

# **Le Contrat à Impact Social : redéfinition de l'Économie Sociale et Solidaire ou nouvelles politiques sociales ?**

## **Étude de cas de la Cravate Solidaire**

**par Nassim Mimouni**

## TABLE DES MATIÈRES

Présentation de l'enquête	4
Le Contrat à Impact Social, ou quand l'action publique ouvre la porte aux innovations	4
Pouvoirs publics et privés : la rencontre de deux mondes	6
Le contexte influence le financement, le financement influence l'action sociale	10
Culture du chiffre et quête de qualité : un duo impossible?	12
L'évaluation de l'Impact Social ou les limites d'un projet ambitieux	15
Conclusion	18

## Éléments de contexte :

Ces dernières décennies, les relations qu'entretiennent les pouvoirs publics avec les associations ne cessent d'évoluer. Des partenariats aux commandes publiques, les positions de l'un envers l'autre sont diverses pour pallier aux manques de financements de la puissance publique.

Le dispositif du contrat à impact social est inspiré de l'expérience britannique dans le cadre du programme dit de « Peterborough »<sup>1</sup> mené de 2010 à 2015. Il s'agissait d'un programme de lutte contre la récidive de personnes condamnées à des courtes peines. Un fonds intitulé « Social finance » a permis de rassembler 17 investisseurs privés et de collecter 5 millions de livres sterling. Une baisse du taux de récidive de 7,5 % était nécessaire pour rembourser les investisseurs du capital investi. Au-delà, une rémunération sous forme de taux d'intérêt était prévue. Plus de 30 000 détenus ont été observés afin de mesurer les effets du programme de réinsertion mis en œuvre par un consortium de *charities* impliquées. Une baisse de 8,39 % du taux de récidive a été constatée parmi les détenus ayant suivi le programme de réinsertion. Un dispositif de ce type a ensuite été lancé en France, dans le cadre d'un appel à projets interministériels<sup>2</sup>, le 15 mars 2016. L'actuel gouvernement, via le secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable a poursuivi ce type de dispositif dans l'économie circulaire, l'inclusion dans l'emploi et la lutte contre le sans-abrisme.

Dans le cadre du Contrat à Impact Social, un troisième acteur entre en jeu : les partenaires privés. Ce dernier a pour rôle de financeur, « d'investisseur », avec des pouvoirs publics ne les remboursant qu'à certaines conditions, tandis que le porteur de projet (associatif ou non) profite d'une garantie de financement sur une durée déterminée. Arrivé dans un contexte où les questions de responsabilité civile et d'engagement prennent de l'ampleur dans le monde de l'entreprise, cette nouvelle contractualisation des acteurs sociaux<sup>3</sup> (associations, entreprises sociales, collectivités territoriales, etc.) pose des questionnements : les intérêts divergents des uns et des autres ne risquent-ils pas de mettre en péril ce montage financier ? Comment le porteur de projet peut-il s'engager dans ces contrats tout en sauvegardant son intégrité ? C'est à travers l'étude du Contrat à Impact Social de l'association La Cravate Solidaire que nous essayons de répondre à ces interrogations.

**Mots-clés:** Contrat à Impact Social – Innovation – Insertion – Public – Association

1. Du nom de l'établissement pénitentiaire étudié. Cf. Étude de cas sur le SIB de Peterborough, AVISE, décembre 2016.

2. Voir Pellizzari Mathilde et Raphaëlle Sebag, « Retour d'expérience sur les contrats à impact social en France. Les acteurs impliqués font le bilan après 3 ans d'expérimentation multi-facette », *Impact Invest Lab*, janvier 2020.

3. Associations, entreprises sociales, collectivités territoriales...

## PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

Cet écrit est une version allégée d'un mémoire de master soutenue au mois de septembre 2020<sup>1</sup>.

Suite à un stage de fin d'étude réalisé au sein du Contrat à Impact Social (CIS) d'une association dans le champ de l'insertion répondant au nom de La Cravate Solidaire, nous avons pu réaliser une enquête de terrain afin d'étayer nos connaissances sur le sujet. Pour cela, de nombreuses observations ont été réalisées ainsi que 17 entretiens semi-directifs avec des représentants de partenaires (publics et privés), des membres de la Cravate Solidaire (salariés et bénévoles) ainsi qu'un représentant de l'association Article 1, porteur d'un CIS, et une chargée d'études sur les Contrats à Impact Social, ce qui nous permettra d'émettre des analyses de comparaisons au court de cet écrit.

L'action de l'association repose, en partie, sur la générosité publique : des vêtements sont récoltés par la structure afin de les donner en retour aux personnes accompagnées, avant de les accompagner sur les codes de l'entretien d'embauche via des bénévoles. En effet, le don de vêtement, provenant de particuliers ou d'entreprises, renvoie à une éthique de la charité, et les bénévoles qui accompagnent les candidats adoptent une pédagogie particulière dans une relation interindividuelle de transfert de compétences (comment se présenter en entretien, répondre aux questions...). Ajoutons à cela que le public visé est assez large au niveau de l'âge, mais qui correspond à des personnes dites « éloignées de l'emploi »<sup>2</sup> et, de manière générale, à des personnes n'ayant pas forcément une tenue conforme aux exigences professionnelles, souvent faute de moyens.

Hormis le don d'une tenue vestimentaire qui permet au candidat de se présenter en entretien avec des vêtements adéquats à son domaine, atténuant ainsi le risque de discrimination sociale, des actions sont également faites auprès d'entreprises comme des quizz sur les discriminations ou plus généralement, des collectes de vêtements. De plus, hormis les dons de vêtements et la participation à des « ateliers », il est incité aux bénévoles et entreprises de participer à des « sessions de tri », demi-journées où plusieurs personnes trient les vêtements récoltés.

## LE CONTRAT À IMPACT SOCIAL, OU QUAND L'ACTION PUBLIQUE OUVRE LA PORTE AUX INNOVATIONS

Comme le note Frédéric Marty<sup>3</sup>, le Contrat à Impact Social s'inspire du modèle anglais des *Social Impact Bonds* et a fait l'objet d'un appel à projet en 2016, lancé par le Secrétariat d'État en charge du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'Économie Sociale et Solidaire. Cet appel à projet va attirer l'attention de beaucoup de porteurs de projets (une dizaine au total) et des institutions de premier plan du monde économique telles que BNP Paribas, la Caisse des Dépôts, Aviva ou encore la MAIF<sup>4</sup>.

Très vite, une association en pleine expansion va également s'intéresser au sujet : la Cravate Solidaire. L'engagement dans ces nouveaux types de financement répond à un double enjeu

1. Mimouni, Nassim, « Le contrat à impact social : redéfinition de l'ESS ou nouvelles politiques sociales ? Étude de cas de la Cravate Solidaire », 4 septembre 2020, 69. Téléchargeable sur : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02987137>

2. Il est entendu par là toute personne, rencontrant des difficultés dans le retour à l'emploi ou dans l'entrée dans le monde du travail, dont l'accompagnement avec son référent est fini (cadrage du projet professionnel, éventuelles formations complémentaires réalisées...) et qui est prête à réaliser un entretien d'embauche et entrer dans le monde du travail.

3. Marty Frédéric, 2016, « Les contrats à impact social : une nouvelle génération de PPP pour les politiques sociales ? », *Revue Politiques et Management Public* 33/3-4.

