérature analysera les risques associés aux Social Impact Bonds, ainsi que les méthodes d'analyse de l'impact social.

En ce qui concerne la partie d'analyse exploratoire de ce travail, nous allons rencontrer les acteurs des SIB's belges afin de comprendre quels éléments de la structuration d'un SIB ou de son analyse de l'impact social peuvent limiter ou renforcer les risques dénoncés par les critiques adressées aux Social Impact Bonds. L'objectif de cette analyse est de formuler des recommandations concernant la méthode d'évaluation d'impact dans un Social Impact Bond afin de limiter les risques.

Partie I. Revenue de littérature

La première partie de ce travail consiste à apporter les éléments théoriques nécessaires afin de répondre à notre question de recherche, c'est-à-dire, comprendre comment une méthode d'évaluation de l'impact social pourrait limiter les risques liés au Social Impact Bond. Pour ce faire, nous allons tout d'abord définir ce que sont les SIB's dans le chapitre 1. Ensuite, le chapitre 2 se concentrera sur les trois grands risques liés au mécanisme du Social Impact Bond. Enfin, étant donné que ces risques semblent intrinsèquement liés avec les questions d'évaluation de l'impact social, le chapitre 3 permettra de mieux comprendre les éléments de l'évaluation de l'impact social, ainsi que ses enjeux.

Chapitre 1 : Définition et caractéristiques du Social Impact Bond

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord définir ce qu'est un Social Impact Bond, ainsi que les raisons pour lesquelles ses parties prenantes y portent de l'intérêt. Ensuite, nous allons présenter un historique des SIB et conclure en présentant le panorama belge.

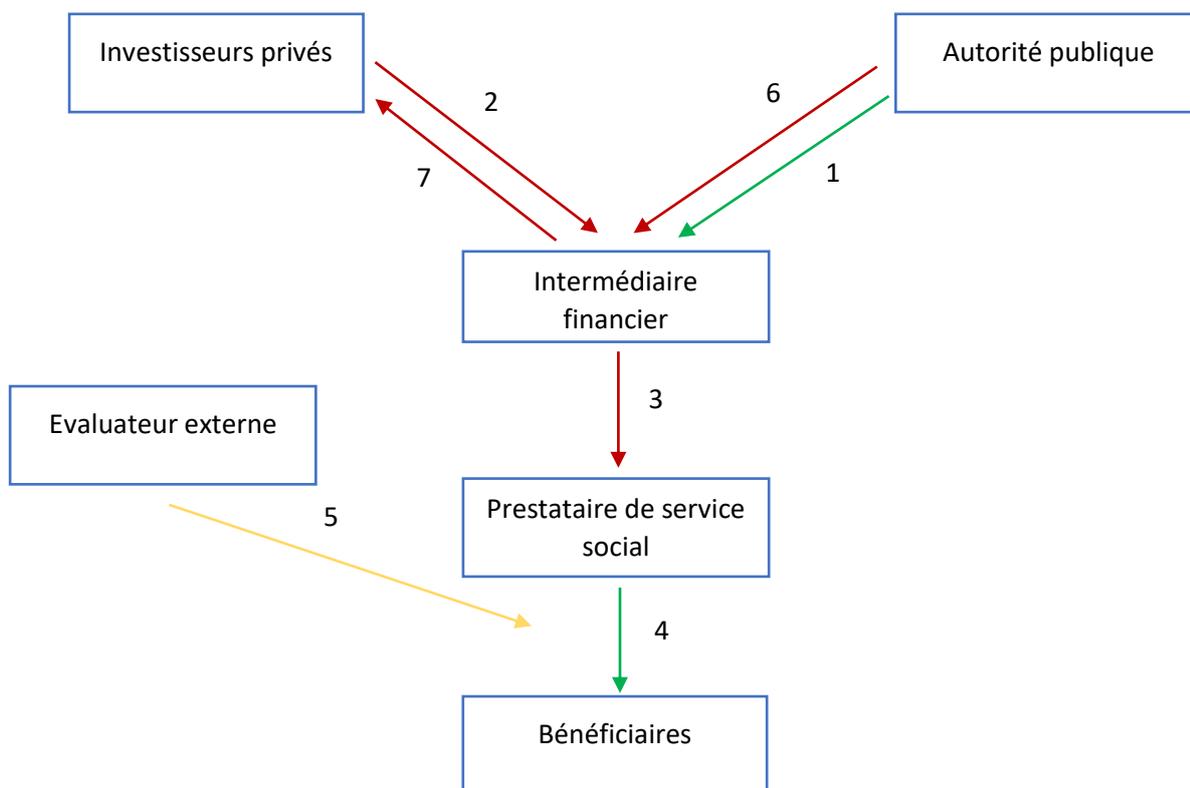
1.1 Définition SIB

“Les SIB's (Social Impact Bonds) et les DIB (Development Impact Bonds) sont des mécanismes de financement innovants dans lesquels les gouvernements ou les donateurs concluent des accords avec des prestataires de services et des investisseurs pour payer l'obtention de résultats sociaux prédéfinis.”. (OCDE, 2015)

Concrètement, le SIB, l'abréviation anglaise de Social Impact Bond est un outil financier innovant qui vise à résoudre des problèmes sociaux. Il s'agit plus précisément d'un ensemble de contrats. Cinq acteurs sont impliqués : un innovateur social ; une autorité publique ; un / des investisseurs privés ; un intermédiaire financier ; un évaluateur externe (Millner & Meyer, 2021).

Le SIB, aussi appelé en français CIS pour contrat à impact social, ou encore OIS pour obligation à impact social, n'est donc pas vraiment une obligation au sens financier mais plutôt un ensemble de contrats (Dermine, 2019; Le Pendeven, 2019). Le mécanisme naît généralement d'une initiative étatique afin d'apporter une solution à un problème social. Comme illustré sur la figure 1, l'autorité publique fait alors appel à un intermédiaire financier afin de lever des fonds auprès d'investisseurs privés (1) pour réaliser le projet d'un innovateur social qui souhaite remédier à la problématique de départ. L'intermédiaire financier va alors récolter des fonds auprès d'investisseurs privés (2). Le prestataire de service social va disposer des fonds (3) récoltés et implémenter son projet auprès des bénéficiaires (4). Les objectifs et les méthodes d'évaluation sont négociés par les parties prenantes. La réussite du programme est évaluée par l'évaluateur externe (5) régulièrement pendant le programme ou à la fin de celui-ci. Il s'agit d'un système de « Payment by result » ou « Pay by succes ». Si les critères de succès sont rencontrés, l'autorité publique remboursera les investisseurs privés (7) via l'intermédiaire financier (6) et leur versera un retour sur investissement. Si le projet ne rencontre pas les objectifs, les investisseurs risquent la perte de tout ou d'une partie de leur investissement.

Figure 1 le mécanisme du Social Impact Bond



Légende :

	Relation financière
	Relation contractuelle

Source : Pendeven et al., (2019)

1.2. Intérêt des parties prenantes

Dans ce mécanisme, chaque partie prenante doit trouver son compte. Alors que le **secteur public** doit faire face à des problèmes budgétaires et socio-économiques, les SIB's permettent d'investir dans des solutions innovantes (Azemati et al., 2013) et de moderniser les politiques sociales, (Le Pendeven, 2019) en améliorant son efficacité, et en collaborant avec le secteur lucratif et non lucratif (Azemati et al., 2013; Guérineau & Kleszczowski, 2021). Grâce aux SIB's, les projets qui ont fait leurs preuves peuvent être reproduits, ce qui permet une meilleure utilisation des finances publiques (Huens, 2014; Le Pendeven et al., 2015). L'innovation sociale réduit les coûts futurs du secteur public (exemple : diminution des allocations de chômage si un projet financé par un SIB a créé de l'emploi, diminution des coûts de justice si les prisonniers ne récidivent pas grâce à un projet SIB...). Le budget économisé est alors utilisé pour rembourser les investisseurs et leur verser une prime à l'investissement (Denoël, 2014; Guérineau & Kleszczowski, 2021; Huens, 2014). De cette manière, l'État se défait du facteur risque. Celui-ci est transféré aux investisseurs privés (Becchetti et al., 2019; Denoël, 2014; Le Pendeven et al., 2015; OCDE, 2015).

L'intérêt pour les **investisseurs** est le retour financier, la diversification de leur portefeuille, ainsi que l'impact social que leur investissement aura permis de créer (Huens, 2014; Le Pendeven, 2019). Étant

donné la hauteur du risque, le retour sur investissement est souvent plus élevé que ce que les investisseurs auraient obtenu avec une obligation classique (Le Pendeven et al., 2015). Les investisseurs peuvent espérer un rendement sur capital investi inférieur, égal ou supérieur au taux du marché (*Frequently Asked Questions (FAQs)*, s. d.).

Le SIB permet à l'**innovateur social** de lever des fonds pour développer son projet sans courir de risque financier. De plus, le financement obtenu est un financement stable à moyen terme (3 à 5 ans) alors que les projets pilotes classiques durent environ un an (Huens, 2014). En outre, permettre le financement de nouveaux projets sociaux stimule l'innovation sociale (Guérineau & Kleszczowski, 2021; Le Pendeven, 2019).

Les **bénéficiaires** peuvent alors bénéficier d'un service social plus efficace, qui était avant complètement ou partiellement inexistant ou encore de mauvaise qualité (Disley et al., 2011; Huens, 2014; Le Pendeven et al., 2015).

Enfin, réunir autour d'une table différents acteurs poursuivant un but commun est également un élément positif qui semble important. Il s'agit d'une **collaboration** à la fois entre acteurs privés et publics, mais aussi entre acteurs publics. En permettant d'aligner les intérêts des parties prenantes, tout en répondant à un problème sociétal, cette collaboration est intéressante à plus d'un titre (Goumiri, 2020; Katz et al., 2018; Millner & Meyer, 2021).

« Les analyses des ressources et des intérêts au sein d'un SIB sont rares, même si toute la collaboration consiste à générer, distribuer et partager des ressources telles que le financement, la réputation, la confiance, l'expertise, le capital social, etc. » (Millner & Meyer, 2021)

1.3. Historique

Le premier Social Impact Bond a vu le jour en 2010 au Royaume-Uni lors d'une réforme des services publics anglais. Dans le contexte de crise des Subprimes, les inégalités sociales étaient de plus en plus importantes. Malheureusement, l'argent public pour financer les besoins sociaux manquait (Guérineau & Kleszczowski, 2021).

Le premier projet financé par les SIBs, One Service, consistait à apporter de l'aide aux délinquants de la prison de Peterborough après leur libération. Ce projet mis en œuvre par l'ONG Social Finance UK visait la réinsertion des délinquants ayant purgé une peine légère de moins de 12 mois. Il consistait à mettre en relation des détenus et d'anciens délinquants qui ont été réinsérés dans la société (Guérineau & Kleszczowski, 2021).

L'objectif de One Service était, dans un horizon de 7 ans, de diminuer le taux de récidive de 7,5% auprès d'un groupe de 3000 délinquants. Selon des estimations économiques, si le taux de récidive diminuait de 7,5%, l'autorité publique économiserait davantage d'argent que ne coûte la prise en charge financière du projet (Guérineau & Kleszczowski, 2021).

Un montant de 5 millions de livres avait pu être levé auprès d'investisseurs privés grâce à la banque d'investissements sociaux, Big society Capital. Il était prévu que les investisseurs puissent récupérer leur apport ainsi qu'un retour sur investissement de 13%, si l'objectif était atteint (Denoël, 2014; Disley et al., 2011; Guérineau & Kleszczowski, 2021; Jackson, 2013; Rijpens et al., 2020; Smans, 2015).

Suite à une réforme visant la diminution des récidives des prisonniers ayant effectué une peine de courte durée, le premier SIB a été interrompu précocement en 2014 tandis que le programme était initialement prévu jusqu'en 2017. Alors que l'objectif initial était de réduire le taux de récidivisme de 7,5% par rapport au groupe contrôle, les résultats ont montré que le taux a été réduit de 9%, ce qui conclut alors le succès du programme (Anders & Dorsett, 2017; Guérineau & Kleszczowski, 2021).

Le centre de recherche « Government Outcomes Lab » est né en 2016 d'un partenariat entre le gouvernement britannique et l'université de Oxford. L'objectif de cette collaboration est d'aider le gouvernement à prendre de meilleures décisions en termes de partenariats privés – publique – social, dans le cadre de l'action sociale. La plateforme [Golab](#) est une banque de données sur les Impact Bonds (Development Impact Bonds et Social Impact Bonds) qui a pour but d'éclairer les preneurs de décisions. Elle rassemble des informations sur les Impact Bonds, des études de cas, ainsi que différentes publications. En outre, Indigo, un moteur de recherche, répertorie tous les Impact Bonds à travers le monde (*About GO Lab*, s. d.).

À l'heure actuelle, le centre de recherche recense 225 SIB's dans le monde, dont 64 qui traitent de l'emploi et de la formation et 42 qui traitent de la protection de l'enfance et de la famille. Une trentaine de projets aborde la santé, une autre trentaine le problème des sans-abris et une autre l'éducation. 17 traitent de la justice pénale, 3 visent à réduire la pauvreté et 2 abordent l'agriculture et l'environnement. Les SIB's sont un mécanisme encore relativement jeune. En effet, seulement 47 contrats de ce type sont arrivés à leur terme. Le pays où on retrouve le plus de Social Impact Bonds est le Royaume-Uni où l'on en recense 89, suivi des États-Unis (27) et des Pays-Bas (17). En France, on en compte 10. En Belgique, 5 projets financés par des SIB's ont vu le jour, 3 à Bruxelles et 2 en Flandre. Il s'agit des projets DUO for a JOB, IOD, BeCode Brussels, BeCode Antwerpen et Back On Track. Ces trois derniers sont toujours en phase de mise en œuvre (*Impact Bond Dataset*, s. d.).

1.4. Analyse du paysage belge

Cette section a pour objectif de décrire brièvement le paysage belge en présentant les 5 projets financés par des SIB's dans notre pays.

1.4.1 DUO for a JOB

En Belgique, le premier SIB est apparu en 2014 en Région Bruxelles Capitale. Frédéric Simonart et Matthieu La Grelle sont les fondateurs de DUO for a JOB. Ils sont les innovateurs sociaux qui ont eu recours au financement via un SIB pour lancer leur activité (Dermine et al., 2016; Hermant, 2021) « *DUO for a JOB organise du mentoring intergénérationnel et interculturel afin de faciliter la mise à l'emploi des plus jeunes tout en revalorisant l'expérience des seniors.* » (*Notre mission | DUO for a JOB*, s. d.).

Le point de départ de ce projet est le constat qu'il est plus compliqué pour les jeunes d'origine étrangère de trouver un emploi à Bruxelles. En effet, on observe un taux de chômage entre 60% et 70% dans certains quartiers de Belgique où vivent majoritairement des jeunes demandeurs d'emploi d'origine étrangère (Dermine, 2019; Dermine et al., 2016).

Concrètement, des activités comme des séances de correction de curriculum vitae, des simulations d'entretien d'embauche ou encore des workshops sont organisées afin d'aider les jeunes d'origine étrangère (hors Union européenne, États-Unis ou Canada) sans emploi à trouver un travail. Mais le caractère novateur du projet DUO for a JOB se trouve dans le parrainage de 6 mois entre un parrain (un Belge plus âgé) et un chercheur d'emploi (un jeune d'origine étrangère) (Denoël, 2014; Dermine et al., 2016; *Impact Bond Dataset*, s. d.).

Les acteurs de ce projet sont les suivants (Denoël, 2014) :

- Actiris : Office Régional Bruxellois de l'Emploi. Il s'agit du service public responsable des enjeux liés à l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ses deux missions principales sont « *garantir le matching entre employeurs et chercheurs d'emploi* » et « *organiser la transition vers l'emploi* » (Actiris, s. d.).
- Koïs Invest : société belge spécialisée dans les investissements sociaux et environnementaux. C'est l'intermédiaire financier du projet. Koïs invest a également financé d'autres SIB's dans d'autres pays.
- DUO For a JOB : le projet social réalisé par les entrepreneurs sociaux grâce au financement via SIB.
- View.brussels (anciennement appelé « L'Observatoire bruxellois de l'emploi ») : l'évaluateur interne. L'organisme est accompagné d'un groupe d'experts académiques pour évaluer le succès du projet.

