

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Social Impact Bonds (SIB) et mesure d'impact social.

**Étude de cas du SIB belge en
collaboration avec Actiris et Duo For
A Job.**

Mémoire présenté par

Virginie SMANS

pour l'obtention du diplôme de

Master en Gestion de l'Entreprise

Année académique 2014-2015

Promoteur :

Madame Christel DUMAS

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Social Impact Bonds (SIB) et
mesure d'impact social.**

**Étude de cas du SIB belge en
collaboration avec Actiris et Duo For
A Job.**

Mémoire présenté par

Virginie SMANS

pour l'obtention du diplôme de

Master en Gestion de l'Entreprise

Année académique 2014-2015

Promoteur :

Madame Christel DUMAS

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à ma promotrice, Christel Dumas, pour le suivi et les conseils judicieux qu'elle m'a prodigués durant toute la réalisation de mon mémoire. J'étais attirée par le monde de la finance responsable, et en plus de m'avoir aidée à trouver un stage dans ce domaine, vous m'avez guidée dans le choix de mon sujet de mémoire. Vous m'avez donné l'envie de continuer dans cette voie-là, et je vous en suis très reconnaissante.

Ensuite, mes parents méritent une acclamation de remerciements pour leur soutien inconditionnel durant cette période, qui a connu ses hauts et ses bas. Vous vous êtes toujours montrés présents quand j'en avais besoin, et je vous remercie de tout cœur pour cela.

Un merci particulier à Sarah, Laura et Amandine, qui ont su trouver les bons mots pour m'encourager dans la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je tiens à remercier mon maître de stage, Alex Houtart, pour les discussions passionnantes que nous avons eues concernant les *social impact bonds*. Je remercie également toute l'équipe CSR de BNP Paribas Fortis pour m'avoir accueillie chaleureusement durant mon stage et pour avoir partagé leur expérience professionnelle avec moi.

« As we face tough economic times, it is now more important than ever that we allow for better recognition of those who create social and environmental value, leading to more efficient movement of resources to the right people, in the right place, at the right time. »

Liam Byrne, Minister of the Cabinet Office, and Kevin Brennan, Minister of the Third Sector (UK).

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Analyse conceptuelle	2
1. Finance et société.....	2
1.1. Cartographie de la finance responsable.....	3
1.1.1. La philanthropie.....	4
1.1.1.1. La philanthropie de risque	4
1.1.1.2. La philanthropie d'entreprise ou mécénat	5
1.1.2. Les investissements socialement responsables (ISR)	5
1.1.3. L'impact investing	6
1.2. Caractéristiques des Social Impact Bonds (SIB)	8
1.3. Histoire des SIB.....	13
1.4. Les SIB aujourd'hui	14
1.4.1. Au niveau mondial	14
1.4.2. Au niveau de la Belgique.....	16
2. La problématique des méthodes d'évaluation d'impact social	19
2.1. Spécifications terminologiques	20
2.2. Définitions et concepts.....	21
2.3. Histoire de la mesure de l'impact social	26
2.4. Les organismes de mesure d'impact social (MIS)	27
2.5. Les méthodes de mesure d'impact social (MIS).....	31
2.5.1. La démarche d'évaluation d'impact social	31
2.5.2. Les différentes méthodes de mesure d'impact social (MIS)	34
2.5.2.1. Le SROI	35
2.5.2.2. IRIS	37
2.5.2.3. Le bilan sociétal	38
2.5.2.4. L'utilité sociale	39
2.6. Difficultés avec les méthodes actuelles de MIS	40
3. Méthodologie.....	41
3.1. Spécification du cadre épistémologique	41
3.2. Spécification de l'objet de la recherche	42
3.3. Spécification de la méthode de collecte de données	42
Partie 2 : Étude de cas.....	44

4. Le cas du SIB belge en collaboration avec Actiris et Duo For A Job	44
4.1. Présentation du SIB	44
4.1.1. Cartographie des parties prenantes	44
4.1.2. Structuration du SIB.....	47
4.1.3. Le SIB aujourd’hui	50
4.2. Les méthodes de mesure d’impact utilisées pour le SIB.....	52
4.3. Comparaison avec la littérature	55
4.4. Difficultés des méthodes de MIS liées au SIB d’Actiris	57
4.5. Analyse et réponse à la question de recherche	61
Partie 3 : Recommandations et conclusion.....	64
5. Évaluation et recommandations	64
Conclusion	66
Bibliographie	68
Annexes	75

Introduction

Les temps changent, et les mentalités évoluent : pour ces raisons, le domaine de l'*impact investing* est devenu le nouveau centre d'intérêt d'un nombre croissant d'investisseurs. Ce domaine de la finance responsable est propice à l'émergence de nouveaux mécanismes financiers innovants, comme le sont les *social impact bonds* (SIB). Ces derniers, qui connaissent une croissance et un succès importants, font toutefois l'objet de diverses critiques. L'une des plus récurrentes concerne la difficulté, pour ce mécanisme, de mesurer efficacement les impacts sociaux générés. Le présent mémoire abordera donc la thématique de la mesure d'impacts liée aux SIB.

Le choix d'une telle thématique n'a pas été évident, et découle de nombreuses recherches : dans un premier temps, sur les innovations en matière de finance responsable, et dans un second temps, sur les difficultés que pouvaient rencontrer les SIB. Mon choix s'est porté sur ces deux sujets : en effet, d'une part, les SIB sont en pleine phase d'expansion au niveau mondial et, d'autre part, ce sont des instruments financiers récents. De ce fait, il est raisonnable de penser que des améliorations seront nécessaires en vue de favoriser leur développement. Notons au passage le peu d'études scientifiques menées sur les SIB existants.

Une fois la thématique de ce mémoire ciblée, la question positiviste suivante a été formulée : « Le SIB belge en collaboration avec Actiris et Duo For A Job dispose-t-il d'un système d'évaluation d'impacts sociaux optimal ? ». C'est autour de cette question de recherche, inscrite dans le cadre de l'étude du cas du SIB d'Actiris, qu'a été rédigé le présent mémoire.