4. Pellizzari Mathilde, Sebag Raphaëlle, « Retour d'expérience sur les contrats à impact social en France. Les acteurs impliqués font le bilan après 3 ans d'expérimentation multi-facette », *Impact Invest Lab*, 2019.

pour la Cravate Solidaire, le premier enjeu renvoie à un certain désir de « challenge » de l'association : « *On avait envie de montrer que c'est pas parce qu'on est petit qu'on n'est pas innovant et qu'on n'est pas capable de fournir un travail de qualité, en gros* » (Responsable du développement de la Cravate Solidaire). Le second concerne la viabilité du modèle économique de l'association, en effet le Contrat à Impact Social garantit des financements à l'association pour la durée du contrat :

*« À l'époque on était une structure plus petite, moins connue, et on avait beaucoup de choses à prouver. Du coup, aller voir des structures d'investissements ou des fondations pour leur demander de financer un nouveau projet, sachant qu'on n'avait pas encore fini la plupart de nos projets, qu'on était encore en train de structurer l'association. Ça aurait été compliqué. Donc l'intérêt de faire appel au Contrat à Impact Social, il était surtout de pouvoir se financer un projet qui était peu subventionnable, parce qu'aller voir des financeurs pour financer un nouveau projet alors qu'on n'avait pas encore fait de bilan sur ceux en cours, ça aurait été compliqué. Et puis surtout le Contrat à Impact Social nous permettait de financer la Cravate Solidaire Mobile sur 3 ans, et donc de s'inscrire dans une réelle expérimentation sans avoir à tous les ans aller chercher des sous pour essayer de faire vivre ce projet. »* (Responsable du développement de la Cravate Solidaire)

De plus, il est important de noter que l'aspect novateur des Contrats à Impact Social en France n'est pas sans effet pour une association de cette taille (4 salariés à l'époque), la mettant sur le devant de la scène des politiques publiques, tant aux yeux des politiques que des médias<sup>5</sup>.

5 Nous avons pu interroger un membre du Conseil d'Administration de la structure (donc bénévole), travaillant en tant que conseiller au sein de Kea & Partners, cabinet de conseil en stratégie, qui a découvert la Cravate Solidaire en les aidant à réaliser le plan stratégique de l'association et définissant ses grandes orientations sur 3 ans. Il lui a rapidement été proposé de devenir administrateur de la structure, gérant initialement l'essai (création et gestion d'autres antennes l'association en France), puis, le CIS de l'association. Il nous a témoigné de ce choix de projet qui s'est fait sur plusieurs étapes. Après mûre réflexion, l'équipe chargée de cette construction de projet a décidé de créer le projet autour des freins de mobilité des personnes accompagnées. En effet, les membres de l'équipe de Paris ont remarqué de forts taux d'absentéisme des candidats en atelier dus à la distance qui les sépare du local de l'association. L'idée de réaliser l'accompagnement à bord d'un véhicule émergea alors, ce projet étant à la fois dans la continuité de l'action de l'association et respectant le critère « innovant » lié à l'appel à projet des Contrats à Impact Social. Mais avant de construire le projet, il a fallu vérifier sa faisabilité :

*« On a travaillé sur comment on voit le projet, sur son économie et son financement, sur les modalités. Voir si ça pouvait marcher, comment faire un atelier dans le bus, petit à petit on a affiné pendant 2 ans ce projet de la Cravate Solidaire Mobile. On a fait des ateliers tests aussi, au sous-sol de la Cravate Solidaire à Nationale comme si qu'on était dans le bus, donc ça fait un petit périmètre on se dit tiens si on avait que tant d'espace, comment on ferait l'atelier etc. »* (Administrateur de la Cravate Solidaire)

5. Notamment télévisés, avec des reportages sur France 2 en 2015 et TF1 en 2019 sur le projet « Cravate Solidaire Mobile ».

## Présentation du projet

Ce projet du nom de « Cravate Solidaire Mobile », reprend les mêmes principes que l'association dont elle fait partie, c'est-à-dire accompagner des personnes en recherche d'emploi sur l'apparence physique, à travers des conseils (sur les vêtements, l'apparence, le non verbal...) et le don d'une tenue vestimentaire, et également sur la préparation même à l'entretien d'embauche via des conseils et une simulation d'entretien, le tout réalisé par des bénévoles engagés dans l'association. Le projet « mobile » consiste à reproduire ces « ateliers » à bord d'un camion aménagé, sillonnant les départements de la Seine-Saint-Denis et du Val d'Oise pour pallier un souci de mobilité des candidats accompagnés qui devaient jusqu'alors se déplacer dans le local situé dans le sud de la capitale.

Une fois l'idée trouvée, il ne manquait plus pour l'association qu'à trouver des partenaires publics et privés pour lancer le contrat, ainsi qu'un évaluateur indépendant, mais réunir toutes ces parties fût loin d'être une mince affaire.

## POUVOIRS PUBLICS ET PRIVÉS : LA RENCONTRE DE DEUX MONDES

6 Afin de répondre à l'appel à projet du Ministère, l'association se devait d'élaborer un travail de prospection des investisseurs potentiels, ce qui contribue à un processus d'isomorphisme entrepreneurial déjà constaté bien identifié par la littérature sur le *nonprofit sector* aux États-Unis<sup>6</sup>, et cela a été fortement facilité par des événements organisés par le LICA<sup>7</sup> et Finansol<sup>8</sup> sous forme de « speed dating ». Ces événements ont permis à la Cravate Solidaire de présenter son projet à des investisseurs potentiels, dont AVIVA et INCO qui ont rapidement émis leur volonté de s'engager dans ce contrat, et également la MAIF (avec qui la Cravate Solidaire était déjà en lien étroit), dans un événement similaire, soit 3 des 4 investisseurs du Contrat à Impact Social, le dernier étant la Caisse des Dépôts et Consignations. Ces mises en relation semblent se différencier fortement des appels à projet classiques animés par une forte concurrence entre structures<sup>9</sup>, mais l'appel à projet reste néanmoins dans cette optique, au vu des montants impliqués pouvant dépasser le million d'euros.

La Cravate Solidaire pouvait s'appuyer sur les expériences vécues par les premiers porteurs de projet en France, qui ont dus faire face à de nombreux obstacles dans l'élaboration de leur contrat, comme nous l'a témoigné un salarié d'Article 1, porteur d'un CIS :

*« On était parmi les premiers Contrats à Impact Social en France, en fait il y avait des choses qui n'existaient pas, qui n'étaient pas possible de faire en fait. Par exemple on demandait à une*

6. Voir notamment Maier Florentine, Michael Meyer, et Martin Steinbereithner, "Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45, n° 1 (1 février 2016): 64-86. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764014561796> ; et également Hwang, Hokyu, et Walter W. Powell. "The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector". *Administrative Science Quarterly* 54, n° 2 (2009): 268-98. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>.

7. Laboratoire d'Intelligence Collective et Artificielle, se présentant comme un « un laboratoire de recherche-action visant à tester, déployer et coupler des outils d'intelligence collective avec le numérique pour répondre aux enjeux sociétaux » du monde contemporain. Source : <https://lica-europe.org/>

8. Association spécialisée dans la promotion de la solidarité dans l'épargne et la finance.

9. Donzelot Jacques, « Le social de compétition », Dans *Esprit* 2008/11 (Novembre), pages 51 à 77.

*association d'être inscrit au registre du commerce, or une association ne peut pas être inscrite au registre du commerce parce que si elle est inscrite au registre du commerce, par définition elle devient fiscalisable, or, on est une association à but non lucratif dont l'intérêt est bien d'être défiscalisé. Donc ça posait des paradoxes comme ça, et en fait on s'est rendu compte que y'avait une volonté au niveau des ministères de déployer le CIS en France, mais qu'en fait y'avait des freins juridiques et administratifs qui l'empêchaient techniquement de le faire. Donc il fallait régler ça avec Bercy, en se posant des questions, les gens, même au niveau des ministères savaient pas comment faire. » (Salarié, Article 1)*

Après avoir collecté quelques lettres d'intérêts d'investisseurs, l'équipe de la Cravate Solidaire s'est rendue auprès de tiers-payeurs potentiels (souvent des administrations publiques et collectivités territoriales), notamment le comité départemental du Val d'Oise et le Ministère du Travail. Ce dernier a montré son intérêt pour le projet, ce qui permis à l'association de rédiger de manière plus complète son dossier de candidature à l'appel d'offre qui fut déposé au 10 janvier 2017. Très rapidement, la Cravate Solidaire fut officiellement labellisée (le 31 janvier 2017) et s'intéressa ainsi plus précisément aux indicateurs du Contrat, en entrant en négociation avec le payeur final, épaulé par le structurateur<sup>10</sup> du projet, BNP Paribas, et l'évaluateur indépendant, Kimso, tous deux missionnés par l'association dont le rôle premier était de les accompagner dans cette construction du contrat (notamment sur les aspects financiers et juridiques).