Actiris a identifié le problème sociétal, un taux de chômage élevé, et le public cible sur lequel l'organisme voulait agir, les jeunes de moins de 30 ans issus de l'immigration hors Union européenne qui habitent en région bruxelloise. L'Office régional bruxellois de l'Emploi a ensuite choisi un prestataire de service, DUO for a JOB, parmi plusieurs autres porteurs de projets qui avaient posé leur candidature. KOIS, l'intermédiaire financier a levé 234 000 € pour financer ce projet pilote. Les objectifs à atteindre et les indicateurs qui valideront du succès ou de l'échec du projet ont été définis en co-construction. Les bénéficiaires du programme doivent avoir un taux d'emploi 10% plus élevé que celui du groupe contrôle pour que le SIB soit couronné de succès. En cas de réussite, le rendement pour les investisseurs est entre 3 et 7%, selon le taux de succès de DUO for a JOB (Denoël, 2014; Dermine, 2019; *Impact Bond Dataset*, s. d.; Le Pendeven et al., 2015; Smans, 2015).

Après 3 ans, en 2017, le Social Impact Bond se clôture sur un succès et les investisseurs ont pu recevoir un retour annuel moyen sur investissement de 4%. En effet, le taux d'emploi des bénéficiaires du programme était 28% plus élevé que le taux d'emploi du groupe contrôle (« KOIS - DUO for a JOB », s. d.).

1.4.2 IOD – Interventions sur les Offres et les Demandes

En 2018, le duo Actiris KOIS lance un second SIB, IOD (Interventions sur les offres et demandes). Il s'agit de développer, à plus grande échelle, sur les 19 communes de Bruxelles, un projet déjà expérimenté en 2015 à La Mission locale de Forest. Il est intéressant de constater que les SIB's peuvent visiblement aussi servir à diffuser une innovation déjà prétestée, contrairement à ce que l'on pourrait croire (*Compte rendu intégral des interpellations et des questions - Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale - Commission des Affaires économiques et de l'Emploi – Session 2017-2018*, 2018; Piscicelli, 2018; Winkel, 2019). Cette fois-ci, un capital de 2,3 millions d'euros a été levé (Piscicelli, 2018).

Le projet consiste en l'insertion professionnelle de personnes éloignées du marché du travail. Outre le job coaching, le projet se veut innovant en inversant les rôles employeur-chercheur d'emploi. En effet, le demandeur d'emploi a l'opportunité de choisir son employeur entre 3 candidats. Les investisseurs peuvent espérer un rendement de 7,5% si les indicateurs de réussite sont au vert. La réussite du projet se base sur une comparaison d'un groupe contrôle composé d'individus bénéficiant des services d'Actiris, et des bénéficiaires du projet IOD. Sur base de cela, View.brussels, accompagné d'un expert académique évalueront la réussite du Social Impact Bond (*Compte rendu intégral des interpellations et des questions - Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale - Commission des Affaires économiques et de l'Emploi – Session 2017-2018*, 2018; Piscicelli, 2018).

1.4.3 BeCode Antwerpen

En Flandre, la VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding), est l'autorité publique qui encadre le premier Social Impact Bond flamand en collaboration avec PIO (Programma Innovatieve Overheidsopdrachten, c'est-à-dire Programme d'Innovation en matière de Marchés Publics). En partenariat avec l'intermédiaire financier Impact Capital, BeCode est lancé à Anvers en 2018 pour réduire le taux de jeunes (< 25 ans) sans emploi ou sans diplôme ni formation qui atteignait 24% dans la ville. À titre comparatif, le taux de jeunes de moins de 25 ans sans emploi en Flandre est de 14%. Il s'agit de formations axées sur l'apprentissage du numérique. Un groupe contrôle permet d'attester de la réussite du Social Impact Bond. Celle-ci est atteinte si 10% de plus des bénéficiaires de BeCode sont remis sur le marché du travail par rapport au groupe contrôle. Dans ce cas, Impact Capital se verra rembourser son investissement de départ (1 million d'euros) plus une prime, par l'autorité publique. HIVA, l'Institut de recherche sur le travail et la société (KU Leuven) a été désigné comme évaluateur externe (*Curia Advises on the First Social Impact Bond in Flanders, s. d.; Impact Bond Dataset, s. d.; Over HIVA, s. d.; Piet Colruyt belegt 1 miljoen euro in het oplossen van Antwerpse jeugdwerkloosheid, s. d.; Muyters, s. d.*).

1.4.4 BeCode Brussels

En 2020, un troisième SIB issu de la collaboration entre Actiris et Koïs invest est lancé. Le projet sélectionné pour faire l'objet de ce financement est BeCode à Bruxelles, pour une durée de 5 ans. Tout comme son homologue flamand, BeCode Brussels est un centre de formation en numérique (codage, intelligence artificielle, cybersécurité, SAP...). En outre, les participants sont plongés directement dans le monde du travail. En effet, après la formation de 7 mois, les participants poursuivent ensuite une période de 3 mois de stage. KOIS, l'intermédiaire financier a pu lever 2,5 millions d'euros pour le projet (Clout, 2020; European Commission, 2021; KOIS, 2021).

BeCode ayant déjà fait l'objet d'un Social Impact Bond en Flandre (cfr. 1.4.3 BeCode Antwerpen), ce nouveau projet cible plus particulièrement les femmes et les personnes issues de l'immigration (hors Union européenne) qui éprouvent des difficultés pour s'intégrer dans le marché de l'emploi. C'est la raison pour laquelle deux quotas ont été ajoutés aux critères de réussite du SIB. En plus d'un taux de sorties positives à atteindre (63%), il faut qu'au moins 30% de femmes et 25% de personnes issues de l'immigration (hors Union européenne) participent au programme (Clout, 2020; European Commission, 2021).

1.4.5 Back on Track

BNP Paribas Fortis est également un acteur belge important dans le champ des SIB's. L'institution financière a en effet participé à la création de plusieurs SIB's notamment au Royaume-Uni ou en Finlande. En 2020, BNP Paribas Fortis conclut son premier SIB belge pour financer le projet « Back on Track » qui tente de lutter contre la précarité chez les jeunes sans revenu ni logement (ou qui risquent de le devenir) en Flandre occidentale. Le programme vise également la diminution de récidivisme des jeunes qui viennent de purger une peine de prison. Le projet, prévu pour une période de 3 ans, propose un encadrement intensif de 12 mois pour les bénéficiaires du programme. Au cœur du projet, Opgroeien, une agence flamande dédiée au bien-être de la jeunesse, l'autorité publique, l'ASBL Oranjehuis, le prestataire social, et LUCAS une équipe de recherche de la KUL Leuven, l'évaluateur externe. Dans ce SIB, BNP Paribas Fortis a une double casquette. Elle a structuré la structure financière du SIB et a investi dans le SIB. Au niveau des investisseurs, on retrouve également BESIX Foundation,

BNP Paribas European Social Impact Bonds Fund et Labido Invest. Enfin, l'agence d'avocats spécialisés CURIA a également participé à la co-construction de ce SIB (BNP Paribas, 2020; *Impact Bond Dataset*, s. d.; *Innovative Collaboration Will Use Social Impact Bond to Help Young People Get Back on Track*, s. d.-a; Torre & Chiappini, 2021).

En ce qui concerne les critères de réussite, les investisseurs seront remboursés sous plusieurs conditions. Tout d'abord, il faut que 113 jeunes restent dans le projet du début à la fin, pendant 12 mois donc. Ensuite, la deuxième condition est que 85% des jeunes qui ont suivi le programme trouvent un logement. La troisième condition de remboursement est que 40% des jeunes qui ont terminé le programme perçoivent un revenu ou entreprennent une formation. Enfin, la quatrième condition est une mesure de récidivisme, c'est-à-dire un taux de réduction de 25% de récidive en comparaison à un taux de référence (*Innovative Collaboration Will Use Social Impact Bond to Help Young People Get Back on Track*, s. d.-b; Torre & Chiappini, 2021).

	DUO for a JOB	IOD	BeCode Antwerpen	BeCode Brussels	Back on Track
Dates	2014 - 2017	2018 - 2023	2018 - 2023	2020 – 2025	2020-2023
Agence publique	Actiris	Actiris	VDAB	Actiris	Opgroien
Intermédiaire financier	KOIS	KOIS	Impact Capital	KOIS	BNP Paribas Fortis
Evaluateur	View.brussels + évaluateur externe SPIRAL	View.brussels + évaluateur externe SPIRAL	HIVA (KU Leuven)	View.brussels + évaluateur externe SPIRAL	LUCAS (KU Leuven)
Public Cible	Chercheurs d'emploi et plus particulièrement les jeunes Bruxellois de moins de 30 ans sans emploi d'origine étrangère (hors UE)	Chercheurs d'emploi	Jeunes « NEET » (not in education employment or training)	Chercheurs d'emploi et plus particulièrement les femmes et les personnes issues de l'immigration	Jeunes en situation de précarité (revenu, logement)
Type de projet	Job coaching	Job coaching	Formation IT	Formation IT	Job coaching
Montant récolté	234 000 €	2 300 000 €	1 000 000 €	2 500 000 €	1 700 000 €
Condition de remboursement	Taux d'emploi 10% > celui du groupe contrôle	Groupe contrôle	Taux d'emploi 10% > celui du groupe contrôle	63% sorties positives 30% de femmes 25% de bénéficiaires d'origine étrangère	113 jeunes 85% logement 40% revenu ou formation 25% de récidence en moins qu'un taux de référence

Chapitre 2 : Critiques et risques des Social Impact Bonds

Ce chapitre a pour objectif de proposer une synthèse de la littérature quant aux critiques adressés aux Social Impact Bonds afin de mieux comprendre les risques liés au mécanisme. Ce chapitre s'articule autour de trois points : le risque de sélection biaisée des projets (2.1.), le risque d'inefficience (2.2.), le risque de Mission Drift (2.3.).

2.1. Risque de sélection biaisée des projets

Le premier risque identifié est le risque de sélection biaisée de projet. Pour diverses raisons expliquées ci-dessous, chaque projet n'aurait donc pas les mêmes chances de voir le jour via un Social Impact Bond.

Il est en effet reproché aux SIB's de favoriser les projets sociaux pour lesquels **l'État a un intérêt économique, un avantage économique positif** qui peut être clairement démontré et que les bénéficiaires du projet puissent aussi être démontrés (Becchetti et al., 2019). Marty (Marty, 2016b) parle de biais de bancabilité dans le cas où l'autorité publique sélectionnerait un projet non pas pour son utilité socio-économique, mais pour sa capacité à jouir d'un financement de type Social Impact Bond (Marty, 2016b). On peut par exemple observer que la majorité des SIB's soutiennent des projets qui ont trait à l'emploi et la formation. La banque de donnée du réseau INDIGO (International Network for Data on Impact and Government Outcomes, c'est-à-dire, le Réseau International de Données sur l'Impact et les Résultats des Gouvernements sur la plateforme Golab recense en effet à ce jour 68 projets de type « emploi et formation » sur 243 projets au total (*Impact Bond Dataset*, s. d.). Enfin, Julie Rijpens cite Fox and Albertson (2011) et Arena et al. (2016) concernant le risque de sélection biaisée des projets en raison de la complexité de l'évaluation de l'impact social. Il y a en effet un risque que les investisseurs préfèrent des projets avec des **missions aux résultats de court terme, faciles à atteindre, facilement mesurables**, alors que la véritable demande et les besoins de bénéficiaires sont tout autres (Guérineau & Kleszczowski, 2021; Huens, 2014; comme cité dans Rijpens et al., 2020).

Le but des SIB's est de développer des projets **innovants** et originaux pour répondre à une problématique. Cependant, afin de maximiser la réussite du mécanisme, il y a un risque que les projets sélectionnés par les investisseurs aient déjà réussi dans un autre contexte, ou ressemblent à d'autres déjà mis en place (De Ghellinck, 2014; Guérineau & Kleszczowski, 2021). Selon Albertson et al. (2018c) et (2018b), en raison de leur structure « Pay for Succes », PFS, il a été observé au Royaume-Uni que les SIB's **n'incitaient pas vraiment à l'innovation** mais permettaient de financer des **projets qui ont déjà fait leurs preuves dans le passé**, ou d'étendre ceux déjà en cours (comme cité dans Rijpens et al., 2020).

Selon une étude réalisée en 2015, *The Potential and Limitations of Impact Bonds, Lessons from the first five years of experience worldwide* (Gustafsson-Wright et al., 2015), le degré d'innovation dépendrait plutôt du contexte :

Si le terme "innovation" est défini comme quelque chose de nouveau et de différent, le degré

d'innovation d'une chose dépend beaucoup du contexte dans lequel elle est introduite. Dans

le contexte de l'innovation en matière de prestation de services, une définition plus large de

l'innovation devrait inclure un éventail d'options, de sorte qu'une intervention pourrait être considérée comme innovante si elle n'a jamais été mise en œuvre :

- du tout
- avec une population donnée
- dans un cadre particulier de prestation de services
- par un prestataire de services particulier
- dans une zone géographique donnée
- en combinaison avec d'autres interventions
- une partie ou la totalité de ce qui précède. (Gustafsson-Wright et al., 2015)

Toujours selon cette étude, en ce qui concerne les 38 SIB's analysés, **aucun** d'entre eux ne fait partie de la catégorie « **innovation qui n'a jamais été testée du tout** ». Et ce, probablement dû au fait que les investisseurs ne sont pas prêts à sélectionner un projet sans réelle preuve de réussite (Gustafsson-Wright et al., 2015). « *Néanmoins, un certain nombre d'interventions sont innovantes dans la mesure où elles sont mises en œuvre dans des contextes nouveaux et différents, par des prestataires de services différents ou en combinaison avec d'autres interventions* » (Gustafsson-Wright et al., 2015, p. 43).

Julia Morley (Morley, 2021), qui a réalisé une étude sur le statut éthique des social impact bonds pointe également le risque **éthique** comme source du risque de sélection biaisée des projets. Selon elle, le mécanisme des SIB's n'est pas, en soit, contraire à l'éthique. Cependant, beaucoup de SIB's comportent des éléments contraires à l'éthique :

« De nombreuses SIB présentent néanmoins un risque élevé de manquement à l'éthique car ils se caractérisent par des asymétries d'information, des déséquilibres de pouvoir et des structures d'incitation financière, qui peuvent tous conduire à l'absence de consentement éclairé, à une mauvaise prise de décision de la part d'individus vulnérables, à des arrangements contractuels injustes ou à un refus de service. » (Morley, 2021)

Enfin, selon les auteurs Edmiston and Nicholls (2018), les SIB's représentent une charge administrative conséquente et des coûts de transaction importants pour les acteurs sociaux. Cela est dû à leur complexité. Certains organismes sociaux pourraient préférer les actions directes plutôt que recourir à un tel mécanisme. En conséquence, les SIB's profiteraient aux **grandes associations** et moins aux

petites car elles disposent de moins de ressources à consacrer à ce nouveau type de financement (Rijpens et al., 2020).

2.2. Risque de Mission Drift

La deuxième zone d'ombre est le risque de Mission Drift pour les innovateurs sociaux, c'est-à-dire une dérive de la mission.

En effet, suite aux pressions des investisseurs, l'innovateur social va mettre tout en œuvre pour maximiser la réussite de son projet, quitte à choisir des bénéficiaires qui ont le plus de chance de faire réussir le projet (Becchetti et al., 2019; Huens, 2014) Becchetti nomme cette pratique le « cherry-picking effect », c'est-à-dire le **risque d'écramage**. L'innovateur social s'occuperait alors du public pour lequel il est le plus facile de répondre aux besoins, laissant alors de côté les cas les plus difficiles (Rijpens et al., 2020). Par exemple, dans le cas de DUO for a JOB, les innovateurs sociaux pourraient préférer sélectionner des bénéficiaires qui semblent avoir plus de chances de trouver un emploi. Alors, les dépenses publiques futures ne vont pas forcément diminuer, puisque toutes les personnes dans le besoin n'auront pas été aidées par le programme (De Ghellinck, 2014; Gustafsson-Wright et al., 2015; Huens, 2014).

L'obtention de **bonnes statistiques** devient alors **l'objectif**. Dans le but d'attirer les investisseurs, il est tentant de prendre des **indicateurs de mesure erronés**, plus faciles à atteindre et à démontrer à **court-terme** et qui ne représentent pas vraiment les résultats du projet (Huens, 2014; Rijpens et al., 2020).