Ce mémoire a été réalisé selon le paradigme positiviste, et les données ont été collectées pour l'étude de cas sous forme d'interviews directifs de chacune des parties prenantes du SIB d'Actiris.

La question abordée par ce mémoire concerne un SIB spécifique ; son étude approfondie permettra donc d'émettre certaines recommandations relatives à ce SIB, mais d'autres recommandations seront applicables aux SIB dans leur ensemble.

Partie 1 : Analyse conceptuelle

1. Finance et société

Depuis quelques décennies, on remarque de manière croissante à quel point les activités financières peuvent affecter la société, que ce soit de façon favorable ou non pour celle-ci. À ce titre, les dernières crises financières en ont été un excellent exemple. C'est dans ce contexte qu'a émergé le concept de finance responsable : sans être récent, ce dernier a cependant pris une ampleur non négligeable ces dernières années, et continue à se développer un peu partout dans le monde.

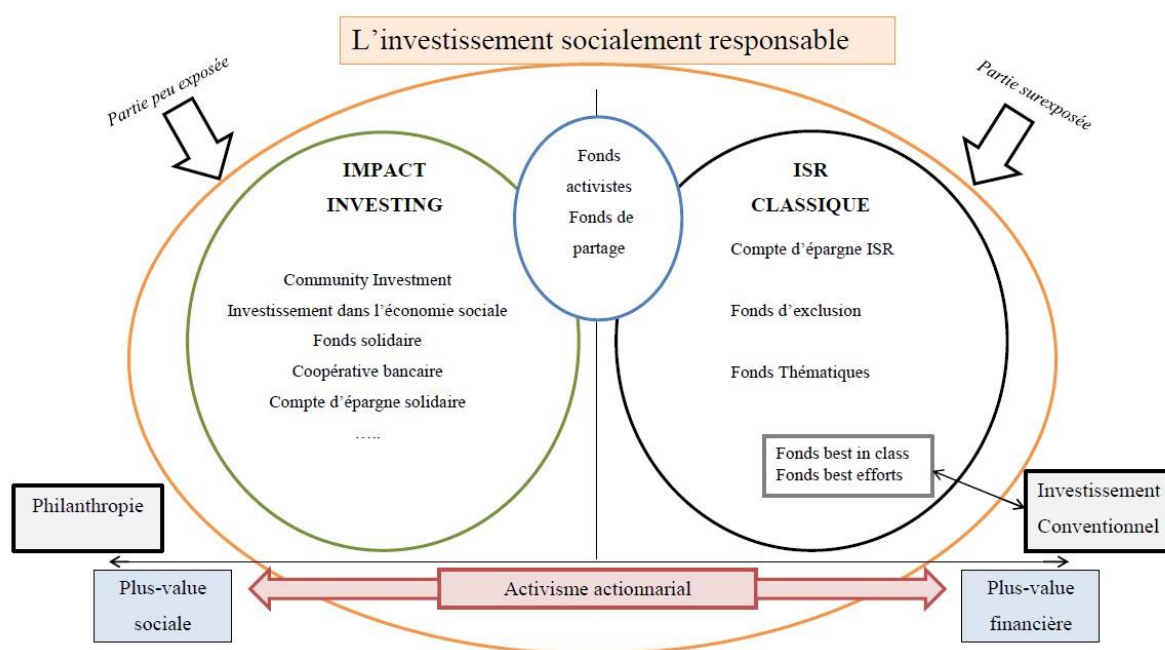
Le terme « finance responsable » est une expression très vaste pouvant signifier beaucoup de choses différentes. Par exemple, KMPG la définit comme « l'ensemble des fonds ayant une composante responsable ce qui englobe aussi bien les fonds ISR, la microfinance que les fonds islamique ou encore la finance solidaire » (KMPG, 2012, para.3). On constate que la définition reste très large et peut englober des éléments hétérogènes.

De manière générale, ce que nous appelons la finance responsable fait référence aussi bien aux méthodes mises en œuvre qu'à la finalité des placements et investissements (Épargne Sans Frontière, 2015). Le dénominateur commun est l'utilisation de critères extra-financiers, souvent appelés critères ESG (c'est-à-dire liés à l'Environnement, au Social/Sociétal et à la Gouvernance). La finance responsable, avec son horizon d'investissement beaucoup plus large, s'oppose donc en ce sens à la finance "classique" qui, elle, se limite à des critères strictement financiers et économiques et inclut la spéculation.

On utilise également d'autres termes pour désigner la finance responsable, comme par exemple la finance alternative, la finance durable, la finance éthique ou encore la finance solidaire. La définition de chacune de ces terminologies peut légèrement varier d'une source à l'autre. Cependant, le concept de base que l'on retrouve dans la définition de la finance responsable se retrouve en général également dans ces autres terminologies.

1.1. Cartographie de la finance responsable

Maintenant que le concept de finance responsable est clarifié, il est important de savoir avec précision ce qui y est inclus. Comme le montre le schéma suivant (Simon, 2014), il y a d'une part la philanthropie et d'autre part les investissements socialement responsables (ISR), qui sont départagés entre les ISR classiques et l'*impact investing*. D'autres éléments viennent se rajouter pour compléter le schéma mais les 3 éléments les plus intéressants dans le cadre de ce mémoire sont les suivants : la philanthropie, les ISR et l'*impact investing*. Ces derniers seront détaillés en profondeur par la suite.



Source : Simon, N. (2014). *L'émergence de l'impact investing : une nouvelle forme d'investissement socialement responsable ?* Bruxelles : ICHEC, p.31.