L'un des plus gros défis de l'association n'était pas des moindres : convertir le langage qualitatif et humain de l'action sociale en un langage commun aux parties publiques et privées, et surtout au Contrat à Impact Social : les chiffres. En effet, la question du chiffrage, de la quantification, est intrinsèque à ce mode de financement : l'évaluation de l'action doit passer par les chiffres, car c'est l'une des rares données explicites pour l'administration, pour ne pas dire la seule. Ce défi était donc de s'adapter à cette « culture du chiffre », propre aux marchés publics mais qui est accrue avec le Contrat à Impact Social : le projet dure plusieurs années (3 ans pour la Cravate Solidaire), et les membres du porteur de projet doivent adapter leur profession axée sur l'humain qui caractérise le monde associatif, au profit de l'administratif et de la place des données. Mais nous reviendrons plus tard sur l'impact de cette culture du chiffre sur les professions des membres du porteur de projet.

Nous avons d'ailleurs pu remarquer une certaine interconnaissance entre les investisseurs, avec notamment BNP Paribas qui est présent dans plusieurs projets dans lesquels se trouvent également INCO, faisant même partie des fonds de cette dernière. Ces réseaux d'interconnaissance, bien que ne concernant pas le porteur de projet, peuvent être la source d'un certain nombre de partenariats, comme a pu nous témoigner la salariée d'INCO dont l'appartenance au groupe SOS et les contacts avec le structurateur d'un CIS a permis de s'intégrer dans les Contrats à Impact Social de Wimoov (faisant également partie du groupe SOS) et de la Fondation des Apprentis d'Auteuil.

De plus, BNP Paribas, structurateur du Contrat à Impact Social de la Cravate Solidaire, avait déjà une certaine expérience dans les CIS, ayant été le structurateur et investi dans un Social Impact Bond aux États-Unis en 2016, plus précisément dans l'État du Connecticut, et étant notamment structurateur du premier CIS en France (avec l'ADIE). Ces retours d'expériences ont par ailleurs permis BNP Paribas d'accompagner l'association dans l'élaboration de son projet, notamment sur la convention cadre (contrat régissant le Contrat à Impact Social en question), les aspects financiers (réception des fonds...) et les émissions obligataires du contrat. À noter que

<sup>10</sup>. Selon la définition de l'Impact Invest Lab (plateforme d'expérimentation et DE développement de l'investissement à impact social créée en 2016) : « Dans le cadre d'un CIS, organisation qui facilite le dialogue et les négociations entre l'ensemble des parties prenantes pour assurer la structuration technique, juridique et financière. » (Pellizzari, Sebag, 2020).



ces émissions obligataires peuvent être définis comme étant « un emprunt qui permet à son émetteur (en l'espèce l'association ou la fondation) de se financer sous la forme d'une émission de titres. Les obligations sont des titres qui donnent aux investisseurs un droit de créance sur le patrimoine de l'émetteur, comme un prêt. Comme pour le prêt, les obligations peuvent donner droit au versement d'un intérêt et ont une date de remboursement finale déterminée »<sup>11</sup>.

L'un des enjeux de la construction du Contrat à Impact Social est de démontrer justement « l'impact social » du projet, que l'on pourrait définir comme étant « l'ensemble des changements sociaux durables qu'une organisation ou un programme d'actions engendre tant sur les bénéficiaires directs ou indirects que sur l'environnement ou la société en général. »<sup>12</sup>. Cette mesure d'impact nécessite ainsi la présence d'indicateurs qui firent l'objet de négociations entre les différentes parties.

Une fois toutes les parties autour de la table, reste à établir les termes du contrat, et ce n'est pas forcément chose aisée. Pour rappel, les tiers-payeurs, ici des services ministériels, remboursent les investisseurs à hauteur de leur investissement si le porteur de projet atteint les objectifs fixés au préalable, avec une plus-value possible si ces objectifs sont dépassés.

Et ces enjeux sont déterminants dans les discussions, comme en témoigne ici un membre de la DGEFP<sup>13</sup> (tiers-payeur du CIS de la Cravate Solidaire) :

*« Je prends le cas notamment de la mesure des résultats : un investisseur privé a tout intérêt à ce que les objectifs qui sont fixés au programme soient pas trop importants. Parce que lui, il engage sa responsabilité et il engage ses financements, et donc à un moment s'il y a des objectifs inatteignables, il faut qu'il en ait pour ses frais. L'objectif c'est quand même de se faire rembourser avec un intérêt. »*

## 8

Il est donc théoriquement dans l'intérêt des investisseurs que les objectifs soient sous-évalués, afin de leur garantir d'être remboursés voire de réaliser un profit, et, *a contrario*, il est dans l'intérêt des tiers-payeurs que ces objectifs ne soient pas trop facilement atteignables pour pousser le porteur de projet à optimiser ses performances. Nous disons bien « théoriquement », car la réalité n'est pas forcément similaire.

En effet, lors de ces discussions, nous assistons à une certaine lutte de pouvoir entre les protagonistes, mais où « la loi du plus fort » laisse sa place à la discussion et l'échange animé par un objectif commun à tous qui facilite grandement les débats : la réussite du projet. Pour réguler tout cela, la convention cadre détaille les rôles de chacun : principalement les modalités de paiement des investisseurs (les 4 investisseurs investissent à hauteur égale sur les 405 000€ engagés), les missions du porteur de projet et les modalités de remboursement de la part des tiers-payeurs (à noter que le Ministère du Travail est le tiers-payeur avec la plus grosse part de remboursement, s'élevant aux deux tiers du budget total). Ce contrat de près de 100 pages, signé par toutes les parties, permet de garantir à chaque acteur une stabilité de l'organisation, même s'il est stipulé que des changements peuvent être effectués en cours de route avec l'accord de tous dans le cadre d'un comité de pilotage. Bien que semblant complexe au vu de la précision des modalités, la convention cadre n'est pas forcément la tâche la plus compliquée à réaliser, à en croire le bénévole ayant aidé à sa rédaction :

11. Rapport du Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale « Pour un développement du Contrat à Impact Social au service des politiques publiques » (2019).

12. Eynaud Philippe, Mourey Damien, 2015, « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale, Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », Lavoisier, *Revue française de gestion*, n° 247, pages 85 à 100.

13. Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (service rattaché au Ministère du Travail chargé de la mise en œuvre des politiques d'emploi et de formations professionnelles).