En outre, vu la complexité de l'évaluation de l'impact social, Albertson et al (2018b) pensent qu'il y a un risque que les indicateurs de succès deviennent de plus en plus similaires, qu'ils soient pensés de manière à ce que le projet ait le plus de chance de réussir. Cela qui engendre de **l'isomorphisme**, c'est-à-dire un lissage des comportements des acteurs sur base de ceux jugés les meilleurs (comme cité dans Rijpens et al., 2020).

La complexité de l'évaluation de l'impact social et la pression des investisseurs peuvent également engendrer une **diminution de l'innovation**. En effet, comme l'explique Roy et al (2017) dans les travaux de Julie Rijpens, en se concentrant sur l'impact désiré et en choisissant des résultats facilement mesurables, les innovateurs sociaux s'écartent de leur mission initiale au détriment des bénéficiaires. L'important pour l'innovateur social devient alors les résultats et pas l'innovation pour résoudre des problèmes sociaux (comme cité dans Rijpens et al., 2020).

Au Québec, en 1999, C. Bouchard et le Groupe de travail sur l'innovation sociale définissent : « *Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés.* ». (Comme cité chez (Tixier, 2012) (Cloutier, 2003))

2.3. Risque d'inefficience

Le troisième risque identifié est le risque d'inefficience, car l'outil coûte trop cher pour ce qu'il permet. Dans cette section, nous allons passer en revue les éléments qui contribuent à augmenter le risque d'inefficience, à savoir les coûts de transaction en amont et en aval, le risque faible, la rémunération trop élevée par rapport à ce que le mécanisme permet, l'isomorphisme

Premièrement, les **coûts de transaction** en amont et en aval représentent des frais. Selon Williamson, les coûts de transactions apparaissent lors des échanges sur le marché lorsqu'il y a des frictions (comme cité chez Everaere, 1993). En effet, vu les caractères nouveaux et complexes des SIB's, l'État

doit faire face à deux grands défis. D'une part, en **amont**, les SIB's demandent une expertise technique (contrat, évaluation d'impact...) et juridique (Azemati et al., 2013; Gustafsson-Wright et al., 2015). Julie Rijpens mentionne les travaux de Maier et al. (2018) et Neyland (2018) selon lesquels le facteur « coûts de transaction » engendrés par les négociations et l'évaluation de l'impact, rendrait les SIB's beaucoup moins avantageux que promis pour l'autorité publique (comme cité dans Rijpens et al., 2020). D'autre part, des coûts de transaction apparaissent aussi en **aval**. Il s'agit ici principalement des coûts de suivi pour les organisations, il faut consacrer du personnel pour garder un œil sur le projet, surtout à ses débuts (Azemati et al., 2013). Cette idée que l'évaluation de l'impact social représente **un coût et demande du temps**, qu'il existe des coûts de transaction importants dus à la structure du contrat est également évoquée dans les travaux de Becchetti (Becchetti et al., 2019).

Deuxièmement, selon Alberson cité dans les travaux de Julie Rijpens, afin de réduire le risque pour les investisseurs, les interlocuteurs sont tentés de choisir un **projet sans risque**, qui a déjà fait ses preuves dans le passé (Rijpens et al., 2020). Katz et ses collègues mentionnent l'étude de Brooking Institution (2015). Comme nous l'avons expliqué dans la section consacrée au risque de sélection biaisée des projets, cette étude a analysé 38 SIB's. Selon leurs recherches aucun des projets ne correspond à la définition de l'innovation « jamais testé du tout ». Selon les auteurs, cela serait étroitement lié au fait que les investisseurs sont réticents à prendre un risque trop élevé (Gustafsson-Wright et al., 2015; Katz et al., 2018).

De plus, l'État aurait plutôt, un avantage à se financer via des mécanismes classiques plutôt que via des SIB's. En effet, les gouvernements ont accès à des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché privé. Cela leur reviendrait meilleur marché de se financer via les impôts et les obligations d'État selon un rapport de l'OCDE (Katz et al., 2018). En outre, Fraser et ses collègues (2018) mentionnent le manque de preuve attestant une meilleure performance des SIB's en comparaison des outils traditionnels (Rijpens et al., 2020). Ces éléments laissent donc penser qu'un **financement direct** par l'État aurait alors été **plus efficient** que l'utilisation de Social Impact Bonds.

Troisièmement, une autre critique adressée aux SIB's concerne **l'éthique**. Dans son analyse de la littérature, Le Pendeven mentionne un débat éthique autour des SIB's, notamment quant à **l'esprit capitaliste** insufflé dans le secteur social, la recherche du profit, ainsi que la quantification et la monétarisation de l'impact social (Le Pendeven, 2019).

Dans sa critique, Rijpens mentionne la commercialisation du social et le problème d'indépendance du secteur social. Elle explique aussi que les besoins et les attentes des parties ne sembleraient pas toujours alignés. Les SIB's ne seraient alors pas efficaces pour la majorité des acteurs sociaux sur le terrain. En effet, selon Edmiston and Nicholls (2018), cités par Julie Rijpens, les SIB's demandent davantage de **charges** administratives, de temps, et de ressources, qui seraient plus efficaces si on les consacrait directement sur le terrain. De plus, selon Sinclair et ses collègues (2019), les SIB's demandent des **compétences financières** spécifiques dont le secteur social ne dispose pas toujours (Rijpens et al., 2020; Sinclair et al., 2019). Les organisations sociales vont alors passer du temps à encadrer le mécanisme plutôt qu'à réaliser leur mission.

En ce qui concerne le **problème d'indépendance du secteur social**, McHugh et ses collègues expliquent que l'arrivée du secteur public dans le financement et l'évaluation de leur impact atteint l'autonomie et l'indépendance du secteur. Le SIB mettrait alors à mal l'indépendance entre le secteur public, social, et privé. Le secteur privé serait alors exposé aux influences politiques et du marché (McHugh et al., 2013). On va alors rémunérer et enrichir les investisseurs sur base d'un risque parfois trop faible.

Quatrièmement, une autre source de critique concerne le **jeune âge** des SIB's et le **manque de recul** qui ne permet pas encore une bonne analyse de l'outil. Fraser et ses collègues, cités par Julie Rijpens, mentionnent le fait que les SIB's sont encore assez jeunes (1^{er} cas en 2010) et la majorité des projets sont toujours en cours, ce qui ne permet pas encore de démontrer leur efficacité (Rijpens et al., 2020). Selon Maier et Meyer (2017) cités par Julie Rijpens, il y a encore à ce jour trop **peu de preuves convaincantes** et d'analyses scientifiques pour vérifier si ce mécanisme est vraiment efficace, et sous quelles conditions. Des rapports d'évaluation ou des dissertations conceptuelles existent mais on recense peu de travaux de recherche empiriques. Certaines existent mais se concentrent sur seulement un ou quelques SIB (Maier et al., 2018; Maier & Meyer, 2017; Rijpens et al., 2020). Il existe cependant des études, mais les **résultats** auxquels elles aboutissent restent malgré tout **mitigés** (Edmiston & Nicholls, 2018; Rijpens et al., 2020). Il n'y a pas encore beaucoup de littérature sur le sujet mais ce qu'il en ressort est que les promesses des SIB's ne sont pas toujours tenues, comme expliqué dans cette critique. Par exemple, le transfert du risque vers l'investisseur privé ne s'avère pas toujours vrai. Il faudra encore des recherches scientifiques pour démontrer que les SIB's sont avantageux pour l'État et pour les projets sociaux (Rijpens et al., 2020). L'État n'accorderait-il pas alors une **rémunération trop élevée** aux investisseurs sans certitude que le mécanisme soit vraiment efficace ?

Qu'en est-il du problème « **temps** » ? Il n'y a, en effet, pas encore de certitude quant à l'efficacité et aux **effets à long terme** (Katz et al., 2018; Rijpens et al., 2020). Selon Albertson et ses collègues (2018a) cités par Julie Rijpens, certains effets peuvent mettre du temps à surgir, d'autres peuvent apparaître à court terme mais pas à long terme, alors que l'évaluation est réalisée dans les premières années du projet. Les effets positifs observés à court terme ne sont alors pas garantis à long terme (Rijpens et al., 2020).

Cinquièmement, Julie Rijpens cite Arena et al. (2016) Maier et al. (2018) pour qui le risque des SIB's n'est pas vraiment transféré aux investisseurs. En effet, en raison des **garanties** offertes aux investisseurs par l'État ou par des associations philanthropiques (car le risque rend les SIB's peu attrayant), on ne peut pas, pour de nombreux cas, affirmer totalement que le risque est transféré aux investisseurs (Rijpens et al., 2020; Sinclair et al., 2021).

Cette idée est également présente chez Azematis et ses collègues en 2012. En effet, selon leurs observations, le risque des SIB's a principalement été assumé par des fonds philanthropiques afin d'attirer les investisseurs qui semblent réticents face au risque et à un partenariat de long-terme avec un SIB. Il n'est pas certain que, face au risque, les investisseurs répondraient encore présents en cas de diminution de ces garanties philanthropiques. Ce serait alors le gouvernement qui devrait prendre le relai de garant du risque, ou le partager avec les investisseurs (Azemati et al., 2013).

À titre illustratif, lors de la création du SIB de Rikers Island, 9,6 millions de dollars avaient été apportés par des investisseurs privés. Des garanties d'un montant de 7,2 millions de dollars avaient été apportées par Bloomberg Philanthropies. Ces garanties ont permis de rembourser en partie les investisseurs lorsque le SIB a échoué (OCDE, 2016; Parsons et al., 2016).

Fraser et al. (2020) apportent une nuance qui justifie le fait que l'État accepte des coûts supplémentaires liés au mécanisme. En effet, dans un contexte d'austérité, les SIB's sont un nouveau flux financier. Si aucune garantie n'est donnée par l'État, le risque est alors réparti sur les investisseurs et pas seulement sur l'État (Rijpens et al., 2020).

Sixièmement, **l'isomorphisme**, déjà abordé dans la section concernant le Mission Drift, est également source d'inefficience. En effet, du fait de la sacralisation des projets à succès, le choix se porte sur des projets moins innovants. On décide alors de mettre en place un mécanisme qui a pour vocation de soutenir l'innovation, mais qui finalement tend à la réduire (comme cité dans Rijpens et al., 2020).

2.4 Conclusion de chapitre 2

Les auteurs pointent de manière transversale l'enjeu de l'analyse de **l'impact social**. Celle-ci est toutefois nécessaire car elle est intrinsèque au mécanisme.

Ce chapitre a permis d'identifier les 3 grands risques associés aux Social Impact Bonds, c'est-à-dire le risque de sélection biaisée des projets, le risque de Mission Drift et le risque d'inefficience. Pour la plupart de ces risques, on peut constater un lien fort avec la question de l'évaluation de l'impact qui pourrait dès lors être un élément permettant de gérer ces risques. À titre d'exemple, un élément du risque de sélection biaisée des projets est le fait que les projets dont l'impact est facilement mesurable aient plus de chances de faire l'objet d'un financement via Social Impact Bonds. Afin de répondre à notre question de recherche et donc de pouvoir mieux comprendre comment ces risques interagissent avec l'évaluation de l'impact social, nous allons aborder cette notion dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Méthode d'analyse de l'impact social

Ce chapitre a pour vocation de présenter la notion d'évaluation de l'impact social qui semble être un élément central des Social Impact Bonds. Il semble également que les risques présentés dans le chapitre précédent soient étroitement liés à cette notion d'évaluation de l'impact social. En effet, le risque de sélection biaisée des projets peut également être lié à la notion de l'impact social, favorisant ainsi des projets dont les bénéficiaires sont plus facilement identifiables. En outre, le retour financier aux investisseurs est une condition de la réussite du projet social. Les bénéficiaires du projet passent par un processus et un changement s'opère sur eux. L'évaluation de l'impact social est donc la manière d'attester de la réussite du projet, et est donc liée au remboursement des investisseurs. Enfin, le choix de la méthode d'évaluation de l'impact représente également un coût, qui rend le mécanisme moins efficace.

De plus, les auteurs mettent également en lumière cette question de l'évaluation de l'impact social. En effet, Viviani et Maurel cités par Julie Rijpens rappellent que la nature du mécanisme rend l'évaluation de l'impact social essentielle, car le remboursement des investisseurs en dépend (Rijpens et al., 2020). Selon les travaux de Rijpens, 4 grandes questions découleraient de la problématique de l'évaluation de l'impact social (Rijpens et al., 2020) :

- 1) Cités par Julie Rijpens, Albertson et ses collègues (2018b), Fraser et ses collègues (2018) ainsi que Fox and Morris (2019) se demandent : comment déterminer des résultats mesurables dans le temps ? Avec quels **indicateurs** ? Notons également qu'on privilégie des preuves quantitatives aux preuves qualitatives, ce qui peut créer une pression ou exclure des projets sociaux pourtant intéressants mais sans résultats clairement quantifiables. (Fox & Morris, 2021; Fraser et al., 2018; Rijpens et al., 2020)
- 2) Comment être sûr du **lien de causalité** entre les projets sociaux et les résultats obtenus ? (Arena et al., 2016; Rijpens et al., 2020; Sinclair et al., 2019)
- 3) Selon Albertson cité par Julie Rijpens, la question du **temps** et des effets de long terme est problématique (développée au point 2.5) (Rijpens et al., 2020)
- 4) Le **processus** d'élaboration de la méthode d'évaluation de l'impact social, et ses participants. (Scognamiglio et al., 2019)

Cependant, la manière dont l'évaluation de l'impact est élaborée ne serait-elle pas élément qui accentuerait certains risques ou au contraire les diminuerait ?

Les trois risques semblent se réaliser à trois moments différents. Comme vous pouvez le voir sur la figure 2, le risque de sélection biaisée des projets survient avant la signature du contrat. Le risque de Mission Drift est constaté pendant la vie du SIB, c'est-à-dire entre la signature du contrat et le remboursement éventuel des investisseurs. Enfin, le risque d'inefficience peut être constaté après le remboursement éventuel des investisseurs. L'analyse d'impact pourrait dès lors, pour chaque risque, jouer un rôle d'outil de gestion des risques.

L'analyse d'impact ex-ante, réalisée en vue de préparer le contrat, permet d'étudier le projet dans son ensemble. Il s'agit de comprendre si le projet existe déjà ailleurs, dans un autre pays ou à plus petite échelle. On analyse aussi l'impact probable que le projet devrait générer, les indicateurs qui vont permettre d'évaluer cet impact, ainsi que le montant des paiements aux investisseurs en cas de réussite du projet.

Ensuite, lors de la gestion du SIB pendant son exécution, une évaluation de l'impact serait alors un suivi interne des résultats au quotidien.

Enfin, l'analyse d'impact ex post, liée aux paiements, permettrait d'évaluer de manière plus précise les coûts globaux liés au mécanisme du Social Impact Bond. Cela permettrait alors de savoir si le

mécanisme est réellement efficient et s'il n'est pas trop coûteux par rapport aux bénéfices qu'il engendre.

Figure 2 ligne du temps des étapes d'un SIB et des risques qui lui sont associés

	Contrat		Remboursement + prime
	Avant	Pendant	Après
			
Risque	Sélection biaisée	Mission Drift	Inefficience
Outil de gestion	Analyse d'impact ex-ante	Suivi des résultats au quotidien	Analyse d'impact ex post

Dans ce chapitre, nous allons définir ce qu'est l'analyse de l'impact social et comment la mener.

3.1. L'analyse de l'impact et la théorie du changement

L'analyse de l'impact est une évaluation de la performance extra-financière d'une organisation. Elle s'inscrit dans le cadre de la théorie du changement. Elle essaye de vérifier un lien de causalité entre un processus proposé par l'entreprise et des effets attendus à long terme sur les bénéficiaires (Mertens de Wilmars et al., 2017). « On entend par impact social les différents effets causés par les activités sur les bénéficiaires directs explicites et sur les bénéficiaires indirects, tels que les autres parties prenantes de l'entreprise ou même la société dans son ensemble. » (Mertens de Wilmars et al., 2017, p.4).

Dans son travail de recherche, Anaïs Périlleux (Perilleux et al., 2016) réalise une analyse de l'impact social de l'organisation « Les Petits Riens ». Elle utilise la théorie du changement, c'est-à-dire une chaîne de production, un processus de l'analyse d'impact qui se fait en plusieurs étapes.