Si l'on se réfère au schéma ci-dessus, la finance responsable est représentée par le cercle orange, englobant les ISR classiques et l'*impact investing*. Même si la philanthropie n'est pas à proprement parler une pratique financière (puisque'il s'agit de simples dons), il est important de la prendre en considération parce que l'*impact investing*, où se situent les *social impact bonds*, se trouve entre celle-ci et les ISR. Ce dernier point sera développé plus en profondeur au chapitre 1.1.3. sur l'*impact investing*.

1.1.1. La philanthropie

La philanthropie existe depuis toujours, et prend de nombreuses formes très variées. On considère de façon globale la philanthropie comme « l'ensemble des transferts de ressources (financières, dons en nature, bénévolat...) librement consentis par des acteurs privés, en vue de servir le bien commun et d'améliorer la qualité de vie des personnes » (Chaire en Philanthropie et Investissement social, 2015, para.4).

Dans le cadre de ce mémoire, nous distinguerons principalement 2 formes de philanthropie : la philanthropie de risque et la philanthropie d'entreprise (ou mécénat).

1.1.1.1. La philanthropie de risque

Ce type de philanthropie, également appelée philanthropie spéculative ou encore participative, a fait son apparition en 1969 lorsque John D. Rockefeller III l'a décrite comme étant la poursuite originale de finalités caritatives moins conventionnelles que celles entreprises habituellement par les organisations caritatives publiques.

Selon Rodin et Brandenburg (2014), les philanthropes de cette catégorie investissent d'une part leurs fonds dans des *start-ups* ou dans des organisations à forte croissance, mais ils offrent également de l'aide aux organisations qu'ils soutiennent financièrement en construisant par exemple leur business plan avec eux, ou encore en leur construisant une structure managériale adaptée. En apportant de surcroît leur aide managériale, les philanthropes à risques essaient d'identifier avec ces mêmes organismes les changements sociaux et environnementaux qui pourraient être entrepris et qui sont à la fois efficaces et durables.

Enfin, ce qui différencie les *venture philanthropists* des autres investisseurs, c'est qu'ils mettent en place une stratégie de sortie. Cela signifie qu'ils espèrent que leur investissement sera tellement fructueux qu'il ne sera plus nécessaire à terme. Autrement dit, ils souhaitent que l'entreprise soit après un certain temps capable de s'autofinancer de sorte à ce qu'ils ne doivent plus régulièrement apporter du capital. Cependant, un élément majeur qui distingue cette catégorie de celle des investissements socialement responsables est que les fonds sont fournis sans aucun retour sur investissement financier attendu.

1.1.1.2. La philanthropie d'entreprise ou mécénat

Selon le CEP, ce type de philanthropie consiste en des dons financiers de la part d'entreprises à des organismes à but non lucratifs, le tout avec une finalité caritative (Committee Encouraging Corporate Philanthropy, 2014). Cependant, les dons se font également en terme de ressources : l'entreprise va alors mettre certains de ses locaux à dispositions d'œuvres caritatives, ou va permettre à ses employés de donner de leur temps à ces œuvres. Étant donné qu'il s'agit de philanthropie, aucun retour financier n'est attendu de la part des entreprises qui font ces dons.

1.1.2. Les investissements socialement responsables (ISR)

De façon générale, on peut définir les investissements socialement responsables comme une forme de déploiement du capital avec attente d'un retour sur investissement financier, cette décision d'investissement étant guidée par des valeurs sociales et/ou environnementales (Rodin et Brandenburg, 2014).

Toutefois, Hebb, Louche et Hachigian (2014) vont plus loin en définissant les investissements socialement responsables comme introduisant des facteurs éthiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance dans le processus de décision d'investissement. Selon ces auteures, les investissements socialement responsables reposent sur les 3 principaux piliers suivants :

- Le filtrage des actions, qui peut être faite positivement ou négativement :
 - Le filtrage des actions positif vise à sélectionner les éléments considérés comme les meilleurs de leur catégorie (on parle en Anglais de *best in class approach* ou de *best of sector approach*).
 - Le filtrage des actions négatif consiste à évincer d'un portfolio d'investissements les éléments qui ne correspondent pas aux standards éthiques, environnementaux, sociaux et/ou de gouvernance des investisseurs. Un exemple courant est de systématiquement écarter les entreprises qui auraient des liens directs ou indirects avec le secteur de l'armement.
- L'engagement actionnarial ou activisme actionnarial : les droits des actionnaires sont utilisés pour promouvoir des standards éthiques, environnementaux, sociaux et/ou de gouvernance au sein de l'entreprise.

- L'investissement communautaire : cela se produit lorsque l'investisseur décide volontairement d'investir dans des opportunités ayant un ou plusieurs impacts positifs sur la communauté. Un exemple classique d'investissement communautaire est la microfinance.

Les investissements socialement responsables existent depuis longtemps, on constate d'ailleurs l'émergence de certaines approches de ce type dès le 18^{ème} siècle. Il est toutefois généralement admis que les investissements socialement responsables au sens plus moderne du terme ont fait leur apparition dans les années 1970, dans le contexte de l'apartheid en Afrique du Sud. Hebb, Louche et Hachigian (2014) ont identifié 4 phases concernant l'évolution des investissements socialement responsables modernes :

- Désinvestissement et filtrage négatif (1970-1980)
- Performance financière des fonds mutuels d'investissements socialement responsables (1990 et début des années 2000)
- Intégration des investissements socialement responsables (milieu des années 2000)
- Légitimité renouvelée des investissements socialement responsables après la crise financière (de 2009 à aujourd'hui)