*« Bah en fait ce qui compte c'est surtout l'idée. Parce qu'une convention cadre, c'est juste une manière de traduire un contrat en impact. Ce qui compte c'est de trouver une idée impactante c'est à dire qui va avoir un impact positif sur les gens, un impact positif sur la société. Nous, notre impact c'est d'aider des gens à trouver un travail, donc la question c'est de dire 'comment on aide plus de gens à trouver un travail ?', c'est ce qu'on s'est mis dès le départ à chercher. Donc ce qui est important dans le contrat cadre c'est une manière de traduire une idée. Si l'idée est bonne, si elle est forte, si elle est innovante, le contrat peut être facile à rédiger. Si l'idée n'est pas carrée, n'est pas claire, si le projet n'est pas clair, ça ne va pas marcher. » (Administrateur de la Cravate Solidaire)*

Malgré ce rôle qui est attribué à la Cravate Solidaire, elle reste dépendante des contraintes de chacun, comme ce fût le cas lors de la démission du Ministre de la Transition Écologique et Solidaire, Nicolas Hulot, en 2018, qui a quelque peu repoussé le lancement du projet, conséquence directe du changement d'équipe et donc de priorités du Ministère qui est tiers-payeur du projet. Cette question de la temporalité est l'une des principales limites du Contrat à Impact Social, pour ne pas dire la principale, malgré que cela ait été noté par l'ADIE, premier porteur de projet de Contrat à Impact Social en France, et Impact Partenaires. En moyenne, il faut compter un an entre la labellisation et la signature de la convention cadre par toutes les parties, engendrant le début du projet.

9

Finalement, toutes les parties conviennent d'un accord sur les termes du contrat et les indicateurs d'impact qui sont au nombre de 3 : les deux premiers sont des indicateurs de moyen : accompagner 900 personnes au cours des 3 années du contrat avec une « montée en charge » chaque année (150 personnes accompagnées pour 'l'année 1', 300 pour 'l'année 2' et 450 pour 'l'année 3') et sensibiliser 140 nouveaux bénévoles aux questions des discriminations (une personne doit réaliser au moins un atelier « Coup de Pouce Mobile » pour être comptabilisée). Le troisième et dernier indicateur est un indicateur d'impact qui consiste en une surperformance de l'accompagnement proposé par la Cravate Solidaire Mobile par rapport à des accompagnements classiques type Mission Locale. Ainsi, la Cravate Solidaire doit réaliser un surplus de 3 % de sortie positive (entrée en formation ou en emploi de la personne accompagnée 3 mois après son passage en atelier) en comparaison avec un échantillon de jeunes accompagnées par des Missions Locales de Seine-Saint-Denis et du Val d'Oise. Une fois la partie administrative réalisée, le porteur de projet peut entrer dans son domaine de prédilection : l'action sociale. La formation du contrat peut-il avoir une influence sur les méthodes d'action de l'association dans ce projet ? Comment les acteurs autour de l'action sociale (bénévoles, candidats accompagnés...) vivent-ils cette nouvelle manière de faire de la Cravate Solidaire ? C'est ce que nous essaierons de voir dans le paragraphe qui suit.

## LE CONTEXTE INFLUENCE LE FINANCEMENT, LE FINANCEMENT INFLUENCE L'ACTION SOCIALE

Le projet de la Cravate Solidaire Mobile se différencie de l'action classique de l'association par la provenance des candidats accompagnés : de manière habituelle, tout candidat peut être accompagné ou venir de lui-même, mais pour ce nouveau projet, seuls les structures d'insertion peuvent orienter les candidats. Cela est notamment dû aux déplacements de l'association sur le territoire d'action (en l'occurrence la Seine-Saint-Denis et le Val d'Oise) nécessitant des réservations de créneau pouvant se faire plusieurs semaines, voire plusieurs mois en amont.

Ces relations avec les structures d'insertion du territoire d'action profitent à tous, l'association développe son action, les conseillers varient leur suivi, et les candidats peuvent avoir un accompagnement différent de ce qu'ils voient avec leur référent, comme nous l'explique ce conseiller Mission Locale de Seine-Saint-Denis (la MIRE) :

*« Quand tu travailles avec des jeunes depuis un long moment, y'a toujours un peu de subjectivité. Si tu leur fais une simulation d'entretien, quelqu'un avec qui tu travailles depuis 2 ans, depuis 3 ans, au bout d'un moment même si toi tu t'en rend pas compte, quand tu vas lui poser des questions en lien au recrutement, tu vas pas pouvoir lui rendre de la teneur qu'ils auront lors d'un entretien. Y'a un regard neuf qui se pose sur lui parce que la personne ne le connaît pas » (Conseiller Mission Locale La MIRE)*

10 Contrairement à ce que beaucoup de chercheurs craignent en abordant le sujet des commandes publiques<sup>14</sup> (Edmiston et Nicholls, 2017), la Cravate Solidaire n'opère pas de sélection du public, mais est plutôt dans une position de réception des publics orientés par les partenaires sociaux. Officiellement, la Cravate Solidaire agit en « bout de chaîne de l'insertion »<sup>15</sup>, ce qui est également le cas de son CIS, c'est-à-dire au moment où la personne accompagnant le candidat estime que ce dernier est prêt à réaliser un entretien d'embauche. Cela est déclaré par l'association, et a pu être observé par nos soins, mais nous ne pouvons nous avancer plus que cela. En effet, seule une enquête approfondie sur l'association, et plus précisément sur les effets du CIS sur l'action sociale et le public concerné pourra confirmer (ou réfuter) cette affirmation.

Mais ces processus de sélection relèvent d'une certaine appréciation du conseiller en charge de la personne, comme nous l'explique cette conseillère d'une Mission Locale couvrant 24 communes dans le Val d'Oise ayant déjà orienté plus de 70 jeunes (et qui avait d'ailleurs été le prescripteur du premier atelier du projet en mai 2019) :

*« Ça va dépendre du projet, de si le jeune est prêt ou pas, s'il parle français ou pas. [...] On voit qu'on a un peu avancé le CV, la lettre, en général c'est bien quand ils ont fait un stage quand même, pour bien être sûr que c'est bien ça qu'ils veulent faire. Et puis après, quand ils sont vraiment dans la phase où ils envoient des candidatures aux écoles et du coup où ils vont commencer à être appelé pour passer des entretiens, là oui c'est intéressant » (Conseillère de la Mission Locale de la Vallée de Montmorency)*

14. Edmiston Daniel, Nicholls Alex, *Social Impact Bonds: The Role of Private Capital in Outcome-Based Commissioning*, Cambridge University Press, 2017.

15. Personne qui a terminé l'accompagnement proposé par son conseiller insertion (cadrage du projet professionnel, relecture du CV,...) et qui est prête à entrer dans le monde du travail.

Au départ, les partenaires sociaux étaient relativement peu nombreux, ce qui a nécessité un grand travail d'adaptation et de prises de contact de la part des salariés autour du projet, chose qui a pu être facilitée par une notoriété grandissante du projet au fil du temps.