La première étape consiste à définir la **mission** du projet, les objectifs. Ensuite, des ressources sont mobilisées afin d'accomplir les objectifs de départ. Grâce à ces ressources, une production est obtenue. Il s'agit de la **réalisation**, la quantité produite (output). Par exemple, le nombre d'enfants placés dans une famille d'accueil. On obtient alors des **résultats** (outcome). Il s'agit des changements, des effets observés sur les bénéficiaires (directs et indirects) du projet. Par exemple, l'augmentation du bien-être des enfants placés dans une famille d'accueil. Cependant, le lien de causalité entre le projet et les résultats doit encore être démontré, ce qui est fait lors de la dernière étape : l'évaluation de l'**impact**. Dans notre exemple, il s'agit de l'augmentation du bien-être des enfants placés dans une familles d'accueil expliquée par un projet dont on veut évaluer l'impact social (Perilleux et al., 2016).

Figure 3 la théorie du changement



Source : (Perilleux et al., 2016)

Afin d'évaluer l'impact, il faut donc prouver le lien de causalité entre le projet et les résultats obtenus. Deux biais peuvent être identifiés : **le biais de simultanéité** d'événements et le biais de **sélection**. Le premier biais correspond au fait que les effets observés ne sont pas dus au projet, mais à des événements externes. Le second biais stipule que les effets peuvent être dus aux caractéristiques des bénéficiaires (Mertens de Wilmars et al., 2017).

L'évaluation de l'impact consiste donc à évaluer les effets et prouver le lien de causalité. Les sections suivantes expliquent comment réaliser la mesure de résultats et l'évaluation de l'impact.

3.2. Les mesures de résultats

Cette section a pour vocation de présenter les méthodes de mesure de résultats qui ont pour objectif de capturer les effets du processus, du projet, ou encore de l'organisation sur les bénéficiaires. Il existe plusieurs types de résultats, ce qui fait l'objet de la sous-section 3.2.1, et plusieurs méthodes pour les capturer, ce qui fait l'objet des autres sections.

3.2.1 Résultats quantitatifs et résultats qualitatifs

On mesure les résultats quantitatifs, chiffrés via des questionnaires ou des sondages dans le but de décrire ou de vérifier un phénomène. Les questions posées sont des questions fermées, généralement en deux temps : avant et après le phénomène. Par exemple, une mesure de résultat quantitative est le nombre de jours de travail qu'une personne remise à l'emploi a effectué (VISES, 2019).

L'évaluation de résultats qualitative, non chiffrées, s'obtiennent généralement via des interviews, des focus groupes, des récits de vies ou encore des observations sur le terrain. Il s'agit de comprendre et d'observer. Les questions posées sont ouvertes. Généralement, on évalue les résultats qualitatifs avant, pendant et après le phénomène. Un exemple de résultats qualitatifs serait l'augmentation du bien-être d'une personne réinsérée sur le marché de l'emploi (VISES, 2019).

3.2.2 Résultats quantitatifs binaires et fréquentiels (types de résultat)

Selon Florentine Maier et Michael Meyer (Maier & Meyer, 2017) une mesure de résultats binaires encourage le risque d'écrémage des bénéficiaires. Par une mesure de résultats binaires, on entend le fait que le bénéficiaire a rempli certains critères ou non. C'est soit 1, soit 0.

Il s'oppose aux mesures de résultats fréquentiels, c'est-à-dire mesurer à quelle fréquence un événement a eu lieu, ou à quelle fréquence un événement non désiré n'a pas eu lieu. Etant donné la difficulté de trouver une mesure de résultat fréquentiel, il est fréquent de choisir une mesure de résultats binaires. Un moyen de contrer le risque d'écrémage serait alors de prendre plusieurs mesures de résultats binaires (pas seulement une) (Maier & Meyer, 2017).

Dans le cas du SIB de la prison de Peterborough, un indicateur fréquentiel a été choisi : la fréquence des nouvelles condamnations. Un indicateur binaire aurait pu être le nombre de sortants de prison ayant récidivé. Dans ce cas, il y aurait eu un risque de découragement de l'innovateur social. En effet, si l'ancien détenu récidive une fois, il aurait été considéré comme un échec et cela n'aurait pas encouragé l'innovateur social à continuer de le prendre en charge (AVISE, 2016).

3.3 Méthode d'évaluation de l'impact

“Une évaluation d'impact revient à comparer la situation des individus qui ont participé à la politique avec leur situation dans le cas où ils n'y auraient pas participé. Cette situation contrefactuelle n'existe évidemment pas dans la nature. Toute la difficulté d'une évaluation consiste à reconstruire cette situation manquante.” (Parienté, 2016, p.2)

Les méthodes d'évaluation d'impact sont diverses mais on distingue deux catégories : les méthodes expérimentales et les méthodes non ou quasi-expérimentales (Parienté, 2016). La sous-section section 3.2.1 a pour vocation de définir ce qu'est une méthode expérimentale. Les sous-sections suivantes feront l'objet de méthodes non ou quasi-expérimentales.

3.3.1 Approche expérimentale aléatoire

Selon H. Baba, l'évaluation de la performance des SIB's devrait être réalisée selon la méthode « essai contrôle randomisé » qui se veut plus objective (Baba et al., 2016). Cette méthode est similaire à des tests effectués dans l'industrie pharmaceutique. Il s'agit de constituer deux groupes statistiquement identiques par tirage au sort, parmi des individus aux caractéristiques similaires. Le groupe A participera au projet et le groupe B ne participera pas. On peut ainsi comparer les effets du projet. Enfin, une condition importante pour l'utilisation de cette méthode est d'avoir un échantillon suffisamment grand (Besançon et al., 2015; Mertens de Wilmars et al., 2017; Parienté, 2016).

Cette méthode a été utilisée dans le SIB « Supportive housing for Denver » aux États-Unis destiné à la réinsertion des sans-abris de la ville de Denver. Parmi 500 personnes répondant aux critères d'éligibilité au programme, deux groupes ont été constitués de manière aléatoire. Le premier, composé de 250 personnes est un groupe appelé groupe témoin ou groupe de contrôle.

Le deuxième, composé également de 250 personnes est le groupe traité ou groupe expérimental qui recevra le programme (Impact Invest Lab, Avise, 2017).

Cette méthode, appelée « **approche expérimentale aléatoire** » est également décrite comme « la plus rigoureuse » (Mertens de Wilmars et al., 2017; Perilleux et al., 2016). Elle supprimerait en effet un biais de sélection lié à des caractéristiques inobservables des bénéficiaires, liées à l'accès et à l'intérêt de participer au programme (Parienté, 2016). C'est la raison pour laquelle cette méthode serait nécessaire dans le cas d'inscription volontaire à un programme, à la différence du cas où la participation est obligatoire (Dermine, 2013). Elle supprime également le risque de biais de simultanéité d'événements.

Les participants sont en effet supposés être soumis aux mêmes conditions externes (Besançon et al., 2015).

Cependant, en pratique, cette méthode est coûteuse et demande plus d'efforts (Baba et al., 2016; Mertens de Wilmars et al., 2017). En effet, la méthode « approche expérimentale aléatoire » a été choisie pour évaluer le SIB de Rikers Island, célèbre pour avoir échoué. Le programme ABLE avait pour objectif de diminuer le taux de récidivisme chez les jeunes détenus âgés entre 16 et 18 ans dans la prison de Rikers Island, située près de New York. Lors de l'évaluation de l'impact, un biais statistique est apparu car la distinction entre les deux groupes n'a pas pu être respectée (Donner & Huang, 2017; Le Pendeven, 2019; Parsons et al., 2016; Porter, 2015).

De plus, cette méthode pose également des questions de nature éthique car elle suppose que seules les personnes tirées au sort peuvent avoir accès au programme (Mertens de Wilmars et al., 2017; Parienté, 2016; Perilleux et al., 2016). D'autres méthodes non ou quasi-expérimentales sont alors envisageables.

3.3.2 Méthode du groupe contrôle

Pour évaluer l'impact du SIB de Peterborough, la méthode du **groupe contrôle** a été utilisée. (Baba et al., 2016) Il s'agit de comparer les effets du projet avec un groupe qui reçoit le programme et un autre appelé groupe contrôle qui ne reçoit pas le programme. Ici, on ne tire pas au sort le groupe témoin mais on le reconstitue en se basant sur les caractéristiques des individus (Dermine, 2013; Perilleux et al., 2016; Van der linden, 2011).

Cette méthode évite les biais de simultanéité car il est probable que les deux groupes soient soumis aux mêmes événements externes. Cependant, la constitution de groupe contrôle basée sur des caractéristiques des individus ne permet pas de prendre en compte des caractéristiques inobservables, comme la motivation à participer au processus par exemple, ce qui rend par conséquent cette méthode sujette au biais de sélection (Perilleux et al., 2016).

Dans le cas du projet de Peterborough, un groupe contrôle avait été établi avec des détenus du Royaume-Uni (AVISE, 2016). Les membres du groupe contrôle ont des caractéristiques semblables aux membres du groupe qui reçoit les bénéfiques du projet. (Perilleux et al., 2016) La création d'un contrefactuel, c'est-à-dire un groupe contrôle peut, comme pour le SIB de Peterborough, être élaborée grâce à la méthode Propensity score matching (PSM), ou en français, la méthode statistique d'appariement par score de propension. Le groupe dit « traité » est le groupe constitué de bénéficiaires qui reçoivent le programme tandis que le groupe appelé « témoin » ou « contrôle » est constitué de personnes qui ne reçoivent pas le programme. Ces personnes ne savent pas qu'elles participent à l'évaluation d'impact d'un projet, contrairement aux personnes qui constituent le groupe témoin dans le cas de la méthode approche expérimentale aléatoire décrite dans la section précédente. De plus, le groupe témoin de la méthode PSM est constitué de profils comparables à ceux du groupe traité. Dans le cas des prisonniers de Peterborough, 936 personnes faisaient partie du groupe traité tandis que 9 360 personnes constituaient le groupe témoin. Pour une personne du groupe traité, correspondaient 10 personnes dans le groupe témoin (AVISE, 2016).

3.3.3 Comparaison historique

Ce groupe contrôle contrefactuel peut également être établi via comparaison historique. Il s'agit de prendre deux groupes de personnes ayant les mêmes caractéristiques à deux moments différents, et

de comparer un indicateur. Pour le SIB du service d'enfance d'Essex, le projet Multi-systemic Therapy avait pour but de fournir des thérapies familiales intensives à domicile afin que les enfants ne se voient pas contraints d'être placés en institution. Afin d'évaluer le SIB, un groupe contrôle basé sur **comparaison historique** de 650 cas a été utilisé. On a alors analysé la diminution du nombre de jours que les 380 enfants ayant reçu le traitement ont passé en institution, par rapport au contrefactuel historique. H. Baba définit cette méthode comme étant une méthode d'évaluation d'impact en raison du contrefactuel historique (Baba et al., 2016; Besançon et al., 2015; Green & Matthews, 2014).

Cette méthode n'est cependant pas toujours applicable, notamment dans le cas de changement de politique, ou encore dans le cas de changement de conjoncture. Elle ne semble par exemple pas adaptée au cas de marché de l'emploi, sensible à la conjoncture (Dermine, 2013).

Cependant, cette méthode permet, contrairement à la méthode « Approche expérimentale aléatoire », que tout le monde puisse suivre le programme, et pas seulement les personnes ayant été tirées au sort (Besançon et al., 2015).

3.3.4. Reconstitution subjective

Cette méthode, qualifiée de « **reconstitution subjective** », consiste à interviewer les bénéficiaires après le processus en leur demandant, selon eux, quels effets pouvaient être attribués au processus et comment ils auraient agi si le processus n'avait pas eu lieu. Considérée comme plutôt facile à entreprendre, cette méthode est, comme son nom l'indique, assez subjective. Elle sollicite en effet les bénéficiaires à se souvenir de la situation telle qu'elle était avant le processus, ce qui peut entraîner de gros risques d'erreurs (Perilleux et al., 2016; Van der Linden, 2011).

Bien que la méthode de reconstitution subjective ne semble pas particulièrement compliquée à entreprendre, elle est cependant sujette au biais de simultanéité étant donné que les effets auraient pu être dus à d'autres éléments que le processus. Elle n'est néanmoins pas exposée au biais de sélection étant donné qu'on ne se préoccupe que des personnes qui ont participé au processus (cfr. Section 3.1) (Van der Linden, 2011).

Par exemple, pour le projet « St Mongo's Broadway's Street » l'évaluation s'est basée sur des interviews d'un groupe de bénéficiaires pendant le programme (Baba & Yoshioka, 2019; Mason et al., s. d.).

3.3.5 Méthode d'avant-après

Enfin, une dernière méthode d'évaluation de résultat est la méthode « **avant-après** ». Il s'agit d'une évaluation en deux temps. Un test basé sur des indicateurs (par exemple le taux d'emploi) est effectué sur un groupe de bénéficiaires avant le projet et un autre test est réalisé après le projet. Cela permet donc de comparer des indicateurs avant et après le programme (Perilleux et al., 2016; Van der Linden, 2011).

Bien qu'elle soit plus objective que la méthode de reconstitution subjective, cette méthode comporte également des biais de simultanéité. En effet, plusieurs autres facteurs auraient pu influencer l'évolution de l'indicateur observé, pas seulement le processus. Tout comme la méthode de sélection subjective, la méthode d'avant—après ne comporte pas de biais de sélection car on évalue un seul groupe d'individus : les bénéficiaires (cfr. Section 3.1) (Perilleux et al., 2016).

3.4 Les participants à l'élaboration de la méthode d'évaluation de l'impact

Elisabetta Scognamiglio et ses collègues mentionnent l'importance que les parties prenantes à l'élaboration de la méthode d'évaluation de l'impact social soient assez compétentes en la matière. Elles doivent pouvoir comprendre et rapporter des résultats de l'analyse de l'évaluation de l'impact, ainsi que des résultats financiers (Scognamiglio et al., 2018).

Dans la méthode préconisée de la démarche VISES, on souligne l'importance de mobiliser toutes les parties prenantes lors de la première étape qui consiste en l'élaboration de la question évaluative. « *Plus il y a de la diversité, plus ce temps sera riche et pertinent. Nous recommandons de mobiliser au moins deux types de parties prenantes pour cette première étape.* » (VISES, 2019, p.13)

En outre, tout au long de la démarche, VISES préconise la co-construction quand il s'agit d'évaluer l'impact social.

L'évaluation d'impact social permet un dialogue permanent avec vos parties prenantes internes et externes. Ce dialogue peut être une grande source de motivation (reconnaissance du travail réalisé, pertinence de l'action sur le long terme, légitimité du projet...). Cette implication des parties-prenantes, source de co-construction pour votre évaluation, est une plus-value de la démarche. (VISES, 2019, p.29)

3.5 Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre l'évaluation de l'impact social, au cœur du mécanisme des Social Impact Bonds. Il pointe également des éléments permettant de limiter ou d'augmenter les risques. Par exemple, l'utilisation de mesures de résultats fréquentiels diminueraient le risque d'écroulement (Maier & Meyer, 2017).

Lorsqu'un Social Impact Bond est structuré, des choix sont posés quant au design de la méthode d'évaluation de l'impact social. Nous nous posons alors les questions suivantes. Certains choix posés ici sont-ils des éléments qui vont permettre de mieux gérer les risques énoncés dans le chapitre 2, ou au contraire de moins bien les gérer ? Les choix posés sont-ils pris par les acteurs avec une volonté de gérer ces risques ?

Chapitre 4 : Conclusion de la partie théorique et hypothèses

La revue de littérature a permis de mettre en lumière certaines hypothèses concernant les facteurs favorisant l'apparition de certains risques, certaines dérives du mécanisme. L'objectif de ce mémoire est de comprendre dans quelle mesure certaines méthodes d'évaluation de l'impact social pourraient mitiger les risques des Social Impact Bonds. Il s'agit de mieux comprendre le lien entre l'analyse de l'impact social et les risques liés au mécanisme du Social Impact Bond afin de formuler des recommandations. Dans la partie 2 de ce mémoire, nous allons entreprendre des interviews auprès des acteurs de terrain des SIB's belges, afin de comprendre si les choix quant à l'évaluation de l'impact social sont posés avec la volonté de réduire les risques énoncés dans le chapitre 2.