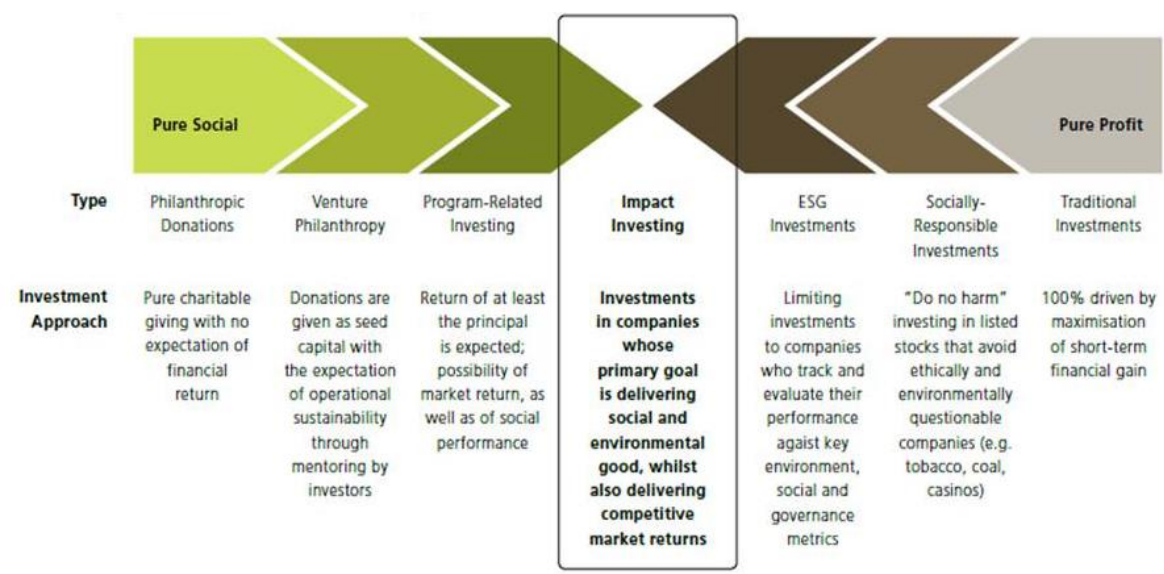
1.1.3. L'impact investing

Rodin et Brandenburg (2014) ont défini les caractéristiques les plus importantes de l'*impact investing*, la première étant la présence d'un double objectif, à savoir obtenir des résultats sociaux et/ou environnementaux aussi bien que financiers. C'est donc en cette attente de rendement financier que l'*impact investing* se différencie fondamentalement de la philanthropie (bien que les deux restent toutefois complémentaires l'un à l'autre).

Ensuite, l'*impact investing* va plus loin que le simple fait de ne pas affecter négativement la société et/ou l'environnement (*doing no harm*) : il s'agit d'un investissement positif dans une entreprise qui a le potentiel de résoudre un problème sociétal et/ou environnemental, tout en générant un profit. Prenons un exemple avec le secteur de l'armement : un investissement socialement responsable consistera à éliminer du portfolio d'investissements toutes les entreprises ayant un lien direct ou indirect avec ce secteur, tandis qu'un *impact investor* va investir dans une société telle que Liberty

United, qui crée des bijoux haut de gamme à partir de pièces détachées d’armes à feu retirées d’Afrique du Sud.

Du fait que l’*impact investing* combine rendements financiers et sociétaux, cette catégorie se retrouve donc bien entre la philanthropie et les ISR classiques, comme le démontre les schémas suivants (Pulsar Network Capital, 2015) :



Source : Pulsar Network Capital. (2015). *Impact Investments*. Récupéré le 11 mars 2015 de <http://www.pulsarnetworkcapital.nl/overons/impact-investments/>

Les *social impact bonds* font partie de cette catégorie : en effet, ce type d’instrument financier permet de générer un rendement financier tout en investissant dans des entreprises sociales dont la finalité est de résoudre une problématique sociétale (c’est-à-dire sociale ou environnementale).

1.2. Caractéristiques des Social Impact Bonds (SIB)

Un *social impact bond* est principalement constitué de 5 acteurs (Nintunze, 2012) :

- Un pouvoir public
- Un émetteur de *social impact bond*
- Un ou plusieurs prestataire(s) de services à but non lucratif, le plus souvent des entreprises sociales
- Des investisseurs privés
- Un évaluateur indépendant

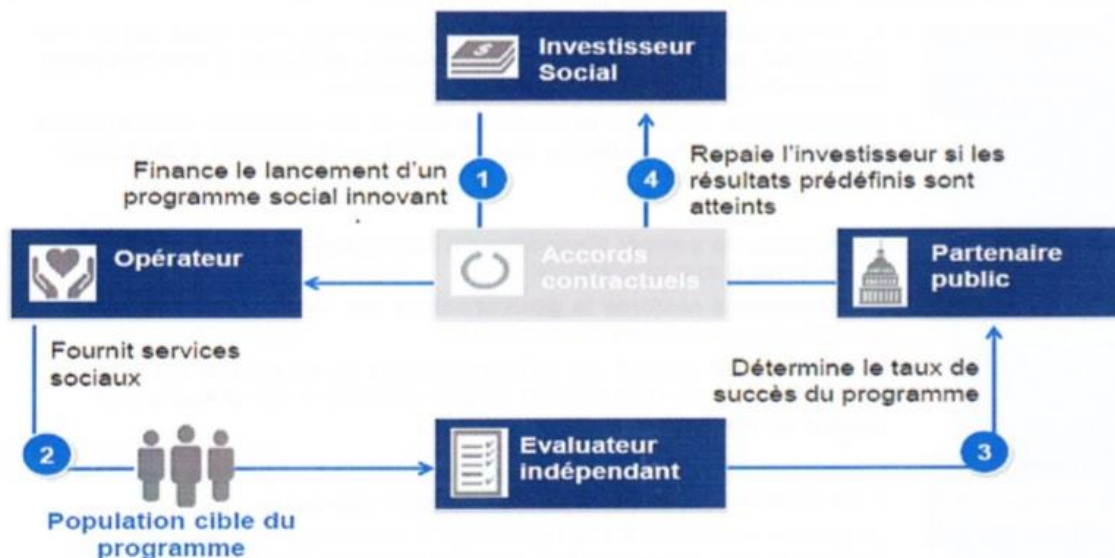
On part généralement de l'émetteur du *social impact bond*, qui va organiser l'implémentation de ce dernier en allant dans un premier temps se concerter avec le pouvoir public sur les modalités du SIB. Il faut en effet se mettre d'accord sur la finalité du *social impact bond*, sur le choix des prestataires de services, sur les résultats à atteindre de même que sur le remboursement des fonds initialement investis...