Et cette notoriété a pris un grand tournant dès le début projet, lorsque le projet de la Cravate Solidaire Mobile a remporté une opération spéciale du nom de « La France des Solutions » organisée par l'association Reporters d'Espoir, en partenariat avec des médias nationaux, dans le but de mettre en lumière des projets prouvant leur impact et méritant d'être démultipliés sur le territoire, ce qui a permis au projet de faire l'objet d'un reportage par la chaîne télévisée TF1 au mois de juillet 2019 :

*« Le passage au JT de TF1, l'impact a été surprenant en termes de notoriété du projet, notamment pour le recrutement de nouveaux bénévoles (sous le ton de l'amusement), parce qu'il y a eu beaucoup de personnes qui nous ont contactés. En termes de don aussi, en nature, de particuliers. »* (Chargée de mission du CIS)

Notoriété qui se doit d'être entretenue régulièrement dans le but d'attirer un maximum de structures d'insertion, mais également de nouveaux bénévoles. Cette nécessité repose surtout sur la présence de l'indicateur 2 dans la convention cadre, portant sur le nombre de nouveaux bénévoles à mobiliser dans le cadre du projet. Pour cela, l'équipe de la Cravate Solidaire Mobile multiplie les posts sur les réseaux sociaux : Facebook, LinkedIn et Instagram. Mais au-delà de la quantité de personnes mobilisées, les membres de l'association tiennent à entretenir des relations qualitatives avec leurs partenaires, notamment financeurs de leur projet. Par exemple, le 18 février 2020 à Pantin s'est déroulé un atelier de la Cravate Solidaire Mobile auquel était invité François Hollande, président de la Fondation la France s'engage, partenaire de longue date de l'association<sup>16</sup>. Cet événement fut l'occasion pour les membres de la structure d'inviter quelques financeurs du CIS, comme nous l'explique le chef de projet :

*« Et quand François Hollande vient à Pantin le 18 février 2020, bah on les invite à venir parce que ça nous semble important aussi de partager des moments de vie du projet avec eux. Pas uniquement des résultats, des chiffres, des tableaux »* (chef de projet de la Cravate Solidaire)

Mais malgré cet engagement du porteur de projet dans la qualité relationnelle entretenue avec les partenaires, la convention cadre oblige la structure à respecter certains points, et notamment à adapter sa méthode de travail, quitte à devoir changer totalement sa façon de faire, comme nous l'explique le directeur opérationnel de la Cravate Solidaire :

*« Ça met des échéances, y'a des enjeux qui sont plus importants ouais c'est sûr. Parce que tous les 6 mois on a un comité de pilotage et ce comité, bah tu dois rendre des comptes, les investisseurs ils attendent à être remboursé et ce remboursement intervient que si t'as réalisé tes objectifs. »* (Directeur opérationnel de la Cravate Solidaire)

Mais la quête de ces objectifs a connu un obstacle de taille, avec le démarrage retardé du projet. En effet les signatures de la convention cadre furent conclues le 31 décembre 2018, problème : le contrat note une année 2018 prévue pour le recrutement des équipes, la livraison du camion dans laquelle l'action se déroule et le développement des partenariats pour un début

<sup>16</sup>. En effet, la Cravate Solidaire a été labellisée en 2014 par la Fondation La France s'engage, dont le financement a permis à l'association d'accroître son développement, 2 ans après sa création. Depuis, les contacts sont assez fréquents entre la fondation et l'association.

d'activité en septembre 2018 et les premiers accompagnements au mois de janvier 2019. Après la livraison du camion aménagé par le constructeur qui a pris quelques mois à arriver (notamment du fait de la forte clientèle de ce type de prestataires durant la saison estivale), le premier atelier « Coup de Pouce Mobile » a pu être réalisé au 21 mai 2019, soit près de 5 mois après le début prévu. Le premier impact de ce retard a été le nombre de personnes accompagnées : les quelques mois d'accompagnement perdus ont poussé l'équipe de la Cravate Solidaire à revoir leur « ingénierie de formation ». En effet, dès le départ du projet, l'équipe, alors composée de seulement 2 salariés, réalisait des ateliers pour 8 candidats, et ce, sur des journées entières à raison de 2 fois par semaine. Mais très rapidement, les salariés se sont rendus compte de la difficulté de tenir le rythme, notamment pour les bénévoles. Ainsi, après quelques mois d'ajustement, il a été décidé de changer ce rythme : 5 à 6 personnes accompagnées par atelier (au maximum), qui se font uniquement en après-midi, pour 2 à 3 ateliers par semaine.

Quel a été l'impact de ce retard sur l'action de l'association ? Et plus globalement en quoi le format du montage financier influe-t-il sur le travail des membres de l'association ?

## CULTURE DU CHIFFRE ET QUÊTE DE QUALITÉ : UN DUO IMPOSSIBLE?

L'action de l'association repose sur l'engagement des bénévoles : ce sont eux qui accompagnent les candidats et qui échangent le plus avec eux. Comme nous l'avons vu précédemment, la mobilisation des bénévoles est un pilier essentiel dans le CIS de la Cravate Solidaire, mais qui dit mobilisation dit forcément fidélisation, alors comment les bénévoles vivent cette quête du chiffre, accentuée par le retard pris au départ de ce projet ?

12

En France, le nombre de bénévoles est aujourd'hui de 22 millions de personnes, constituant un vivier de choix pour les associations en développement avec un volume de travail évalué à presque 1,4 équivalent temps plein (ETP) en 2017<sup>17</sup>. Leur place à la Cravate Solidaire, et donc dans le CIS de celle-ci, est telle que les membres de la structure ayant porté le projet ont désiré y émettre un indicateur à ce sujet : mobiliser 140 bénévoles dans au moins un atelier. Choix que le responsable du développement de l'association explique comme stratégique :

*« Parce que la plupart de nos bénévoles ils ont quand même un impact sur les recruteurs de leurs entreprises. En étant au contact de nos publics, ils ont une vision peut être différente de certaines choses dans le monde du recrutement. »* (Responsable du développement de la Cravate Solidaire)

Ainsi, sur les 64 bénévoles mobilisés dans le projet, 70 % sont des femmes et donc 30 % des hommes. Cette prédominance des femmes en tant que bénévole n'est néanmoins pas forcément en lien avec la structure même du Contrat à Impact Social, car comme le note Battagliola<sup>18</sup>, les femmes sont historiquement plus présentes dans l'action envers les plus démunis, allant au plus près de ces derniers en organisant des repas, etc., tandis que les hommes sont plutôt dans des postes d'encadrement, ce qui est totalement caractéristique de la philanthropie.

17. Prouteau Lionel, Tchernonog Viviane, 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », École nationale d'administration, *Revue française d'administration publique*, n° 163, pages 531 à 542.

18. Battagliola Françoise, 2003, « Philanthrope et féministe. Itinéraire d'une bourgeoise picarde et vision de la famille ouvrière », *Sociétés contemporaines* 52 (4), pages 123 à 140.

Que ce soit pour le coaching en image ou le coaching « RH », aucune compétence particulière n'est demandée aux bénévoles, mais ce n'est pas pour autant que leur action se veut « simple ». En effet, étant dans un espace restreint, avec des rendez-vous qui peuvent s'enchaîner afin d'atteindre les objectifs fixés par la convention cadre du projet, les bénévoles se doivent parfois de s'investir davantage qu'à Paris afin d'allier performance de l'accompagnement (de manière à ce que le candidat accompagné puisse avoir les outils pour réussir ses futurs entretiens d'embauche) et bonne gestion du temps (45 minutes par candidat tout comme dans un atelier « Coup de Pouce » classique). De plus, les bénévoles sont plus enclins dans le projet de la Cravate Solidaire Mobile à accompagner des personnes rencontrant des difficultés à la fois sociales, économiques et familiales voire d'hébergement du fait de la localisation des ateliers (le Val d'Oise et la Seine-Saint-Denis). Et ce projet a permis à certains bénévoles d'ouvrir les yeux sur certaines situations :

*« J'avais pas pris conscience qu'il y a des jeunes dans les banlieues qui ne viennent jamais à Paris, qu'il y a des jeunes dans les banlieues qui n'ont pas les moyens de prendre les transports en commun pour venir jusqu'à chez nous à rue Nationale. J'avais pas conscience qu'il y en avait pour lesquels c'était un problème, et qu'à la limite ça leur faisait peur de venir à Paris tu vois ? »*  
(Noémie, bénévole « coach en image »)