- 1) Proposition 1 : une meilleure connaissance des méthodes de l'évaluation de l'impact social permettrait de diminuer le risque de sélection biaisée des projets liée au choix de projets plus simples à évaluer
- 2) Proposition 2 : afin d'éviter le risque de sélection biaisée des projets, mettre autour de la table un représentant de l'autorité publique ou un intervenant externe bien informé sur les projets qui ont déjà fait leurs preuves dans le passé.
- 3) Proposition 3 : utiliser des résultats fréquentiels dans le but de diminuer le risque d'écrémage des bénéficiaires
- 4) Proposition 4 : afin de diminuer le risque de Mission Drift lié au choix d'indicateurs peu révélateurs de la mission pour obtenir de bons résultats (et non pas pour aider les bénéficiaires), éviter l'indicateur unique et choisir des indicateurs liés aux bénéficiaires
- 5) Proposition 5 : afin d'éviter le risque d'écrémage des bénéficiaires, décrire de manière plus précise le public cible, afin d'éviter que l'innovateur social ne choisisse des bénéficiaires qui ont plus de chance de réussir
- 6) Proposition 6 : afin de diminuer le risque d'inefficience lié à des indicateurs qui ne représentent pas bien les économies liées au programme, recourir à de l'évaluation d'impact et non de résultat. Si indicateurs de résultat, éviter l'indicateur unique.
- 7) Proposition 7 : afin de diminuer le risque d'inefficience lié au choix de projets sans innovation et donc sans risque, et aux coûts de transaction, réaliser une analyse de coûts comparative. L'objectif étant de comprendre la différence de coûts entre un financement classique et un financement via SIB.

Risques	Lien avec la méthode d'évaluation de l'impact	Éléments de la méthode d'évaluation d'impact qui pourraient diminuer ce risque
Risque de sélection biaisée de projet	1-Puisque l'évaluation d'impact est compliquée, on va choisir des projets où c'est plus facile de l'évaluer, par exemple avec le nombre de personnes remises sur le chemin de l'emploi (quantifiable)	1-Démystifier les méthodes d'évaluation de l'impact
	2-Choix de projets qui ont déjà fait leurs preuves	2-Présence d'un représentant de l'État (ou personne externe) bien informé sur le sujet
Risque de Mission Drift	3-Mesures de résultats binaires (succès VS échec) encouragent l'écémage des bénéficiaires (Maier & Meyer, 2017)	3-Utiliser des résultats fréquentiels (Maier & Meyer, 2017)
	4-Indicateurs peu révélateurs de la mission pour obtenir de bons résultats (et non pas pour aider les bénéficiaires)	4-Éviter l'indicateur unique et choisir des indicateurs liés aux bénéficiaires
	5- Écémage (tris des bénéficiaires pour n'aider que les cas les plus faciles afin d'obtenir de bons résultats)	5-Lors des négociations, les parties prenantes devraient décrire de manière précise le public cible (De Ghellinck, 2014)
Risque d'inefficience	6-Mauvaise définition des indicateurs de succès dans la méthode d'évaluation -> un SIB peut réussir alors qu'il ne va pas vraiment créer des économies pour l'État (Marty, 2016a)	6-Utiliser des méthodes d'évaluation d'impact, et pas de résultat 6-Si méthode de résultat, éviter l'indicateur unique
	7- Si projets sans innovation et donc sans risque, plus intéressant financement direct, d'autant plus en tenant compte des coûts de transaction	7- Réaliser une analyse de coûts comprenant les coûts de transaction

Partie 2 : Analyse exploratoire

Chapitre 5 : Méthodologie de la récolte de données

5.1 Méthodologie

Afin de répondre à notre question de recherche, c'est-à-dire, « comment une méthode d'analyse de l'impact social pourrait limiter les risques associés aux Social Impact Bonds ? », la méthode principale de collecte de données envisagée est plutôt qualitative. Nous avons en effet réalisé des interviews auprès des parties prenantes des SIB's belges afin de mieux comprendre la manière dont la méthode d'évaluation de l'impact a été réalisée. Nous les avons également interrogés sur le processus de création d'un SIB.

Nos questions se sont penchées sur plusieurs sous-thématiques. Premièrement, nous voulions savoir ce que les protagonistes savaient des Social Impact Bonds avant de débiter la structuration d'un SIB. Ensuite, nous leur avons demandé d'expliquer la genèse du projet, les critères de sélection ainsi que comment s'était déroulée la structuration du SIB. Nous voulions aussi comprendre si les acteurs étaient conscients des risques liés à la méthode d'évaluation d'impact choisie et s'ils avaient mis en place des balises pour lutter contre ces risques.

En outre, des interviews ont également été effectuées auprès de chercheurs afin de pouvoir décoder la réalité de terrain à travers leurs travaux scientifiques.

Il s'agit d'une méthode abductive et empirique. Nous avons en effet étudié les risques liés aux SIB's ainsi que les méthodologies d'évaluation de l'impact social et formulé des propositions, qui pourraient, probablement permettre de gérer les risques. Ensuite, nous allons observer la réalité du terrain afin de vérifier si nos propositions énoncées en conclusion de la première partie pourraient répondre à notre question de recherche. En effet, l'objectif est de comprendre comment la méthode d'évaluation d'impact utilisée permet de diminuer ou d'augmenter certains risques, de voir si les acteurs sont conscients des risques, et si oui, comment est-ce qu'ils les ont gérés.

L'objectif de cette analyse est de mieux comprendre la réalité de terrain, afin de pouvoir proposer des recommandations pour l'élaboration des prochains SIB's.

5.2 Récolte des données

Des interviews d'environ 40 minutes ont été menées via Teams auprès des différents protagonistes pendant les mois de mars 2022 et d'avril 2022. Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des personnes interrogées. Lors des interviews, une prise de notes a également été réalisée afin d'une part, d'anticiper un éventuel problème technique et d'autre part, de pouvoir prendre des notes dans le cas où la personne refusait que l'on enregistre l'interview.

La liste des personnes interviewées fait l'objet de la section suivante. Vous trouverez également le guide d'entretiens en annexes. Les questions varient entre les différentes personnes interrogées mais la structure reste la même. Il s'agissait premièrement de comprendre ce que la personne connaissait des SIB's et le cas échéant ce qu'elle en savait avant de travailler sur le sujet.

Deuxièmement, il était demandé aux parties prenantes des SIB's de raconter la genèse du projet, d'expliquer comment le projet était né et avait été élaboré, notamment en ce qui concerne les choix posés sur l'évaluation de l'impact social.

Troisièmement, il était demandé aux parties prenantes si elles voyaient des inconvénients au mécanisme.

Enfin, il était également pertinent de savoir ce que les personnes auraient changé si elles devaient recommencer un SIB demain.

En ce qui concerne les chercheurs, leur entretien portait principalement sur les articles scientifiques qu'ils ont rédigés. L'objectif était de comprendre comment ils envisageraient d'aller au-delà les problèmes soulignés dans leurs écrits (par exemple le cherry-picking effect).

5.3 Sélection de l'échantillon

L'échantillon ci-dessous a été sélectionné par saturation. Des recherches, notamment dans d'anciens mémoires sur les Social Impact Bonds ont permis d'obtenir les noms de certaines personnes qui ont participé à la structuration ou à la gestion de Social Impact Bonds en Belgique. Celles-ci ont été contactées via LinkedIn ou par mail. Ensuite, il a été demandé à ces personnes si elles connaissaient d'autres personnes de contact qui pourraient participer à l'interview.

-Benstitou Naima : actuellement cheffe du projet IOD chez Actiris. Elle n'a pas structuré le SIB mais elle a repris le projet en 2019.

-Broussan Fanny : actuellement cheffe du projet BeCode chez Actiris. Elle travaillait au cabinet de la ministre de l'emploi (Céline Fremault) au moment où le premier SIB (DUO for a JOB) a été créé. Elle n'a pas participé au montage mais elle avait connaissance des dossiers et les a suivis de près. Ensuite, elle a travaillé chez DUO for a JOB, dont le SIB venait de se clôturer. En arrivant chez Actiris, elle avait expressément demandé de gérer un éventuel prochain SIB.

-Christiane Pierre-Louis : ne travaille plus chez KOIS depuis 5 ans mais a participé à la gestion et au suivi de DUO for a JOB.

-Clotuche Joanne : chargée de plaidoyer et chargée de projets en évaluation de l'impact social au SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises).

-Dermine Thomas : actuel secrétaire de l'État à l'économie et à la Relance, il a été étudiant à l'Université de Harvard où il a eu l'occasion d'écrire son mémoire sur les SIB's avec le professeur Liebman. La question de recherche de ce mémoire était de mieux comprendre si les SIB étaient applicables à l'Europe continentale. Il s'agissait dans un premier temps d'un travail théorique qu'il a souhaité concrétiser dans un deuxième temps. Thomas Dermine a donc réalisé l'étude de faisabilité des SIB's en Europe. Après avoir réalisé cette étude de faisabilité, il a participé à la structuration du SIB DUO for a JOB en tant que consultant.

-Jacomet Guillaume : analyste chez View.brussels, l'évaluateur interne qui fournit les données des SIB's d'Actiris.

-Mottint Jean-François : chef de projet de DUO for a JOB chez Actiris

-Petit Jean Maxime : chercheur à l'Université de Liège et membre de Spiral (évaluateur externe des SIB d'Actiris). Maxime Petit Jean a travaillé en tant qu'évaluateur externe sur le SIB IOD d'Actiris.

-Provost Charlaïne : chargée de projets chez Financité

-Rijpens Julie : collaboratrice scientifique à l'Université de Liège, elle a travaillé au Centre d'Économie Sociale. Elle est l'auteure de l'article « Social Impact Bonds: Promises versus facts. What does the recent scientific literature tell us?».

-Tshimanga Émilie : elle a réalisé un mémoire sur les Social Impact Bonds, et plus particulièrement sur la capacité des acteurs à implémenter de l'innovation sur la mise en œuvre des projets. Elle a pu analyser le SIB IOD. Elle travaille actuellement chez Spiral, évaluateur externe des SIB's d'Actiris.

-Unger Sarah : co-fondatrice de BeCode. A participé à la mise en place des des SIB's BeCode d'Anvers et de Bruxelles. Elle s'occupe également du suivi du SIB de BeCode Bruxelles.

-Eefje Vanderlinden : Public Affairs project manager chez BNP Paribas Fortis. Il s'agit de gérer les relations non commerciales avec l'État, les ONG... Travaille sur les projets sociétaux. A travaillé dans la RSE et sur les SIB. Ne travaille actuellement plus sur les SIB mais sur l'inclusion numérique. C'est elle qui a structuré le SIB Back On Track avec Oranje Huis. La banque a eu 2 rôles : structurateur (intermédiaire) et investisseur. Le SIB a également été co-structuré avec BNP Paribas France (Eefje a eu l'occasion de travailler avec des collègues d'une équipe française).

Chapitre 6 : Analyse des résultats

Afin de comprendre comment une méthode d'évaluation de l'impact social permettrait de gérer les risques associés aux Social Impact Bonds, ce chapitre a pour vocation de présenter les résultats obtenus suites aux interviews menées auprès des protagonistes présentés dans la section précédente.

Reprenons la figure 2. Ce chapitre est structuré de manière à mieux comprendre la vie d'un Social Impact Bond avant sa création, entre la signature du contrat et la fin de celui-ci, et après la fin du contrat, c'est-à-dire après le remboursement des investisseurs. Nous allons voir, au cours des 3 phases, les éléments qui pourraient augmenter ou diminuer les risques de sélection biaisée des projets, de Mission Drift et d'inefficacité.

Figure 4 ligne du temps des étapes d'un SIB et des risques qui lui sont associés

	Contrat		Remboursement + prime
	Avant	Pendant	Après
Risque	Sélection biaisée	Mission Drift	Inefficacité
Outil de gestion	Analyse d'impact ex-ante	Suivi des résultats au quotidien	Analyse d'impact ex post

6.1 Avant

Avant la signature du contrat d'un Social Impact Bond, le principal risque identifié est le risque de sélection biaisée des projets. En effet, comme expliqué dans le chapitre 2, ce risque est lié au fait que chaque projet social n'a pas les mêmes chances de faire l'objet d'un SIB. En effet, selon la littérature, les SIB's profiteraient aux projets dont les bénéficiaires sont facilement mesurables, et les résultats faciles à atteindre. Ce risque survient également lorsque les projets sélectionnés ont démontré leur efficacité dans le passé.

6.1.1 Genèse du projet et critères de sélection des projets

Les Social Impact Bonds belges ne sont pas tous issus d'une initiative étatique. Lors des interviews, les intervenants ont expliqué comment le mécanisme était né, ainsi que la manière dont les projets ont été sélectionnés.

En ce qui concerne **DUO for a JOB**, le premier Social Impact Bond d'Europe continentale, il s'agit principalement d'une initiative de Thomas Dermine. En effet, lorsque Thomas Dermine était étudiant à l'Université de Harvard, il a eu l'occasion de réaliser un mémoire avec le Professeur Jeffrey Liebman. La question de recherche de ce travail était de savoir si les SIB étaient applicables au contexte de l'Europe continentale, où le rapport aux dépenses sociales est différent qu'aux États-Unis. Très vite, l'envie est venue de passer de la théorie à la pratique. Thomas Dermine a alors travaillé sur l'étude de faisabilité de deux projets de SIB pour la Belgique, un dans le secteur de l'emploi, l'autre dans le secteur des prisons.

Par ailleurs, le gouvernement bruxellois était à la recherche de nouveaux modes de financement alternatif. Il s'en est suivi des réflexions et des groupes de travail.

Le projet DUO for a JOB est arrivé chez Actiris plutôt par chance. Un ami de Thomas Dermine était invité à un mariage où l'association que les mariés avaient choisi de parrainer était DUO for a JOB. Les deux co-fondateurs étaient alors en train de lancer leur projet. Afin de se lancer, ils étaient à la

recherche de subsides. Malheureusement, n'ayant pas d'historique de résultats, leur quête de financement s'avérait plutôt compliquée. C'est donc DUO for a JOB qui a été sélectionné comme projet innovant pour le premier Social Impact Bond belge.

Concernant le projet **IOD**, il s'agit d'une initiative d'Actiris qui a souhaité donner une ampleur plus importante à un projet pilote qui existait déjà à la mission locale de Forest. L'intérêt d'Actiris était de mettre le projet à l'échelle des 19 communes.

La naissance de **BeCode** Brussels est également une initiative d'Actiris. Après le SIB « test » de DUO for a JOB, Actiris avait envie de réitérer le mécanisme. Au départ, Actiris n'avait pas obtenu de budget annuel pour lancer un projet innovant, potentiellement via Social Impact Bond. Finalement, en milieu d'année après un ajustement budgétaire, le cabinet de la ministre leur a accordé un budget. À partir de cette possibilité budgétaire, ils ont décidé de faire un appel à une manifestation d'intérêt.

Actiris avait envie de tester la capacité d'innovation du secteur. À la différence des deux premiers SIB, ils ont souhaité laisser parler le terrain, sans fixer de consigne sur la thématique ou sur le public cible par exemple. Afin de faire connaître l'appel à projet, Actiris a notamment organisé des séances d'information ou encore contacté directement des porteurs de projets via sa banque de données. Finalement une dizaine de dossiers ont répondu à l'appel à manifestation d'intérêt.

En ce qui concerne les critères de sélection des projets, Fanny Broussan déclare : « *Sélectionner un SIB, ce n'est pas exactement la même chose que sélectionner un opérateur pour avoir une subvention. Il y a des critères assez particuliers aussi.* » (communication personnelle, 4 mars 2022). Il y a des critères classiques d'analyse d'un dossier comme la conformité du projet par rapport au domaine d'action d'Actiris, la pertinence des actions proposées, ou encore la motivation de l'équipe. Cependant, d'autres critères plus spécifiques aux SIB's comme la capacité à absorber un gros budget et de changer d'échelle étaient aussi demandés. Les structures devaient aussi présenter un certain nombre de garanties en termes de gestion, de comptabilité. Il y avait également un critère de coût du projet par bénéficiaire. Celui-ci devait rester raisonnable. Enfin, un autre critère très spécifique aux Social Impact Bonds était la capacité à démontrer son impact, un historique de données sur la manière dont l'opérateur calcule son impact. Il s'agissait d'un critère très important. Bien que, dans le cas du premier SIB, DUO for a JOB ne disposait pas de cet historique, le parcours professionnel des fondateurs leur a permis de prouver leur capacité à remplir ce critère.