Après avoir conclu un accord, l'émetteur va lever des fonds auprès de divers investisseurs privés. Ces fonds vont lui permettre de financer les coûts opérationnels des prestataires de services liés à la réalisation du *social impact bond*.

Aux échéances fixées en concertation avec le pouvoir public, un évaluateur indépendant va déterminer si les objectifs initialement établis ont été atteints. Si ce n'est pas le cas, le gouvernement ne remboursera rien et les investisseurs privés auront tout simplement perdu la totalité de leur capital investi (un certain pourcentage peut toutefois être fiscalement récupéré en fonction du pays dans lequel est implémenté le SIB). En revanche, si les objectifs ont été atteints, le gouvernement va payer un pourcentage prédéfini en plus du remboursement du capital. Ce taux peut varier en fonction du degré d'atteinte des résultats. Les investisseurs sont donc remboursés de leur investissement initial, avec un taux de rendement prédéterminé. En général, le capital d'un SIB n'est pas garanti.

L'utilisation du terme anglais *bond* prête à confusion : en effet, cela désigne en Français une obligation, alors qu'en réalité un SIB n'est pas du tout un outil financier comparable à une obligation. Il s'agit en réalité d'une garantie financière pour innovation sociale (GFIS en abrégé).

Le fonctionnement d'un *social impact bond* est schématisé par le tableau ci-dessous :



Source : Dermine, Laloux et Simonart. (2015). *Finance : Social Impact Bonds. Un mécanisme de financement innovant*. Communication présentée au Inspiration Days organisé par Positive Entrepreneurs Network, Bruxelles, Belgique. (p.5).

Selon Joy et Shields (2013), il existe 2 types de *social impact bonds* : le modèle binaire, où les investisseurs ne reçoivent pas le remboursement du principal en cas d'objectifs non atteints, et le modèle fréquentiel, où le remboursement du principal, qui est garanti, est une fonction croissante du degré d'atteinte des objectifs.

Un *social impact bond* est donc un mécanisme de financement innovant et intéressant pour toutes les parties prenantes. Il prend tout son sens dans notre société actuelle : d'une part, les services sociaux publics existants ne remédient pas toujours aux causes qu'ils servent de façon optimale (par manque de moyens, de main d'œuvre, de financement,...). Et d'autre part, les gouvernements manquent trop souvent de ressources et d'engagements à long terme pour investir dans des approches préventives liés à ces problèmes sociétaux (Pettus, 2013). Avec les SIB, les gouvernements ne prennent pas de risques financiers et peuvent faire des économies, ce qui n'est pas négligeable étant donné qu'ils sont de nos jours confrontés à de sérieux problèmes de déficits budgétaires. Deux scénarios sont envisageables :

- Les objectifs ne sont pas atteints : dans ce cas les pouvoirs publics n'ont rien à payer et font des économies, du moins sur le SIB. Il faut toutefois préciser que dans ce scénario, le problème sociétal subsiste et risque de coûter encore plus cher au gouvernement...
- Les objectifs sont atteints, le gouvernement pourra alors réaliser un gain d'argent vu que « la résolution ou diminution du problème social identifié leur permettrait de faire des économies substantielles en leur évitant des frais auparavant à leur charge (coût de la récidive des prisonniers, du placement des adolescents, etc.) » (Huens, 2014). De plus, le remboursement aux investisseurs est calculé de sorte à ce qu'il soit inférieur aux économies réalisées grâce à l'intervention du SIB. Cela peut de surcroît devenir un avantage politique pour le pouvoir public, qui pourrait utiliser la réussite du SIB comme argument lors des prochaines campagnes électorales.

Les prestataires de services tirent également leur avantage de ce mécanisme financier car ils vont disposer de fonds bien plus conséquents, leur permettant de réaliser les objectifs fixés par le *social impact bond* et de se développer par la même occasion. Ils peuvent ainsi se concentrer sur la maximisation de leur impact social plutôt que sur la recherche de financement. L'utilisation d'un SIB permet en outre de renforcer l'indépendance en matière de gouvernance de ces prestataires de services sociaux. En effet, il existe des lois américaines qui offrent aux entrepreneurs sociaux une protection juridique contre les investisseurs externes, de sorte à ce que ces derniers ne puissent pas intervenir dans le mode de gouvernance des entrepreneurs sociaux. De plus, en ce qui concerne les SIB, la plupart des conventions signées prévoient une clause stipulant qu'aucune partie n'a le droit d'intervenir dans le mode de gouvernance du prestataire de service. Le SIB permet donc ainsi de renforcer leur indépendance en matière de gouvernance.

Les investisseurs, quant à eux, bénéficient d'un niveau variable de retour sur investissement, et peuvent réinvestir l'argent ainsi obtenu dans d'autres projets sociaux visant à améliorer la société. La plus grande majorité du risque financier leur incombe ; cependant cette externalisation du risque vers les *impact investors* permet de financer des projets innovants, qui auraient difficilement eu accès à un financement classique. On peut classer les investisseurs de *social impact bonds* en 3 catégories :

- Les investisseurs philanthropiques purs (fondations ou individus)
- Les institutions financières classiques, principalement via leur département RSE (étant donné que la motivation première n'est pas d'ordre commercial)
- Les *impact investors* ou les fonds de type *impact investing*

Même si les *social impact bonds* sont à priori séduisants, il existe néanmoins certains aspects pouvant faire l'objet de critiques, et qui méritent d'être exposés.