Bien que des cas similaires de candidats sont observables dans l'antenne parisienne, cette diversité de situation et de problématiques sociales éprouvées par les candidats pousse les bénévoles à s'adapter et à redoubler d'efforts pour mettre la personne dans les meilleures conditions. Denis Bernadeaux Moreau et Matthieu Hély<sup>19</sup> parlent de « *professionnalisation du bénévolat* » pour qualifier la conséquence de la diversification et la technicisation des rôles et tâches des bénévoles, s'exprimant « *notamment par la participation bénévole qui requiert de plus en plus de compétences du fait de l'exercice de responsabilités particulières (la vie associative demanderait ainsi davantage de compétences administratives, gestionnaires et juridiques)* ». Nous considérons néanmoins que ce terme n'est pas le plus adéquat pour décrire le phénomène que vivent les bénévoles au sein du CIS, mêlant mise en avant de l'humain et performance liée aux objectifs contractuels du projet, qui semble être l'impact direct de la « *logique gestionnaire* »<sup>20</sup> du projet. Et cette alliance entre optimisation du temps et qualité de l'accompagnement peut être bénéfique à la fois pour les candidats accompagnés, les bénévoles et pour l'atteinte des objectifs du Contrat à Impact Social, comme nous l'explique cette bénévole coach en image :

*« L'enjeu c'est que cette action aboutisse à des résultats concrets, que l'association réussisse ses objectifs, progresse, et soit efficace pour les gens qui viennent et puis moi que ça m'enrichisse personnellement et la satisfaction d'avoir fait quelque chose d'utile pour des gens qui l'apprécient et apporter quelque chose de bon aux autres, de satisfaisant pour eux. Y'a des gens quand ils partent t'as l'impression de leur avoir apporté beaucoup, beaucoup de bonnes choses. Y'a des gens à qui t'as vraiment l'impression d'avoir changé certaines choses. Tu vois une fois dans le mobile, il y en a une qui était venue, elle avait rendez-vous en début d'après-midi, elle est restée toute l'après-midi, elle nous a raconté sa vie, elle était tellement bien, à la fin de la journée elle est restée pour parler, discuter et tout ça. Elle est partie faire une course, elle est revenue avec des bonbons, pour nous offrir des bonbons et des gâteaux. Ça c'est positif, après si elle a trouvé du travail, c'est encore mieux, mais déjà lui redonner confiance c'est super. C'est des gens qui sont dans une misère affective aussi, pas que financière en fait. Donc y'a le concret et y'a tout le côté psychologique. »* (Béatrice, bénévole coach en image)

19. Bernadeaux Moreau Denis, Hély Matthieu, « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques* 2007/2 (n° 15), pages 9 à 23.

20. Chauvière Michel, 2009, « Qu'est-ce que la « chalandisation » ? », *Informations sociales*, n°152, pages 128-134.

Car comme nous l'avons vu plus haut, la présence d'objectifs chiffrés à atteindre sur le nombre d'accompagnement joue un rôle dans l'action du bénévole, et cette limite est d'ailleurs relevée par une bénévole :

*« C'est toujours un peu court je pense, parce que c'est 45 minutes qui sont prévues, et c'est très fréquent qu'on déborde sur le planning qui était prévu. Donc 45 minutes c'est toujours un tout petit peu court pour apprendre à connaître la personne, enfin savoir où elle en est professionnellement, connaître ses attentes, faire une simulation d'entretien et puis faire un débrief. Le débrief doit être assez long quand même parce qu'ils ont vraiment besoin de ça, donc 45 minutes c'est un peu court. »* (Fannie, bénévole « RH »)

Nous voyons ainsi la limite de cette logique de « rationalité sociale »<sup>21</sup> dans l'action de l'association, engendrée par la construction du Contrat à Impact Social. Mais n'oublions pas que le troisième indicateur concerne le taux de retour à l'emploi des candidats 3 mois après leur passage en atelier, ce qui permet de contrebalancer ce déséquilibre entre quantitatif et qualitatif. Cette ambivalence entre la culture du chiffre et la quête de qualité d'accompagnement se trouve particulièrement en « post-atelier », avec les retours des membres de l'équipe aux conseillers des personnes accompagnées, via notamment des fiches remplies par les bénévoles, permettant ainsi au candidat d'avoir une certaine continuité dans son accompagnement :

*« Les retours c'est bien parce que ça permet de travailler sur ce qui a été fait pendant ce temps avec La Cravate Solidaire Mobile derrière, de pouvoir s'en servir quoi, concrètement, pas juste... C'est déjà très bien si c'était un passage pour les jeunes 'une bonne après-midi qui passe' bah tant mieux, mais là en plus de l'après-midi on a l'analyse derrière et on peut l'utiliser et la revoir avec le jeune. »* (Conseillère de la Mission Locale de la Vallée de Montmorency)

Suite à cela, un travail de « suivi des candidats » est réalisé afin de connaître leur avancée dans leur insertion professionnelle. Sur le terrain, la tâche ne semble pas très complexe : une série de questions, préétablies dans la convention cadre, sont à poser au candidat qui est contacté par message ou appel téléphonique, centrée principalement sur l'emploi ou la formation trouvée (durée du contrat, domaine...), le cas échéant, il peut lui être proposé de repasser l'accompagnement « RH » dans le local situé à Paris, et ses retours sur l'accompagnement proposé, se déroulant juste après l'atelier et lors du contact réalisé 3 mois après. Tout ce travail de suivi de l'accompagnement et de l'atteinte concrète des objectifs est vérifié par un acteur tiers central dans le contrôle du Contrat à Impact Social : l'évaluateur indépendant.

21. Ben Lahouel Béchir, Bruna Maria Giuseppina, « Optimiser la doctrine de don d'une Fondation par une mesure de socio-efficience : le cas de la FAPE ENGIE », *Question(s) de management* 2020/1 (n° 27), pages 55 à 77.



## L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL OU LES LIMITES D'UN PROJET AMBITIEUX

En France, la question de l'évaluation est particulièrement orientée sur les politiques publiques alors que certains fonctionnaires s'interrogent dans les années 1960 sur la rationalisation de la dépense publique <sup>22</sup>.

Aujourd'hui, deux autres types d'évaluation existent : *ex post*, qui se développa dans les années 1980 impulsée par Michel Rocard, où l'évaluation est également réalisée par un acteur extérieur mais seulement une fois les politiques publiques appliquées, et *in itinere*, consistant en une évaluation tout au long de la mise en œuvre de la politique publique <sup>23</sup>. Très rapidement, ces méthodes sont reprises dans le monde de l'entrepreneuriat social pour mesurer l'impact social, mais aucun référentiel n'est émis, ce qui rend encore plus complexe leur utilisation, comme l'a noté KPMG (réseau international de cabinets d'audit et de conseil) en 2018<sup>24</sup>.