BeCode Brussels a été sélectionné parmi une dizaine d'opérateurs qui avaient remis un avant-projet. Le fait que BeCode ait déjà fait l'objet d'un SIB, n'a pas été un critère décisif selon Fanny Broussan. BeCode remplissait beaucoup de critères, notamment celui de l'évaluation d'impact. De plus, la thématique de du numérique semblait ouvrir beaucoup d'opportunités pour les chercheurs d'emploi. BeCode disposait également d'une très bonne méthodologie d'accompagnement et de formation des chercheurs d'emploi.

En revanche, la genèse du SIB **Back on Track** n'est pas une initiative du gouvernement mais de BNP Paribas Fortis. Il y avait un grand intérêt de la part de BNP pour les SIB's, notamment par rapport à leur engagement social. Ils étaient aussi très intéressés par l'aspect innovant du mécanisme, où l'État n'engage de l'argent uniquement si l'impact est prouvé. Enfin, c'était aussi une opportunité de participer à un projet de co-construction avec les parties prenantes.

C'est donc BNP Paribas Fortis qui a été proactif dans l'initiative de création du SIB. Eefje Vanderlinden a donc été à la recherche d'un projet social, ainsi que d'un gouvernement qui serait intéressé de participer au Social Impact Bond. Opgroien était très intéressé de s'engager. BNP Paribas Fortis avait

aussi préparé un dossier qui comportait des études, un background scientifique. Ce n'était donc pas au départ une offre publique, mais une demande de BNP Paribas Fortis.

Afin de sélectionner un projet, Eefje Vanderlinden a contacté des entrepreneurs sociaux via leur fondation. Pour que le projet puisse être éligible au Social Impact Bond, il devait être innovant (ou être un scale-up mais une préférence était accordée à un projet innovant), travailler sur la prévention, et devait être capable de montrer le profit sociétal et les économies de coûts pour le gouvernement. L'impact du projet devait donc pouvoir être mesuré via KPI. Une grande importance était également accordée au risque opérationnel de la société. Il fallait pouvoir comprendre comment la société était organisée, si elle était transparente au niveau de sa gestion, et de son organisation. Il fallait s'assurer que l'organisation soit capable de réaliser ce qu'elle promettait. C'est pourquoi l'expérience, l'historique de la vie de l'organisation était aussi important. Il y avait aussi une condition de timing. Il fallait pouvoir voir les résultats dans les 3 à 5 ans. Enfin, il y avait une condition budgétaire de maximum 1,5 million.

Eefje Vanderlinden nous a également confié qu'elle avait vu des projets qui étaient intéressants mais qui n'étaient pas éligibles au SIB sous ces critères. Elle explique : « *Et là tu vois qu'il y a plein de projets qui sont très intéressants, qui ne sont plus éligibles parce que le topic, ce n'est pas possible de le quantifier ou les budgets sont trop petits ou ils n'ont pas la capacité de gérer un projet tellement large et là on risque l'opérationnel qui n'est pas là ou dans le passé, ils n'ont jamais mesuré, travaillé avec des KPI.* »

6.1.2 Un sujet complexe

Il ressort des interviews menées que tous les acteurs n'ont pas le même degré d'expertise sur le sujet des Social Impact Bonds. Il s'agit en effet d'un mécanisme assez complexe qui comporte des enjeux et des risques. Si certains acteurs sont bien au courant des risques, d'autres ne semblent pas toujours bien informés. Certains semblaient l'être avant de démarrer le projet, tandis que d'autres pas vraiment. Naima Benstitou nous confie par exemple : « *Je n'avais pas entendu parler de SIB jusqu'à ce que j'arrive au département dans lequel je travaille aujourd'hui, en 2019. On m'a proposé de reprendre cette mesure IOD. Et donc, pour moi, ça a été vraiment la grande découverte.* » (communication personnelle, 2 avril 2022). De son côté, Fanny Broussan semblait déjà connaître le mécanisme avant d'être porteuse du projet BeCode chez Actiris : « *Oui, c'est une mesure que je connaissais bien dans le sens où je travaillais au cabinet de la ministre de l'Emploi Céline Frémault, au moment où le premier SIB duo s'est monté. (...) J'avais suivi ça de près, j'avais pris connaissance. (...) Et ensuite après, j'ai après le cabinet, je travaillais chez DUO for a JOB. Donc ce n'était plus un SIB à ce moment-là. (..) Donc, oui, c'est quelque chose que je connaissais tout à fait. (...) Mais j'avais expressément demandé si jamais un autre SIB devait se lancer. J'étais candidate pour gérer la mesure.* » (communication personnelle, 4 mars 2022).

On remarque par exemple que KOIS, qui a structuré et est l'intermédiaire financier des 3 SIB's de Actiris, est reconnu comme ayant une grande expertise en la matière. En effet, Sarah Unger indique « *Ils avaient un KOIS avec eux qui a vraiment aidé à structurer le produit, ce qui, à mon sens, est l'élément principal de la réussite d'un tel mécanisme de financement, c'est d'avoir un intervenant externe compétent et même spécialiste de ces questions.* » (communication personnelle, 11 mars 2022).

Pour les innovateurs sociaux, souvent une petite structure, c'est plus complexe et cela demande aussi du temps. Chez Actiris, les trois différents SIB's ont été structurés par des personnes différentes. De plus, certaines personnes qui ont structuré des SIB's ne sont plus les mêmes que celles qui les gèrent actuellement. Actiris doit également faire face au turnover de ses employés, ce qui ne semble pas aider pas l'acteur public à développer une expertise pour les porteurs de projets.

6.1.3 L'évaluateur externe

Le fait que l'évaluateur externe soit présent depuis le début semblerait être un élément clé de la réussite du Social Impact Bond. Par exemple pour le SIB de BNP Paribas Fortis, l'évaluateur était présent depuis le début et a fait beaucoup de recherches, notamment des études sur des projets similaires à l'étranger sur d'autres cibles. Grâce à ces recherches, l'évaluateur pouvait approuver ou non les indicateurs proposés en justifiant son avis.

Pour les SIB's d'Actiris, on ne retrouve pas vraiment la même configuration. Il y a en effet un évaluateur interne (View.brussels, anciennement appelé « l'Observatoire bruxellois de l'emploi et de la formation) et un évaluateur externe (SPIRAL). View a été sélectionné en tant que service étude pour savoir quels types de données pourraient être utilisées dans l'évaluation de l'impact social, d'abord pour le SIB DUO for a JOB, puis pour IOD et enfin pour BeCode. La raison pour laquelle le choix s'est porté sur View est le fait qu'il aurait de toute façon, dû fournir les données nécessaires à l'évaluation de l'impact. View.brussels a participé aux discussions sur la méthodologie à appliquer et sur les données disponibles mais n'a jamais tranché. View a été associé au processus de développement de la méthodologie d'évaluation mais n'a pas été associé à la décision finale. View étant un service interne à Actiris, le partenariat a alors fait appel à un évaluateur externe afin de valider le travail d'évaluation (SPIRAL). Une fois le projet en route, le rôle de View est d'appliquer la méthode d'évaluation. Guillaumue Jacomet l'indique : « *Et puis une fois que ça a démarré, notre rôle était bien d'appliquer la méthodologie d'évaluation telle que prévu à la convention et de réaliser annuellement les rapports d'évaluation demandés selon le cadre fixé aussi par la convention de partenariat.* » (communication personnelle, 8 avril 2022). Views.brussels participe également en tant qu'observateur au comité de gestion / pilotage mais ce n'est pas obligatoire.

Pour l'évaluateur externe, la mission est plus restreinte. Il vérifie que la méthodologie est bien suivie et propose des aménagements de la méthodologie, valide ou non le rapport de View.brussels et propose des suggestions. Maxime Petit Jean l'explique : « *Et dans ce cadre-là, mon rôle était de vérifier si tous les points méthodologiques étaient, on va dire, suffisamment rigoureux, suffisamment clair, suffisamment transparent pour permettre une évaluation de qualité qui représente la réalité au mieux, sachant que c'est toujours une approximation* » (communication personnelle, 8 avril 2022). Il n'a pas participé à la structuration du SIB. Il est arrivé lorsque tout était déjà structuré. Sa première mission était de remettre un avis sur le premier rapport d'évaluation basé sur la convention. Il a dû prendre connaissance des différents documents (la convention, le rapport d'activité) déjà établis ainsi que de comprendre le dispositif en rencontrant les personnes qui ont mis en place le SIB. Il a émis des suggestions par rapport à la méthodologie évaluative, notamment au groupe contrôle. Ces modifications ont pu être appliquées à la convention. Guillaume Jacomet l'explique : « *Donc l'application de la méthodologie était correcte, mais eux ils ont fait des propositions d'aménagement pour améliorer, si vous voulez, la correspondance groupe de contrôle et groupe de bénéficiaires de la mesure financée. (...) et donc on a appliqué la proposition de l'évaluateur externe puisque ça a été validé* (ndlr : par le comité de pilotage) *aussi* ». (communication personnelle, 8 avril 2022).

Jean-François Mottint explique également : « *dans son rapport lors du premier rapport d'évaluation qui avait été réalisé par View.brussels, quand l'Université de Liège a validé le rapport, elle a fait quelques remarques en disant que pour la cohorte de contrôle il y avait des petits rectificatifs à faire. De mémoire, je ne sais plus très bien, mais ça concernait des pondérations, pour que ça corresponde vraiment mieux en termes de public. Et donc il y a eu des idées de corrections. (...) Mais donc, il y a eu des suggestions de l'évaluateur externe et qui ont été prises en compte pour les rapports suivants et pour le rapport final par exemple.* » (communication personnelle, 2 mars 2022).

Le deuxième de la mission de l'évaluateur externe était donc de vérifier avec View.brussels si les calculs étaient corrects.

6.2 Pendant

Le risque de Mission Drift se manifeste pendant la vie d'un Social Impact Bond. Il peut apparaître lorsque l'innovateur social décide de sélectionner les bénéficiaires en ne s'occupant que des cas les plus faciles. L'objectif principal du projet n'est plus d'aider les personnes qui en ont besoin mais de se concentrer sur l'obtention de bons résultats, quitte à prendre des indicateurs facilement atteignables.

6.2.1 Une relation de confiance

La plupart des personnes interrogées s'accordent sur le fait qu'une relation de confiance et une discussion transparente sont des éléments indispensables à la réussite d'un projet, voire même une condition de réussite. Fanny Broussan explique : « *Sans, sans co-construction, sans transparence, sans confiance etc, il n'y a pas de compromis, s'il n'y a pas de compromis, il n'y a pas de SIB et enfin, voilà donc oui, sans co-construction entre nous, entre nous, l'opérateur BeCode* » (communication personnelle, 4 mars 2022). Du côté de BNP Paribas Fortis, Eefje Vanderlinden indique : « *Donc c'est vraiment clé que les partenaires se fassent confiance, qu'ils travaillent ensemble et qu'ils aient vraiment comme but cet impact sociétal (...) Ça c'est super important et c'est la condition de réussite.* » (communication personnelle, 22 mars 2022).

De plus, pour le projet Back on Track, ils ont eu une discussion transparente sur les risques, comme le cherry-picking effect. Eefje Vanderlinden l'explique : « *la clé, c'est la gouvernance, c'est la discussion en avant. Et je pense que là, c'est de nouveau important que tous les partenaires se fassent confiance, restent dans leur rôle et que tout ça soit discuté en amont. On a parlé du cherry-picking, comment on va éviter ça, de l'indépendance de l'évaluateur. Ce sont toutes des discussions qui ont été lieu et qui sont partiellement ou complètement repris dans les contrats, etc* » (communication personnelle, 22 mars 2022).

Il y a également dans la gestion des SIB's un comité de pilotage où des décisions peuvent être prises. Un SIB n'est jamais fini, il continue toujours d'évoluer. Même si l'on essaye de penser à un maximum de choses dans le contrat, il se peut qu'un élément vienne perturber le bon fonctionnement du projet comme l'explique Eefje Vanderlinden : « *Et tu mets des choses dans les contrats, mais dans un projet comme celui-ci tu mets le plus possible dans le contrat. Mais il y a toujours des choses qui se passent en route et pour ça, tu as besoin de ces comités de pilotage où les acteurs principaux ont leur voix et peuvent voter et peuvent prendre des décisions ensemble. (...) donc c'est comme ça, un SIB ce n'est jamais fini. Même quand tu essaies de mettre toutes les clauses dans ton contrat, il se passe des choses.* » (communication personnelle, 22 mars 2022).

Par exemple, personne n'aurait pensé à écrire dans les contrats ce qui se passerait en cas de pandémie. Pourtant, la crise du Covid-19 a bien eu lieu et a eu des conséquences pour de nombreuses personnes. Eefje Vanderlinden l'indique : « *Ça évolue parce que tout à coup tu as le Covid, boum. Qu'est-ce que tu fais ? Tu n'as pas prévu ça dans ton contrat ! Voilà, donc des choses comme ça arrivent. Donc là, tu vois, ta gouvernance c'est super important, tu mets ça bien en place et dans les contrats.* » (communication personnelle, 22 mars 2022).

6.2.2 Méthode d'évaluation de l'impact

Toutes les personnes interrogées n'ont pas le même avis quant à la manière d'évaluer l'impact social. De manière générale, les protagonistes sont plutôt d'accord sur le fait qu'il n'existe pas de méthode idéale d'évaluation de l'impact social.

Bien que la méthode « approche expérimentale aléatoire » soit la plus scientifiquement correcte, elle n'est pas considérée comme un « gold standard ». Cette méthode avait été suggérée par Thomas

Dermine pour évaluer l'impact social de DUO for a JOB mais elle n'a pas été retenue car elle était considérée comme peu éthique et complexe. Elle demande également du temps et semble assez coûteuse. C'est donc la méthode du groupe contrôle qui a été sélectionnée bien que, selon Thomas Dermine, elle ne contrôle pas un élément important qui est la motivation des personnes à vouloir participer au projet.

De manière générale, il n'existe pas vraiment une méthode préférable par rapport à une autre. Elle doit plutôt être adaptée au contexte, au public, ou encore aux objectifs à atteindre. Le but est de s'assurer que le service social fourni aux bénéficiaires est bien efficace, afin de rembourser les investisseurs. Selon Maxime Petit Jean, il ne faut pas hiérarchiser les méthodes d'évaluation de l'impact, mais il faut penser à la méthode pour répondre à la question que l'on se pose : « (...) *il n'y a pas une méthode qui est plus souhaitable qu'une autre. Ça dépend des questions que l'on se pose. Et, ce qu'on veut savoir sur les dispositifs (...), la méthode utilisée, c'est celle qui va répondre à une question. Il n'y a pas de meilleure méthode* » (communication personnelle, 8 avril 2022).

Elle dépend donc du SIB, de son contexte et doit être construite pour répondre à la question, à la problématique traitée. À titre d'exemple, la méthodologie d'évaluation de l'impact social de BeCode Brussels est en lien avec l'objectif, c'est-à-dire la volonté de challenger le projet par rapport à une population spécifique. En effet, le critère de réussite dépend d'une part de la réussite des candidats et d'autre part de leurs profils. Il faut en effet un taux minimum de participants avec certaines caractéristiques pour la réussite du projet : 30% de femmes et de 25% de personnes provenant de l'immigration (nationalité d'un pays hors Union européenne). Il est intéressant de constater que ces quotas permettent de s'assurer que l'on vise bien le public cible et d'éviter qu'il n'y ait de l'écroulement des bénéficiaires. Fanny Broussan explique « (...) *la mixité qu'on leur a un peu imposée, notamment avec les profils de femmes et les profils de leur pays d'origine étrangère. Il y a un certain éclectisme quand même qui est garanti.* » (communication personnelle, 4 mars 2022). On voit donc ici qu'il y a plusieurs indicateurs afin de s'assurer d'un lien plus étroit entre l'objectif et le SIB.

En outre, il semblerait qu'il y ait une volonté de simplifier la méthode d'évaluation de l'impact. En effet, chez BNP Paribas Fortis, le choix s'était tourné vers des indicateurs et non un groupe contrôle pour Back on Track. Selon Eefje Vanderlinden, la méthode du groupe contrôle est coûteuse et n'est pas toujours nécessaire. Pour BeCode, le dernier SIB de Actiris, des indicateurs de suivi ont été choisis alors que pour DUO for a JOB et pour IOD le choix s'était porté sur la méthode du groupe contrôle. Selon Fanny Broussan, la volonté était de choisir une méthode plus légère, plus simple afin de pouvoir, à terme, lancer davantage de Social Impact Bonds et de réduire la charge administrative. Fanny Broussan explique : « *Voilà, on voulait vraiment avoir quelque chose de plus simple à gérer. On voulait tester ça. Et pas d'histoire de comparaison. Parce que ça complique même fameusement les choses. (...) C'était notre critère premier, de faire quelque chose, de monter un peu en puissance dans les SIB'S et pour pouvoir monter un peu en puissance, d'avoir une machinerie un peu moins lourde. (...) C'était plus pour une volonté de pouvoir lancer plus de SIB'S et être un petit peu délesté d'une charge administrative trop lourde* » (communication personnelle, 4 mars 2022).