L'inconvénient le plus notable, faisant par ailleurs l'objet de ce mémoire, réside dans la question de la mesure de l'impact social généré et des indicateurs utilisés (Nintunze, 2012). C'est en effet l'élément fondamental sur lequel repose tout le système des SIB. Or, certains facteurs sont difficilement mesurables, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une problématique sociale. Cela peut ainsi engendrer une situation où l'on choisit des indicateurs simples et facilement mesurables, mais ne reflétant pas la réalité et la complexité de la problématique abordée. De plus, un système d'évaluation d'impact social est plus solide et efficace lorsqu'il est construit en collaboration avec les parties prenantes. Or, avec les SIB, les entreprises sociales prestataires de services ont tendance à être mises de côté, alors qu'elles auraient justement intérêt à faire partie d'un processus de co-création d'évaluation d'impact social.

De là découle le risque que les investisseurs privés choisissent plutôt des projets sociaux de nature facilement mesurables ; leurs choix seraient donc biaisés car basés uniquement sur des critères de facilité de mesure d'impact. Pour eux, en effet, au plus des résultats sont facilement mesurables, au plus il sera aisé de déterminer (et surtout de maximiser) le rendement prévu à l'échéance. D'ailleurs, les investisseurs privés vont potentiellement se tourner vers le pouvoir public proposant le taux de rendement et les garanties de remboursement les plus avantageux. Cela risque à terme d'instaurer une certaine concurrence entre les différents pouvoirs publics (Huens, 2014). On peut dès lors se demander si les investisseurs privés sont les mieux placés pour jouer le rôle d'intermédiaire entre les pouvoirs publics et les entreprises sociales...

Ensuite, des menaces significatives pèsent sur les prestataires de services. Premièrement, ils subissent une pression conséquente quant au suivi et à l'évaluation de leurs actions. Ils risquent donc de pratiquer une stratégie "d'écémage" consistant à sélectionner les bénéficiaires les plus susceptibles de contribuer à la réussite du programme, quitte à en laisser certains de côté, et ce dans le but de satisfaire les investisseurs privés ainsi que les pouvoirs publics. Ils subissent d'autant plus de pression qu'ils reçoivent du jour au lendemain une somme d'argent considérable dont ils n'ont pas l'habitude ; cela signifie engager plus de personnel, le former, mettre en place le programme pour obtenir rapidement des résultats,...

Deuxièmement, les investisseurs risquent d'intervenir dans les méthodes de gouvernance des entreprises prestataires de services (Rifkin, 2014). Il ne faut toutefois pas automatiquement considérer cela comme un inconvénient : en effet, si l'implémentation du SIB se fait selon un processus de co-

création avec les parties prenantes, l'avis des investisseurs concernant les modes de gouvernances des entreprises sociales peut s'avérer bénéfique pour celles-ci.

Troisièmement, si le programme mis en place dans le cadre du SIB ne rencontre pas le succès attendu, cela peut nuire à la réputation de l'organisation prestataire de service, menant ainsi à une perte de confiance de ses parties prenantes (partenaires et bénéficiaires) ainsi qu'à une diminution des donations et subsides publics (Huens, 2014). Sur ces prestataires de services pèsent donc de gros risques de réputation et, à terme, de survie.

En outre, même s'ils permettent de résoudre une problématique sociale à court voire moyen terme, les SIB ne permettent pas de les résoudre à plus long terme. En effet, ils n'ont pas réellement d'impacts à long terme et ne permettent pas de modifier le contexte socioéconomique ayant engendré ces problématiques sociales (Huens, 2014). Ceci étant dit, on peut difficilement imaginer qu'un outil financier, aussi innovant et "responsable" soit-il, puisse résoudre les problèmes à un niveau macroéconomique à long terme. Pour cela, il faut mettre en place des politiques gouvernementales accompagnées de mesures spécifiques permettant de modifier le contexte socioéconomique dans un sens plus favorable. Dans cette optique-là, les *social impact bonds* peuvent être de bons outils pour accompagner ces politiques macroéconomiques à long terme. Il ne faut donc pas considérer les SIB uniquement comme un outil permettant de résoudre les problèmes sociaux actuels, mais également comme un dispositif complémentaire d'accompagnement et de renforcement d'autres politiques plus globales.

Enfin, le fait que les investisseurs privés utilisent des méthodes à finalité de rendement pour des projets sociaux peut poser des questions d'ordre éthique : est-ce moralement acceptable de gagner de l'argent grâce à une problématique sociale (chômage, prisonniers récidivistes,...) ? On peut également se demander s'il ne risque pas d'il y avoir un conflit d'intérêt : par exemple, lorsqu'une personne est à la fois investisseur privé et décideur politique. Via ce principe de la "double casquette", on pourrait imaginer qu'un individu crée ou renforce volontairement des problèmes sociétaux en vue d'en profiter en tant qu'investisseur. Ce ne sont pas à proprement parler des inconvénients liés à l'implémentation des SIB, mais cela reste toutefois des questions méritant un approfondissement...

En ce qui me concerne, je pense que les *social impact bonds* sont de très bons outils de financement, mais uniquement pour certains projets bien ciblés, en particulier ceux qui sont facilement mesurables. C'est essentiel car le cas contraire, on risque d'avoir des SIB dont on n'est pas certain que le rendement reflète réellement les impacts sociaux réalisés (et donc tout le mécanisme en lui-même peut être remis

en question). Cela peut sembler injuste par rapport à d'autres projets sociaux tout aussi innovants, mais dont la mesure de l'impact social est plus complexe. Mais dans ce dernier cas, la structure-même du SIB risque d'être mise à mal par la complexité de la mesure. Je considère toutefois qu'il vaut mieux avoir un mécanisme de financement de l'innovation sociale performant car limité à un certain nombre de projets faciles à mesurer, plutôt qu'un même mécanisme dont l'efficacité est bien plus mitigée, l'efficacité étant ruinée par la complexité de la mesure.