Dans le cas de l'évaluation du Contrat à Impact Social de la Cravate Solidaire, cette évaluation est réalisée par Kimso, cabinet de conseil et d'évaluation spécialisé en impact social. L'action de ce cabinet est centrée sur l'aide de clients concernant leurs évaluations internes, les aidant à mettre en place une mesure d'impact à leur niveau et sur le diagnostic de dispositifs, pour une durée moyenne d'évaluation de 6 mois, pouvant aller jusqu'à 3 ans selon une salariée, en plus de formations et sensibilisation sur la culture de l'évaluation afin de la rendre plus accessible. En tant qu'évaluateur indépendant, Kimso est considéré comme un prestataire (tout comme dans les 4 autres CIS desquels il fait partie), ne faisant donc pas partie des signataires de la convention cadre (même si son nom et ses missions sont détaillées) mais faisant l'objet d'une lettre de mission émise par le porteur de projet, ici, la Cravate Solidaire. La position de l'évaluateur est ainsi neutre dans les négociations réalisées par les parties prenantes que ce soit durant les négociations, avant le début du projet ou pendant les comités de pilotage se déroulant tout au long du CIS. Comme cela est mentionné dans la convention cadre, le rôle de Kimso en amont des signatures était d'accompagner la Cravate Solidaire dans la détermination des indicateurs de performance et de la formalisation des outils de collecte de données, mais depuis le lancement du projet, leur mission se limite au suivi des données émises par la Cravate Solidaire et en l'admission d'une « attestation de performance » en cas d'atteinte des objectifs intermédiaires. La mission de l'évaluateur est ainsi centrée sur une analyse des données quantitatives, au détriment de l'aspect qualitatif, ce qui se différencie quelque peu de leur action habituelle :

*« C'est assez courant qu'on fasse les deux, soit on fait intervenir le qualitatif en amont, ce qui nous permet de bien comprendre ce qui se passe, de mettre des mots sur les changements, donc déjà un de formaliser, et ensuite deux de préparer la phase quanti. En gros on se base sur toute la matière qualitative pour construire nos questionnaires etc., faire en sorte qu'il soit adapté au public, qu'on pose les bonnes questions...[...] C'est rare qu'on fasse uniquement du quantitatif, en revanche ça nous ait arrivé de faire uniquement du qualitatif sur les petits dispositifs notamment, quand il y a pas beaucoup de bénéficiaires etc. » (salariée de Kimso)*

Le mode d'étude qualitatif est négocié par l'évaluateur en amont du début du projet, pour d'autres Contrats à Impact Social, Kimso a pu par ailleurs négocier dans son contrat cet aspect

22. Monnier Eric, 1992, *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris

23. Bozio Antoine, 2014, « L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions », *Revue française d'économie* 2014/4 (Volume XXIX), pages 59 à 85.

24. <https://www.cnape.fr/documents/kpmg.-barometre-2018-de-la-mesure-dimpact/>



qualitatif de l'évaluation, basé sur des entretiens et des observations sur le terrain. Dans le cadre du CIS de la Cravate Solidaire, les relations avec le porteur de projet sont assez régulières, afin de vérifier l'avancement du projet, mais cet élan fut brusqué par un élément inattendu concernant un indicateur à calculer.

En effet, un problème s'est posé sur la méthode de calcul de « l'indicateur 3 », concernant une surperformance de 3 % du taux de sortie positive des personnes accompagnées par le projet de la Cravate Solidaire Mobile, en comparaison avec une population référence, en l'occurrence des jeunes accompagnés par des Missions Locales de Seine-Saint-Denis et du Val d'Oise qui se sont vus proposer une offre d'emploi par leur conseiller. En effet, bien que l'accès à ces informations fut confirmé par l'administration publique, celle-ci a annoncé quelques mois après le lancement du projet ne pas être capable d'avoir ces données sur les missions locales. Or, cet indicateur est central dans la légitimation du projet et remet même en cause la construction même du Contrat car comme le précise Dermine<sup>25</sup> : « Une deuxième condition [à l'élaboration d'un Contrat à Impact Social] concerne la mesurabilité des résultats. En effet, un mécanisme de CIS ne peut être mis en œuvre que si les résultats de l'intervention peuvent être facilement mesurés grâce à des indicateurs simples, sans changer la nature de l'intervention ni mettre à risque les populations cibles. ». Dorénavant, les négociations sont encore en cours sur l'évaluation de cet indicateur, mais pour un membre de la DGEFP, cela ne remet en rien en cause la suite du CIS de la Cravate Solidaire, à 1 an de son terme.

Alors que cette question était toujours en suspens, les membres de la Cravate Solidaire ont dû faire face à un obstacle hors norme, qui a figé le projet pendant plusieurs mois : le Covid-19.

16

Le 16 mars 2020, le Président de la République annonce un confinement national strict commençant le lendemain. Résultats : la Cravate Solidaire, et donc son projet Mobile, ne peut plus accueillir de public jusqu'à nouvel ordre. Malgré une reprise progressive de l'activité de la Cravate Solidaire Mobile, seuls deux ateliers ont pu être réalisés jusqu'au mois de septembre, et ce, avec des mesures sanitaires strictes limitant le nombre de candidats accompagnés à 4, contre 6 habituellement, et le nombre de bénévoles à 2 (un bénévole « coach en image » et un bénévole « RH ») au lieu de 3. Ainsi, la crise sanitaire a eu un double impact pour le porteur de projet : une suspension des ateliers pendant près de 4 mois, et une reconfiguration des ateliers freinant l'atteinte des objectifs concernant le nombre de personnes accompagnées et le nombre de nouveaux bénévoles mobilisés. Comment rattraper ce temps perdu ? Malheureusement, ce genre de situation n'est pas anticipé dans le cadre du Contrat à Impact Social, limitant la marge de manœuvre de l'association :

*« Après dans le cadre du CIS c'est là que c'est plus compliqué quoi. Y'a pas forcément d'articles qui dit « en cas de crise sanitaire il se passe ça ». Donc là on est là pour l'instant on essaie de discuter avec les ministères pour dire « ça serait quand même dommage qu'on arrête l'expérimentation en plein vol tout ça pour une crise du covid tu vois ? » (Directeur opérationnel de la Cravate Solidaire)*

Pour pallier ce gros imprévu, la Cravate Solidaire a proposé de rallonger le projet de 4 mois, durée de la suspension de l'activité. Un représentant de la DGEFP nous a confié que cela était en très bonne voie, comme l'association est totalement impuissante face à cette crise, d'autant qu'une prolongation du projet permettrait de l'évaluer sur une durée « à peu près normale ». Cet évènement a même poussé le chef de projet de la Cravate Solidaire à prendre contact avec

25. Dermine Thomas, 2019, « Contrat à impact social : une opportunité pour le financement de l'action sociale ? », *Informations sociales*, n° 199, pages 116 à 123.

celui d'Article 1, afin d'échanger sur les décisions que chacun allait prendre pour pallier à ce retard dû à la crise sanitaire :

*« Depuis le Covid, on a commencé à discuter pour savoir comment on allait s'organiser nous de notre côté par rapport au CIS, aux ministres, ce qu'on allait demander, quelles projections on faisait par rapport à ça, et puis savoir ce que lui prévoyait aussi de son côté, histoire de tenir un petit peu le même discours. Histoire qu'il n'y en ait pas un qui dise on s'arrête, et l'autre 'on veut une rallonge budgétaire'. L'idée était de se coordonner. »* (Chef de projet de la Cravate Solidaire Mobile)

Dans tous les cas, la fin de l'expérimentation approche à grands pas, et il faut prévoir une pérennisation du projet pour la Cravate Solidaire. Comme le notent Eynaud et Mourey<sup>26</sup>, la mesure de l'impact social peut permettre à la structure de se placer dans la concurrence pour de futurs financements, avec ce moyen de légitimation, en plus d'apporter aux équipes internes des éléments de réflexivité collectives afin de favoriser le développement de la performance opérationnelle de la structure. Cet aspect du Contrat à Impact Social a été exploité dès l'élaboration des indicateurs d'impact, comme nous révèle le chargé de projet de la Cravate Solidaire Mobile :

*« [...] Et pourquoi 450 personnes ? Parce qu'en fait ça a été estimé comme étant le nombre de personnes accompagnées par an qui permettrait au projet, suite au CIS, en trouvant les modes de financement alternatifs d'être viable. D'être viable par lui-même, d'être viable par son action. »*

17 Néanmoins, la recherche de financement pour la pérennisation du projet n'est pas possible tant que le Contrat à Impact Social est en cours, comme nous l'explique le Directeur opérationnel de l'association :

*« Dans les points négatifs majeurs, c'est qu'on ne peut pas commencer à mettre en place un modèle économique pour avoir le CIS parce qu'on peut pas percevoir d'argent sur le projet pendant le contrat. Donc en gros, t'es content, t'es là t'as ton budget, et puis à la fin du budget ça s'arrête net et tu dois te démerder à trouver des fonds mais tu peux pas avoir déjà commencé à mettre en place un modèle économique tu vois ? »*

Quoi qu'il en soit, la Cravate Solidaire est déterminée à développer ce projet sur la durée, y voyant l'avenir de l'association, et la labellisation en tant que Contrat à Impact Social ainsi que les résultats finaux faciliteront sans doute ces quêtes de financements pour la suite.