Il ressort également du résumé de l'analyse des leçons tirées du SIB BeCode Antwerpen : « *La mesure correcte de l'impact est importante, mais une méthode de mesure statistiquement tout à fait correcte peut être complexe et impliquer des coûts (trop) élevés. Il peut alors être préférable d'utiliser une méthode de mesure simple.* » (« *Lessons learned* » - *Social Impact Bond voor tewerkstelling van NEET-jongeren in Antwerpen*, 2022).

Enfin, pour le SIB Back on Track, l'évaluation quantitative (4 indicateurs pour remboursement de l'argent) est complétée par une évaluation qualitative afin de mieux comprendre pourquoi le projet fonctionne ou non, et de savoir quels éléments font que le projet est une réussite. L'évaluateur réalise

des interviews avec les jeunes et les accompagnants sur le terrain. Ceci a un but constructif afin de permettre au gouvernement de faire un scale-up par la suite.

6.3 Après

Lors de la dernière phase, c'est-à-dire, après le remboursement aux investisseurs en cas de réussite du SIB, rappelons que le principal risque identifié est le risque d'inefficience. En raison par exemple de coûts de transactions élevés, ou du choix d'un projet sans innovation et donc sans risque, le choix du mécanisme du SIB n'était peut-être pas si efficace que ce qu'on aurait pu penser. Le manque de preuves convaincantes attestant de l'efficacité du mécanisme, ou encore des garanties financières offertes aux investisseurs sont également des éléments qui contribuent au risque d'inefficience.

6.3.1 Le caractère innovant des projets

En ce qui concerne l'innovation liée à la prise de risque dans les projets, tous les protagonistes ne sont pas d'accord.

Par exemple, BeCode Brussels était déjà présent en Flandre et avait fait l'objet d'un SIB. Le projet IOD avait déjà fait ses preuves à la mission locale de Forest. La réponse de BeCode et d'Actiris face à cette interrogation est la suivante. Un projet peut être innovant de plusieurs manières : soit le projet lui-même n'a jamais été testé, soit l'innovation réside dans le changement d'échelle. En effet, comme Sarah Unger l'indique : « *A mon sens, les Social Impact Bonds n'ont pas que vocation à financer de la nouveauté. Ils ont aussi vocation à financer des domaines dans lesquels les pouvoirs publics sont plus réticents à prendre des risques, à savoir la nouveauté et la montée en puissance. Ce n'est pas parce qu'une organisation est capable de faire de former 100 personnes avec succès qu'elle est capable de faire avec 1000. C'est également un risque que la montée en puissance.* » (communication personnelle, 11 mars 2022). De plus, Fanny Broussan explique : « (...) *la prise de risque était dans le scale-up. Maintenant si demain on lance un truc dont on se dit on a entendu parler, ça marche assez bien en Finlande. Est-ce que ça peut fonctionner ici ? On n'est vraiment pas sûr* » (communication personnelle, 4 mars 2022).

Elle explique également : « *Donc là, le côté innovant d'un SIB, selon nous, ce qu'on retrouve un peu aussi dans la littérature scientifique, soit on a quelque chose de tout à fait innovant, jamais testé dans ce pays-là, etc. C'est le cas avec DUO for a JOB, le mentorat existait déjà sous cette forme-là, par exemple en France. Mais en Belgique, ça n'avait jamais été testé.* » (communication personnelle, 4 mars 2022).

Pour IOD et pour BeCode, il s'agit alors d'un changement d'échelle. Naima Benstitou explique : « *Et donc, et je pense que la DG (ndlr : direction générale) a voulu lui donner une ampleur un petit peu plus importante au niveau de la Région bruxelloise et donc a proposé de pouvoir le financer via un SIB. Donc le projet existait en soi avant le SIB. L'objectif de le soutenir par un SIB était de lui donner plus d'ampleur sur l'ensemble de la Région bruxelloise et de sortir de la dynamique d'un quartier ou d'une commune.* » (communication personnelle, 2 avril 2022).

Pour BeCode, il s'agit aussi d'un nouveau challenge par rapport au public cible, notamment les femmes. On passe d'une petite structure à une plus grande structure, ce qui entraîne une dynamique différente. Certains parlent d'une professionnalisation de la mission. Fanny Broussan indique : « *Donc là, on est dans le deuxième cas de soutien à l'innovation qui est soutenir une PME, une boîte dans son scale-up, dans son changement d'échelle. Et donc en gros, ça revenait à dire OK, BeCode, cette méthodologie elle n'est pas 100/100 nouvelle, on ne la découvre pas aujourd'hui. Maintenant, on peut les challenger sur des publics spécifiques et cela a été notre choix, c'était de se dire on va monter, on*

va monter en puissance à Bruxelles avec cette technique-là, cette méthodologie. » (communication personnelle, 4 mars 2022).

Pour d'autres protagonistes, cette réponse ne suffit pas et le risque pris n'est pas assez important pour justifier les retours financiers aux investisseurs, qui seraient finalement les seuls gagnants. Ils pensent donc que le changement d'échelles ne suffit pas pour être qualifié d'innovation. Par exemple, Joane Clotuche explique : « ... *Le SIB IOD qui a été fait soi-disant pour tester la méthode IOD qui en fait a été testée en France, qui a été testée en Belgique par les Fonds sociaux européen. Et on a vu que ça fonctionnait et on doit refaire un nouveau test alors qu'en fait on sait très bien que ça fonctionne. Donc il n'y a pas besoin, et ça a été présenté comme : ah, oui, c'est l'occasion de tester. Mais non, ce n'est pas un test, ce n'est pas vrai.* » (communication personnelle, 11 mars 2022).

Toutes les personnes interrogées ne partagent donc pas le même avis au sujet du caractère innovant des projets financés par des Social Impact Bonds.

6.3.2 Le coût du mécanisme

Il semblerait que tous les Social Impact Bonds n'aient pas fait l'objet d'une étude de rentabilité globale, incluant les coûts de transaction comme par exemple les frais de montage, le nombre d'heures de travail des personnes qui ont réalisé et qui gèrent le projet.

Lors de la structuration, une étude de coût est réalisée. Celle-ci contient les coûts du problème sociétal dont le SIB traite (par exemple ce que coûte à l'État un taux de chômage trop élevé), en balance avec la potentielle future économie de coûts réalisée par le projet (par exemple, si on a une diminution de x% de chômeurs, combien l'État économise).

Bien qu'il y ait des calculs de rentabilités brutes du projet, la question de savoir ce que coûte réellement le mécanisme n'aurait pas été approfondie. Combien le projet a-t-il coûté en tant que SIB et combien le projet aurait-il coûté en tant que partenariat classique ? À ce sujet, Eefje Vanderlinden déclare « *Je ne suis pas au courant d'une étude qui couvre cet aspect.* » (communication personnelle, 26 avril 2022).

Fanny Broussan indique, pour les SIB d'Actiris, que « ... *Par contre, il n'y a pas de notre côté d'étude réalisée sur le coût global du mécanisme du SIB, en ce compris les frais de montage. Sur nos 3 SIB, on a à chaque fois eu des échelles de temps différentes, donc des coûts différents. Par contre, notes que le suivi d'un projet SIB est moins chronophage qu'un projet classique de partenariat car tout est balisée à l'avance...* » (communication personnelle, 24 avril 2022).

De son côté, Jean-François Mottint explique : « *en fait c'est du temps de travail de personnes qui travaillait chez Actiris et donc oui, c'est de la gestion du d'équipe et du temps, de l'allocation sur de projet. On n'a pas alloué des ressources supplémentaires liée à cela en fait. (...)* Donc recruter des experts indépendants, évaluateurs indépendants. Je ne sais plus combien ça a coûté, mais c'est quelques milliers d'euros pour la mission sur les trois années qui viennent. Donc ça, ce n'est pas énorme. » (communication personnelle, 25 avril 2022).

Conclusion

Le Social Impact Bond est un mécanisme qui s'inscrit dans le monde de la finance durable. S'il semble vertueux, on lui adresse toutefois une série de critiques, comme nous avons pu le voir à travers ce travail.

Basé tout d'abord sur une revue de littérature et ensuite sur des interviews, ce mémoire a pour vocation de répondre à la question « *Comment une méthode d'analyse de l'impact social pourrait-elle limiter les risques associés au Social Impact Bond ?* ».

La première partie de ce travail, la revue de littérature, nous permet de déposer les éléments théoriques afin de répondre à notre question de recherche.

Le chapitre 1 nous a permis de mieux comprendre le mécanisme du Social Impact Bond ainsi que le contexte belge.

Dans le chapitre 2, nous avons synthétisé les risques associés au Social Impact Bond en 3 grandes catégories.

Premièrement, avant la signature du contrat, on observe le risque de sélection biaisée des projets. Tous les projets ne semblent pas avoir les mêmes chances d'être financés via un Social Impact Bond.

Deuxièmement, lors de la seconde phase, c'est-à-dire, entre la signature du contrat et le remboursement conditionnel des investisseurs, on doit considérer le risque de Mission Drift. Les innovateurs sociaux peuvent en effet être tentés de dériver de leur mission, notamment en choisissant des bénéficiaires aux besoins plus faciles à satisfaire.

Troisièmement, on peut constater le risque d'inefficience lors de la dernière phase, à savoir après le remboursement des investisseurs. Ce risque apparaît lorsque le mécanisme du Social Impact Bond a coûté trop cher en comparaison des bénéfices qu'il apporte, notamment en raison des coûts de transaction.

Étant donné que ces risques semblent être étroitement liés à l'analyse de l'impact social, nous nous sommes en conséquence penchée sur la question suivante : comment évaluer l'impact social dans le cas d'un Social Impact Bond ? Il semblait alors judicieux de se pencher sur le sujet de l'évaluation de l'impact social.

Nous avons alors vu dans le chapitre 3, grâce à la théorie du changement, ce que signifiait l'évaluation de l'impact social, ainsi que les mesures de résultats et les différentes méthodes d'évaluation, c'est-à-dire, l'approche expérimentale aléatoire, la méthode du groupe contrôle, la comparaison historique, la reconstitution subjective et la méthode d'avant-après. Nous avons également identifié les biais qui leur sont associés, c'est-à-dire le biais de simultanéité d'événements et le biais de sélection.

Enfin, ce chapitre permet également de mieux comprendre la nécessité de la co-construction dans le cadre de l'évaluation de l'impact social. L'implication des différentes parties prenantes et le dialogue nécessaire entre celles-ci semblent être des éléments essentiels dans la construction de l'évaluation de l'impact.

En conclusion de cette partie théorique, nous avons établis 8 propositions qui, selon nous, pourraient diminuer les risques énoncés dans le chapitre 2.

Concernant la deuxième partie de ce travail, l'objectif était alors d'analyser les réalités du terrain afin de confirmer ou non les propositions formulées en conclusion de la partie théorique. À l'issue des interviews menées auprès de 13 protagonistes, nous pouvons alors formuler des recommandations qui pourraient s'avérer utiles dans le cadre de l'élaboration des prochains Social Impact Bonds.

Premièrement, nous conseillons le développement d'une expertise de la part de l'acteur public. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 6, les Social Impact Bonds sont plutôt complexes et tous les individus ne semblent pas avoir le même degré de compréhension du mécanisme et de ses risques. Afin de répondre à cette problématique, il pourrait être judicieux de développer une expertise auprès de l'autorité publique et de l'innovateur social avant de commencer la structuration du projet. L'objectif est que tout le monde soit bien au courant des risques. Cela pourrait permettre un rapport de forces plus équilibré dans les négociations.

Deuxièmement, nous insistons sur l'importance du rôle à jouer de la part de l'évaluateur externe. Nous avons vu dans l'analyse des interviews que le rôle de l'évaluateur externe pour les SIB d'Actiris n'est pas le même que pour le SIB de BNP Paribas Fortis. On sent chez Actiris que l'évaluateur externe et l'évaluateur interne ont pris beaucoup plus de recul par rapport à ceux du projet Back on Track. Ils semblent être moins intervenus dans la structuration du projet.

Il semblerait que la présence d'un expert autour de la table des négociations pourrait être un élément important pour veiller à l'équilibre du rapport de force, ainsi qu'à la rigueur concernant la construction de la méthode d'évaluation de l'impact social. En outre, nous invitons également à mettre autour de la table une personne qui a plusieurs années d'expertise dans le domaine du projet financé.

Troisièmement, nous recommandons de prévoir dès le début comment le secteur public va reprendre la main ensuite. Quelles seront les conditions de la pérennisation du financement ?

Chez Back on Track, l'évaluateur externe mène une étude qualitative afin de relever les facteurs de réussite du projet qui sera alors financé directement par le gouvernement, dans le but de pérenniser. Une évaluation qualitative (comme VISES) permet d'identifier des éléments d'impact impossible à quantifier. Par exemple, DUO for a JOB, le SIB leur a permis d'une part du financement pour se lancer, mais aussi d'autre part d'obtenir des contacts, un carnet d'adresses, une reconnaissance... d'autres bénéfices inattendus (VISES).

Quatrièmement, concernant la méthode d'évaluation de l'impact, nous suggérons d'éviter un indicateur unique et d'intégrer des indicateurs liés aux caractéristiques du public cible. Elle doit également être pensée pour répondre à la problématique sociale.

La méthode devrait d'abord être validée par un évaluateur externe avant la signature de la convention. Peu importe la méthode choisie, elle doit avant tout être pensée pour répondre à la problématique de départ. Il semble risqué de choisir un indicateur unique en basant par exemple la réussite d'un SIB sur le fait que x% des bénéficiaires retrouvent un emploi après leur expérience auprès du projet. Il semblerait judicieux de mettre des balises sur le profil des bénéficiaires comme il a été fait pour BeCode Brussels en exigeant un quota minimum de femmes ou de personnes d'origine étrangère.

Il semble en tous cas sain de débattre autour de la méthodologie choisie, notamment avec l'éclairage d'un évaluateur externe.

Cinquièmement, nous préconisons la réalisation d'une étude comparative de coûts entre un SIB et un financement classique de projet. En effet, en l'absence d'étude de coût du mécanisme du SIB en lui-même, il pourrait être intéressant de réaliser une étude globale de coûts du SIB, incluant tous les frais de structuration et de gestion. Cette étude pourrait également avoir comme vocation de comparer le coût d'un SIB et le coût d'un partenariat classique.

À l'issue de ce mémoire, nous proposons également une « check-list » qui pourrait être portée à la connaissance des personnes souhaitant s'impliquer dans le processus de création d'un Social Impact Bond. En effet, il s'agit d'une liste de questions que les futures personnes désirant créer un SIB devraient parcourir avant de se lancer dans le projet. L'objectif visé est de faire murir une réflexion par rapport au mécanisme et de limiter les risques énoncés dans ce mémoire.

- Pourquoi réaliser un SIB et pas un financement classique ? Quelle est la raison d'être du SIB ?

- Sur quel type d’innovation se situe-t-on ?
- Qui va participer à la structuration du mécanisme ? Qui aura le dernier mot ?
- Chaque protagoniste sera-t-il bien au courant des risques ?
- Quel sera le rôle de l’expert indépendant ?
- Quelle méthodologie ? Evaluation d’impact (approche expérimentale aléatoire, groupe contrôle) ou de résultat (KPI) ?
- Comment la méthode d’évaluation de l’impact permet-elle de répondre à la problématique sociétale de départ ?
- Qui sont les bénéficiaires cibles ? Sont-ils inclus dans la méthode d’évaluation de l’impact ?
- En cas de réussite du SIB, qu’advient-il du projet ?

Enfin, le tableau que nous avons été amenée à construire en conclusion de la partie théorique s’est enrichi grâce à la partie empirique. Cela nous permet d’affirmer que l’essentiel de l’enjeu ne se trouve pas exclusivement dans l’analyse de l’impact.