Beaucoup de protagonistes rêvent que d'ici quelques années, les gens pourront acheter des SIB aussi facilement que des bons d'État. Cela me semble à ce stade-ci encore fort utopiste ; on n'a pas encore assez d'expérience en matière de SIB (surtout en Europe continentale, où les mentalités et donc les pratiques d'investissement sont fort différentes des pays anglo-saxons). Il nous faut encore quelques années pour pouvoir faire encore des études et recherches sur le sujet, lancer d'autres *social impact bonds*, en tirer les conclusions nécessaires à son développement,... De la même manière qu'un bébé met plusieurs années avant de devenir un adulte mature et épanoui, les SIB ont encore besoin de quelques années avant d'en arriver à ce stade.

On constate donc que les *social impact bonds* ne constituent pas le « Saint Graal » ; sans surprise, ils comportent des avantages et des inconvénients. Il est dès lors important de ne pas avoir une vision manichéenne et de prendre du recul par rapport à leur développement. C'est la meilleure façon de pouvoir tirer par la suite les leçons nécessaires afin d'améliorer ce type de pratique innovante et prometteuse.

1.3. Histoire des SIB

Les premiers *social impact bonds* ont fait leur apparition au Royaume-Uni en 2010, et se sont ensuite développés dans le cadre de la réforme des services publics anglais (Joy et Shields, 2013). En 2011, le gouvernement anglais s'est engagé dans son livre blanc sur les services publics ouverts à signer des contrats avec des organisations privées et sans but lucratif sur base du principe de paiement au résultats (les *social impact bonds* étant un des moyens pouvant être utilisés). Le gouvernement central anglais a encouragé ce type de source de financement social via Social Finance, une entreprise publique ayant initié le premier projet de *social impact bond* dans le monde, et Big Society Capital, une banque d'investissement sociale.

Le premier *social impact bond* est donc né en septembre 2010 au Royaume-Uni, grâce notamment à l'intermédiaire Social Finance (Social Finance, 2014). Sa finalité est de réduire le taux de récidivisme de la prison de Peterborough, et il porte sur 6 ans avec un total de 3000 prisonniers de courte durée à être aidés. Si le taux de récidive baisse de 7,5 % par rapport à celui d'un groupe similaire, les investisseurs disposeront alors d'un rendement financier variant de 7.5 % à 13 % selon les résultats annuels (Joy et Shields, 2013). Il s'agit donc d'un modèle de *social impact bond* binaire, étant donné que le capital n'est pas garanti.

1.4. Les SIB aujourd'hui

1.4.1. Au niveau mondial

Il existe actuellement 14 projets de *social impact bonds* au Royaume-Uni, chacun à différents stades de développement (voir le schéma en annexe). Il s'agit du pays ayant le plus de *social impact bonds* au monde, dans des domaines variés tels que la criminalité, le chômage, les sans-abris ou encore les soins aux enfants (Social Finance, 2014).

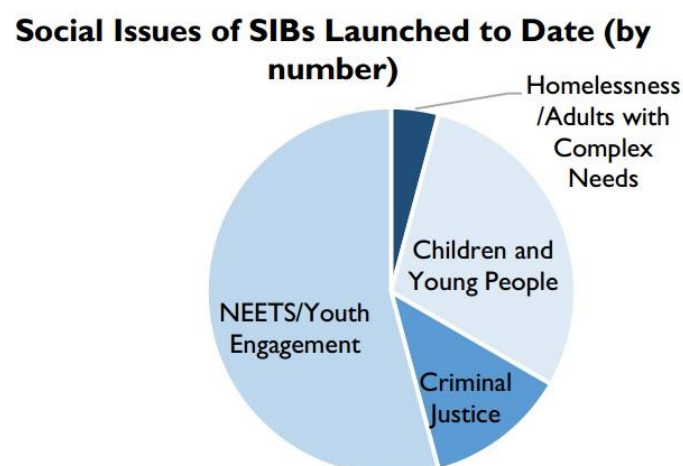
Aux États-Unis, Barack Obama a accordé dans son budget de 2014 près de 500 millions de dollars à des fonds dédiés aux *social impact bonds*, avec 185 millions de dollars spécifiquement pour l'expansion de cet instrument financier au sein du gouvernement, et 300 millions de dollars pour créer un fond d'innovation sociale dans le trésor fédéral américain (Joy et Shields, 2013). Actuellement, il existe 4 *social impact bonds* en cours aux États-Unis, dont le célèbre SIB sur le récidivisme à New York City ayant reçu un financement de 10 millions de dollars de la banque d'affaires Goldman Sachs (les autres SIB portent sur le récidivisme, les sans-abris et l'éducation). Il y a en outre un *social impact bond* à l'essai dans le domaine de la santé, et plus particulièrement de la prévention de l'asthme chez les jeunes en Californie.

Au niveau mondial, il y a actuellement 25 *social impact bonds* en cours dans 7 pays différents, comme nous le montre le tableau ci-dessous (Social Finance, 2014) :



Source : Social Finance. (2014). *The global social impact bond market*. Récupéré de <http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2014/08/Social-Impact-Bonds-Snapshot.pdf>, p.1.

Les *social impact bonds* existant actuellement portent sur des problématiques sociales variées, regroupées selon 4 principales catégories, avec les enfants et les jeunes comme enjeu social prédominant (Social Finance, 2014) :



Source : Social Finance. (2014). *The global social impact bond market*. Récupéré de <http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2014/08/Social-Impact-Bonds-Snapshot.pdf>, p.1.