26. Eynaud Philippe, Mourey Damien, 2015, « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale, Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », Lavoisier, *Revue française de gestion*, n° 247, pages 85 à 100.

## CONCLUSION

« En définitive, la question posée par les CIS est celle-ci : peut-on changer les moyens de l'action sociale sans toucher à ses fondements et à ses finalités ? »<sup>27</sup>. Cette question était centrale dans notre analyse, et nous avons pu voir que la réponse n'était pas forcément évidente.

La logique d'évaluation, bien que pertinente pour mettre en valeur certains résultats ne semble pas forcément adaptable à tous les domaines sociaux, où « l'humain » est mis au centre. Même si l'arrivée du Contrat à Impact Social a connu de nombreuses critiques, certains auteurs estimant même que « les CIS marquent une sorte de retour à la philanthropie, mais sans les idéaux qui la motivent. Ils sont l'instrument d'une philanthropie qui n'aurait d'autre ambition que de permettre à l'État de faire des économies. »<sup>28</sup>. Mais la réalité du terrain montre que les injonctions émises par ce dernier concernant la gestion de projet et les relations partenariales engendrent une « professionnalisation »<sup>29</sup> des salariés de l'association qui leur paraît bénéfique. Dans ce cadre-là, ce sont surtout les bénévoles qui peuvent voir leur action modifiée péjorativement, avec une culture du chiffre qui leur est quasiment imposée, même si l'essence philanthropique de l'association ainsi que l'indicateur d'impact du CIS lié aux sorties positives favorisent la qualité de l'accompagnement.

Notons néanmoins les limites de cette contractualisation, et particulièrement la « lourdeur administrative » relevée par la quasi-totalité des enquêtés. La complexité de la construction du projet a même amené la DGEFP à demander conseil à un autre service ministériel, la Direction Générale du Trésor (DG TRÉSOR), rattachée au Ministère de l'Économie et des Finances. Pour le porteur de projet tout comme les autres partenaires financiers, ce processus a demandé une certaine expertise financière et juridique ainsi qu'une durée assez conséquente.

18

De plus, le fait d'avoir un rendement relativement limité pour les investisseurs avec un gain possible plafonné à 45 000€, à diviser par 4, peut s'avérer être un frein à l'engagement des investisseurs, même si ce rendement est lié directement au budget initial du projet. Dans certains pays d'Amérique latine comme en Colombie par exemple, la notion de rendement est abordée d'une manière différente, avec une mise en avant de la logique « risque-rendement » (témoignage d'une chargée d'étude de l'Impact Invest Lab). Et cette relative absence de gain est regrettée par la salariée d'un investisseur : « Mais peut être qu'à terme, il faudra travailler. Le budget initial du projet est de 405 000€, et les investisseurs peuvent recevoir jusqu'à 45 000€ de la part des tiers-payeurs en fonction de l'atteinte des objectifs sur des Contrats à Impact Social un peu plus risqués, et qui du coup génèrent un peu plus de rendements pour continuer à les rendre attractif. Le constat qu'on fait en comité d'investissement : on n'est pas du tout sur le même niveau de rendement qu'on peut atteindre habituellement. ».

Finalement, nous pouvons estimer que le Contrat à Impact Social ne reconfigure pas forcément le monde de l'Économie Sociale et Solidaire (du moins de nos jours) mais émet plutôt une alternative de financements pour des structures souhaitant mettre en avant un projet innovant avec une sécurité financière. Rappelons par ailleurs que ce mode de financement profite également aux pouvoirs publics, dans un contexte de restrictions budgétaires qui dure depuis plusieurs décennies désormais, et dans une volonté de réagir au vu d'une certaine impuissance face à certaines problématiques sociales qui peinent à être freinées voire comprises.

Le Contrat à Impact Social devrait connaître un nouveau souffle, avec un « Fonds de paiement au résultat » prévu pour le troisième trimestre de l'année 2020, soit, pour la rentrée afin

27. Alix Jean-Sébastien, Autes Michel, Coutinet Nathalie, Garrigue Gabrielle, 2018, *Les contrats à impact social, une menace pour la solidarité ?*, publié dans [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr).

28. Alix Jean-Sébastien, Autes Michel, Coutinet Nathalie, Garrigue Gabrielle, 2018, *Les contrats à impact social, une menace pour la solidarité ?*, publié dans [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr).

29. Hély Matthieu, 2020, « La loi de 1901 à l'épreuve de la professionnalisation », *Hommes & Libertés* N° 190.

de faciliter les financements de ces derniers. Ce fonds est monté par le Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et suite à la proposition d'un groupe de travail constitué en 2019 afin de simplifier les Contrats à Impact Social. Cette nouvelle construction se concrétisera en la présence d'un fonds préétabli de 30 millions d'euros, avec un appel à projet centré sur plusieurs thématiques données, qui sont pour le moment au nombre de 3 : l'Économie circulaire avec l'ADEME, l'inclusion et l'emploi avec le Ministère du Travail ainsi que le sans-abrisme avec le Ministère de la Cohésion Sociale. Autour de ce fonds seront présents un centre de compétence ainsi qu'un centre de service afin d'accompagner les parties prenantes sur les Contrats à Impact Social à venir, que ce soit sur la sélection des projets ou sur les parties financières et administratives.

Nouvellement nommée au poste de Secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, Olivia Grégoire a officialisé en septembre 2020 la prolongation des Contrats à Impact Social. C'est l'ADEME (Agence de la transition écologique) qui a lancé le premier appel à projet en septembre dernier sur l'économie circulaire, et qui sera suivi par le sans-abrisme et l'inclusion par l'emploi avec une enveloppe respective de 10 millions d'euros pour chaque thématique<sup>30</sup>.

Reste à voir si cette deuxième génération de Contrats à Impact Social saura prendre des leçons de sa prédécesseure et donner une nouvelle dimension à l'Économie Sociale et Solidaire, à l'heure où la crise du covid a poussé certaines difficultés sociales à leur paroxysme.

\* \* \*

## ***Philanthropy and Social Sciences Program***

The Philanthropy and Social Sciences Program is a research program of the CRESP-PA-LabTop (UMR 7217, CNRS, Paris 8, Paris Nanterre) lab. It aims to promote and structure research on philanthropy. It is supported by the Fondation de France, the Fondation Caritas France, the Fondation Daniel et Nina Carasso and the Philab in Montréal, Québec. PSSP is co-directed by Nicolas Duvoux and Rémi Guillem (Paris 8, Sciences Po, PSSP).

### **AUTHOR**

#### ***Nassim Mimouni***

Nassim Mimouni est diplômé du parcours de Master « politiques sociales territoriales » en 2020. Il est actuellement opérateur référent des parcours d'Insertion Jeunes au sein du Groupe AEF.

### **Chief editor of the working paper series :**

Nicolas Duvoux