En effet, en raison principalement des contraintes de moyen ou éthiques, les organisations ne sont pas en mesure de mener des évaluations robustes de l’impact social. Les méthodes de résultats, considérées alors comme plus faciles à entreprendre, semblent dès lors être privilégiées par les acteurs. Il est alors intéressant de songer à mettre les balises ailleurs car il faut compenser les faiblesses liées aux méthodes choisies. Cessons de penser que le SIB deviendra un mécanisme parfait une fois que la méthode d’évaluation de l’impact sera parfaite. Nous pensons qu’elle ne le sera jamais ou alors qu’elle ne sera jamais utilisée pour des raisons de moyens. Il faut mettre des garde-fous ailleurs.

Nous pensons en revanche, que la structuration d’un SIB de manière plus générale est un moment clé dans la gestion des risques. La structuration d’un SIB va au de-là de la méthode d’évaluation de l’impact. En effet, lors de la structuration d’un SIB, des enjeux sont liés au profil des personnes autour de la table, par exemple.

Nous ne pouvons pas conclure ce travail sans évoquer ses limites. Les interviews menées sur le terrain n’ont malheureusement pas permis d’interroger chaque acteur du monde des Social Impact Bonds. Nous aurions par exemple aimé pouvoir interroger une personne travaillant actuellement au développement des SIB’s chez KOIS. De plus, les données récoltées sont qualitatives et subjectives. C’est la raison pour laquelle ce travail est à considérer simplement comme un premier pas vers d’autres études afin de confirmer ou d’infirmes nos recommandations.

Il serait également intéressant de songer au risque de sélection biaisée des projets. En effet, faudrait-il plutôt accepter que tous les projets ne puissent (ou ne doivent) pas faire l’objet de SIB, et dès lors entreprendre une étude à ce sujet ?

Bibliographie

About GO Lab. (s. d.). The Government Outcomes Lab. Consulté 27 avril 2022, à l'adresse

<https://golab.bsg.ox.ac.uk/about/>

Actiris. (s. d.). *Qui sommes nous ?* Actiris. Consulté 23 septembre 2021, à l'adresse

<https://www.actiris.brussels/fr/citoyens/>

Anders, J. D., & Dorsett, R. (2017). A review of the matching process for the impact analysis of the HMP Peterborough Social Impact Bond. In *Ministry of Justice : London, UK*. [Report]. Ministry of Justice. <https://www.gov.uk/government/publications/final-results-for-cohort-2-of-the-social-impact-bond-payment-by-results-pilot-at-hmp-peterborough>

Arena, M., Bengo, I., Calderini, M., & Chiodo, V. (2016). Social Impact Bonds : Blockbuster or Flash in a Pan? *International Journal of Public Administration*, 39(12), 927-939.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1057852>

AVISE. (2016). *Évaluation du premier Social impact bond (SIB) | Avise.org*.

<https://www.avise.org/ressources/evaluation-du-premier-social-impact-bond-sib>

Azemati, H., Belinsky, M., Gillette, R., Liebman, J., Sellman, A., & Wyse, A. (2013). *Social Impact Bonds : Lessons Learned So Far*. 11.

Baba, H., Tsukamoto, I., & Yoshioka, T. (2016). *A Comparative Study on Impact Measurement of Social Impact Bonds for Social Service Innovation*. 10.

Baba, H., & Yoshioka, T. (2019). *Impact Measurement of Social Impact Bonds : How to Promote Social Innovation and Transparency*.

Becchetti, L., Pisani, F., Salustri, F., & Semplici, L. (2019). *The frontier of Social Impact Finance : Theory and two case studies*. 23.

Besançon, E., Celle, S., Chochoy, N., Guyon, T., & Martell, Y. (2015). *L'Investissement à Impact Social : Vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ?* 39.

- BNP Paribas. (2020). *BNP Paribas structure son 10ème Contrat à Impact Social dans le monde et son 1er en Belgique !* BNP Paribas. <https://group.bnpparibas/actualite/bnp-paribas-structure-10eme-contrat-impact-social-monde-1er-belgique>
- Clout, A. (2020). *Cinq ans de financement pour l'école de codage BeCode.* https://plus.lesoir.be/309735/article/2020-06-26/cinq-ans-de-financement-pour-lecole-de-codage-becode#_ga=2.17820465.940437850.1632231134-1404579543.1632231134
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*
- Compte rendu intégral des interpellations et des questions—Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale—Commission des Affaires économiques et de l'Emploi – Session 2017-2018 (Compte rendu intégral des interpellations et des questions N° 75).* (2018).
- Curia advises on the first Social Impact Bond in Flanders.* (s. d.). Curia. Consulté 23 avril 2022, à l'adresse <https://www.curia-en.be/news/curia-advises-on-the-first-social-impact-bond-in-flanders>
- De Ghellinck, M.-B. (2014). *Social Impact Bond : Véritablement de la finance sociale ? | Financité.* Financité. <https://www.financite.be/fr/reference/social-impact-bond-veritablement-de-la-finance-sociale>
- Denoël, N. (2014). *Developing Social Impact Bonds in Belgium* [Master's thesis, Université Catholique de Louvain]. https://philoma.org/wpcontent/uploads/docs/2014/Nicolas_Denoel_UCL_Developing_S_IBs_in_Belgium.pdf
- Dermine, T. (2013). *Establishing social impact bonds in continental europe.* John F. Kennedy School of Government.
- Dermine, T. (2019). *Contrat à impact social : Une opportunité pour le financement de l'action sociale ? Informations sociales, n° 199(1), 116.* <https://doi.org/10.3917/inso.199.0116>
- Dermine, T., Le Grelle, M., & Simonart, F. (2016). *Contrat à Impact Social.* Stanford Social Innovation Review. <https://www.v-g-v.be/fr/publications/rapports/contrat-a-impact-social/>

- de Vries, J. (2010). Is New Public Management Really Dead? *OECD Journal on Budgeting*, 10(1), 1-5.
<https://doi.org/10.1787/budget-10-5km8xx3mp60n>
- Disley, E., Rubin, J., Scraggs, E., Burrowes, N., & Culley, D. M. (2011). *Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough*. 93.
- Donner, B., & Huang, C.-C. (2017). *Social Impact Bonds : A Potential Innovative and Effective Solution for Social Problems*. 17.
- Edmiston, D., & Nicholls, A. (2018). Social Impact Bonds : The Role of Private Capital in Outcome-Based Commissioning. *Journal of Social Policy*, 47(1), 57-76.
<https://doi.org/10.1017/S0047279417000125>
- European Commission. (2021). *Social Impact Bond (SIB)*. 2.
- Everaere, C. (1993). Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson. *Revue française d'économie*, 8(3), 149-203.
<https://doi.org/10.3406/rfeco.1993.937>
- Fox, C., & Morris, S. (2021). Evaluating outcome-based payment programmes : Challenges for evidence-based policy. *Journal of Economic Policy Reform*, 24(1), 61-77.
<https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1575217>
- Fraser, A., Tan, S., Lagarde, M., & Mays, N. (2018). Narratives of Promise, Narratives of Caution : A Review of the Literature on Social Impact Bonds. *Social Policy & Administration*, 52(1), 4-28.
<https://doi.org/10.1111/spol.12260>
- Frequently asked questions (FAQs)*. (s. d.). The Government Outcomes Lab. Consulté 23 mai 2022, à l'adresse <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/frequently-asked-questions/>
- Goumiri, A. (2020). *Rémunérer les opérateurs de services publics selon leur impact social : SIB, CIS et autres formes contractuelles*. 12.
- Green, B., & Matthews, N. (2014). *The Essex Social Impact Bond. A year in review*. Social Finance.
- Guérineau, M., & Kleszczowski, J. (2021). Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social. *Entreprendre Innover*, n° 48(1), 19-28.

- Gustafsson-Wright, E., Gardiner, S., & Putcha, V. (2015). *The Potential and Limitations of Impact Bonds*. 150.
- Hermant, P. (2021). *Le potentiel négligé des « social impact bonds » pour sortir de la crise | L’Echo*.
<https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/le-potentiel-neglige-des-social-impact-bonds-pour-sortir-de-la-crise/10279042.html>
- Huens, V. (2014). « Social impact bonds » : Win-win ou marché de dupe ? *SAW-B Fédération d’économie sociale*. <https://saw-b.be/publication/social-impact-bonds-win-win-ou-marche-de-dupe/>
- Impact Bond Dataset*. (s. d.). The Government Outcomes Lab. Consulté 9 novembre 2021, à l’adresse <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo/impact-bond-dataset-v2/>
- Impact Invest Lab, Avise. (2017). *Évaluation du Social Impact Bond « Supportive housing for Denver » | Avise.org*. <https://www.avise.org/ressources/evaluation-du-social-impact-bond-supportive-housing-for-denver>
- Innovative collaboration will use social impact bond to help young people get back on track*. (s. d.-a). Curia. Consulté 26 avril 2022, à l’adresse <https://www.curia-en.be/news/innovative-collaboration-will-use-social-impact-bond-to-help-young-people-get-back-on-track>
- Innovative collaboration will use Social Impact Bond to help young people get back on track*. (s. d.-b). Consulté 26 avril 2022, à l’adresse <https://www.bnpparibasfortis.com/newsroom/press-release/innovative-collaboration-will-use-social-impact-bond-to-help-young-people-get-back-on-track>
- Jackson, E. T. (2013). Evaluating social impact bonds : Questions, challenges, innovations, and possibilities in measuring outcomes in impact investing. *Community Development*, 44(5), 608-616. <https://doi.org/10.1080/15575330.2013.854258>
- Katz, A. S., Brisbois, B., Zerger, S., & Hwang, S. W. (2018). Social Impact Bonds as a Funding Method for Health and Social Programs : Potential Areas of Concern. *American Journal of Public Health*, 108(2), 210-215. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2017.304157>

KOIS. (2021). *KOIS Caring finance 2020 impact report*.

KOIS - DUO for a JOB : The first SIB in continental Europe. (s. d.). *KOIS*. Consulté 18 décembre 2021, à l'adresse <https://koisinvest.com/project/duo-for-a-job-the-first-sib-in-continental-europe/>

Le Pendeven, B. (2019). Finance Contrôle Stratégie, NS-5 | 2019. *Finance Contrôle Stratégie*, 35.

Le Pendeven, B., Nico, Y., & Gachet, B. (2015). *Social Impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale*.

'Lessons learned'—*Social Impact Bond voor tewerkstelling van NEET-jongeren in Antwerpen*. (2022, avril 12). Innovatieve overheidsopdrachten.

<https://www.innovatieveoverheidsopdrachten.be/nieuws/lessons-learned-social-impact-bond-voor-tewerkstelling-van-neet-jongeren-antwerpen>

Maier, F., Barbetta, G. P., & Godina, F. (2018). Paradoxes of Social Impact Bonds. *Social Policy & Administration*, 52(7), 1332-1353. <https://doi.org/10.1111/spol.12343>

Maier, F., & Meyer, M. (2017). Social Impact Bonds and the Perils of Aligned Interests. *Administrative Sciences*, 7(3), 24. <https://doi.org/10.3390/admsci7030024>

Marty, F. (2016a). *Les obligations à impact social : Une nouvelle génération de PPP pour les politiques sociales* ? 30.

Marty, F. (2016b). Les contrats à impact social : Une nouvelle génération de PPP pour les politiques sociales ? *Politiques et management public, Vol 33/3-4*, 259-282.

Mason, P., Lloyd, R., & Nash, F. (s. d.). *Qualitative Evaluation of the London Homelessness Social Impact Bond*. 130.

McHugh, N., Sinclair, S., Roy, M., Huckfield, L., & Donaldson, C. (2013). Social impact bonds : A wolf in sheep's clothing? *Journal of Poverty and Social Justice*, 21(3), 247-257.

<https://doi.org/10.1332/204674313X13812372137921>

Mertens de Wilmars, S., Moreau, C., Perilleux, A., & Stokart, M. (2017). *Pratiques d'économie sociale et évaluation de la performance sociale*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/219470>

- Millner, R., & Meyer, M. (2021). Collaborative governance in Social Impact Bonds : Aligning interests within divergent accountabilities? *Public Management Review*, 0(0), 1-23.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2000253>
- Morley, J. (2021). The ethical status of social impact bonds. *Journal of Economic Policy Reform*, 24(1), 44-60. <https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1573681>
- Muyters, P. (s. d.). *Innovatieve manier om jongeren aan een job te helpen*. Consulté 24 septembre 2021, à l'adresse <https://philippemuyters.prezly.com/innovatieve-manier-om-jongeren-aan-eeen-job-te-helpen>
- Notre mission | DUO for a JOB*. (s. d.). Consulté 20 septembre 2021, à l'adresse <https://www.duoforajob.be/fr/notre-mission/>
- OCDE. (2015). *Social Impact Bonds : Promises & Pitfalls*.
<https://www.oecd.org/cfe/leed/SIBsExpertSeminar-SummaryReport-FINAL.pdf>
- OCDE. (2016). *SOCIAL IMPACT BONDS: STATE OF PLAY & LESSONS LEARNT*.
- Over HIVA*. (s. d.). Consulté 27 avril 2022, à l'adresse <https://hiva.kuleuven.be/nl/over-hiva/index-over-hiva>
- Parienté, W. (2016). Mesurer l'effet des politiques publiques : L'essor des évaluations aléatoires. *Regards économiques*. <https://doi.org/10.14428/regardseco2016.03.03>
- Parsons, J., Weiss, C., & Wei, Q. (2016). *Impact Evaluation of the Adolescent Behavioral Learning Experience (ABLE) Program*. 32.
- Perilleux, A., Nyssens, M., & Dayez, O. (2016). *Evaluer l'impact social : Utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales* (UCL-Université Catholique de Louvain). Article UCL-Université Catholique de Louvain. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:180369>
- Piet Colruyt belegt 1 miljoen euro in het oplossen van Antwerpse jeugdwerkloosheid*. (s. d.). Consulté 27 avril 2022, à l'adresse https://www.gva.be/cnt/dmf20190123_04126019

- Piscicelli, D. (2018, février 15). *Actiris fait le plein d'IOD grâce aux investisseurs privés*. UCM Voice. <https://www.ucmvoice.be/2018/02/15/actiris-fait-le-plein-diod-grace-aux-investisseurs-prives/>
- Porter, E. (2015, juillet 28). Wall St. Money Meets Social Policy at Rikers Island. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/07/29/business/economy/wall-st-money-meets-social-policy-at-rikers-island.html>
- Rijpens, J., Bouchard, M. J., Gruet, É., & Salathé-Beaulieu, G. (2020). *Social Impact Bonds : Promises Versus Facts. What Does the Recent Scientific Literature Tell Us?* (SSRN Scholarly Paper ID 3672377). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3672377>
- Scognamiglio, E., Di Lorenzo, E., Sibillo, M., & Trotta, A. (2019). Social uncertainty evaluation in Social Impact Bonds : Review and framework. *Research in International Business and Finance*, 47, 40-56. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.05.001>
- Scognamiglio, E., Rizzello, A., & Chiappini, H. (2018). Social Risk and Financial Returns : Evidences from Social Impact Bonds. In M. La Torre & M. Calderini (Éds.), *Social Impact Investing Beyond the SIB: Evidence from the Market* (p. 47-68). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78322-2_3
- Sinclair, S., McHugh, N., & Roy, M. (2019). Social Innovation, Financialisation and Commodification : A Critique of Social Impact Bonds. *Journal of Economic Policy Reform*, 24. <https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1571415>
- Sinclair, S., McHugh, N., & Roy, M. J. (2021). Social innovation, financialisation and commodification : A critique of social impact bonds. *Journal of Economic Policy Reform*, 24(1), 11-27. <https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1571415>
- Smans, V. (2015). *Social Impact Bonds (SIB) et mesure d'impact social*. [Master's thesis, ICHEC Brussels management school]. https://issuu.com/fgfffg/docs/mtafinance2016-smans_tfe
- Tixier, J. (2012). *Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : La bienveillance au cœur du business model ou le social business en action*. 19.

Torre, M. L., & Chiappini, H. (2021). *Contemporary Issues in Sustainable Finance : Financial Products and Financial Institutions*. Springer Nature.

Van der linden, B. (2011). Principes généraux d'évaluation des effets d'un dispositif: *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome L(1)*, 13-22. <https://doi.org/10.3917/rpve.501.0013>

VICES. (2019). *VICES - Ceci n'est pas un guide*.

Winkel, J. (2019, septembre 16). *Regain de tension autour des social impact bonds*. Alter Echos; Alter Echos. <https://www.alterechos.be/regain-de-tension-autour-des-social-impact-bonds>