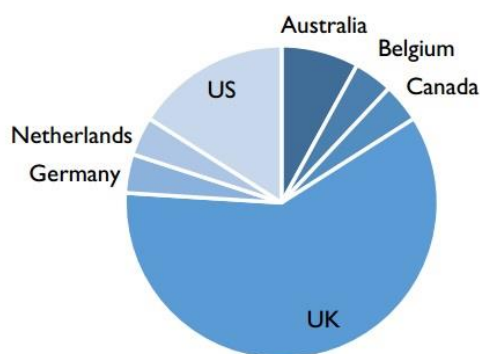
Les sommes investies dans les *social impact bonds* sont considérables, le record étant détenu par le SIB de l'État de New-York sur la réhabilitation des prisonniers : il a récolté 13,5 millions de dollars. On constate par ailleurs que la nature des investisseurs varie d'un pays à l'autre : à l'origine, en Angleterre, il s'agissait principalement de fondations philanthropiques et de fonds d'investissement sociaux, tandis qu'aux États-Unis le marché des *social impact bonds* a attiré de gros investisseurs privés comme les banques (Goldman Sachs, Bank of America Merrill Lynch,...). En Australie en revanche, le financement des *social impact bonds* s'est effectué principalement via des fonds auxiliaires privés (Social Finance, 2014).

1.4.2. Au niveau de la Belgique

Ayant dans un premier temps rapidement séduit les pays anglo-saxons, les *social impact bonds* commencent à connaître un gain de popularité croissant en Europe occidentale. En effet, la Banque Européenne d'Investissements (BEI) a annoncé qu'elle souhaitait voir des projets pilotes de SIB se développer afin de favoriser l'expansion et l'efficacité de ce type d'instrument financier. Elle a affirmé que « le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE) pourraient, à l'avenir, être mobilisés pour piloter et catalyser le modèle d'investissement des Social Impact Bonds : soit en aidant les entreprises sociales impliquées dans des programmes SIB, soit en soutenant les autorités publiques qui doivent payer des intérêts à la fin d'un contrat SIB en co-investissant dans l'investissement à risque à côté des investisseurs privés, soit enfin en augmentant le rendement versé aux investisseurs » (Huens, 2014).

La Belgique fait partie des pionniers européens en matière de *social impact bonds* : c'est un des seuls pays d'Europe (avec l'Allemagne et les Pays-Bas) à avoir lancé un SIB, et il fait partie des 7 pays au niveau mondial à avoir contribué au développement de ce marché récent (Social Finance, 2014) :

Geographic Spread of SIBs Launched (by number)



Source : Social Finance. (2014). *The global social impact bond market*. Récupéré de <http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2014/08/Social-Impact-Bonds-Snapshot.pdf>, p.2.

La Belgique a vu naître son premier *social impact bond* en avril 2014, dont la finalité est de réduire le taux de chômage des jeunes immigrés à Bruxelles (European Venture Philanthropy Association, 2014). Il s'agit du fruit de la collaboration entre Actiris, le pouvoir public, Duo for a Job, l'asbl choisie comme prestataire de services, et Koïs Invest, l'intermédiaire ayant levé les capitaux. Duo for a Job s'occupe donc de former des duos entre des retraités et des jeunes chercheurs d'emplois issus de l'immigration. Les retraités vont aider les jeunes immigrés dans leur recherche d'emploi pendant 6 mois, et ce grâce à leur réseau et leur expérience dans le milieu professionnel. La démarche est principalement basée sur le principe du coaching ou mentorat intergénérationnel.

Le premier *social impact bond* belge s'est formé de la façon suivante : Actiris a défini la problématique à aborder et a spécifié le public-cible, en l'occurrence les jeunes chômeurs de moins de 30 ans habitant Bruxelles et issus de l'immigration hors Union Européenne (Alter Échos, 2014). C'est également Actiris qui a choisi le prestataire de services du SIB et a fixé les objectifs à atteindre. On constate donc que le premier *social impact bond* est le résultat d'une démarche en grande partie gouvernementale.

Au niveau de la mesure des résultats, c'est également Actiris qui a déterminé les indicateurs et collectera les chiffres. Ces derniers seront validés ou invalidés par l'Observatoire bruxellois de l'emploi. C'est dans ce cas-ci l'autorité publique qui détermine les objectifs et les méthodes d'évaluation, tandis que l'évaluation sera réalisée par un organisme indépendant, à savoir l'Observatoire bruxellois de l'emploi en collaboration avec un expert académique (Huens, 2014). Même si ces deux derniers sont des entités indépendantes, la question du degré d'indépendance de l'évaluation se pose, étant donné que c'est le pouvoir public qui détermine de quelle façon elle va être réalisée... Dès lors, on peut se demander si le degré d'indépendance du processus d'évaluation joue un rôle dans la performance et la fiabilité de la mesure de l'impact sociétal du SIB.

Pour que les investisseurs récupèrent leur mise sans dividende, le taux d'insertion des jeunes que Duo for a Job a aidés doit être de 10% supérieur à celui du groupe de contrôle (constitué de 5900 jeunes ayant le même profil). Comme il s'agit d'un modèle fréquentiel de *social impact bond*, au plus ce taux sera supérieur à 10%, au plus les investisseurs percevront un dividende important. Par exemple, si le taux d'insertion est de 60% plus élevé que celui du groupe contrôle, les investisseurs bénéficieront d'un taux de dividende de 5,4 % en plus de récupérer le principal initialement investi (Alter Échos, 2014).

2. La problématique des méthodes d'évaluation d'impact social

Mesurer l'impact et donc le rendement social est fondamental puisque la performance et par là même la légitimité des actions menées par les organisations sociales sont directement mises en cause.

Le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que la consolidation de sa légitimité passent donc inévitablement par des méthodes d'évaluation d'impact social qui doivent être « fiables, adaptées et largement partagées » (Sibieude et Claverie, 2011, p.7).

Lorsque l'on met en place un *social impact bond*, savoir comment mesurer les impacts sociétaux générés par ce SIB est évidemment essentiel. C'est en effet sur base de cela que le degré d'atteinte des objectifs va pouvoir être déterminé (et par conséquent, le rendement dont vont pouvoir bénéficier les investisseurs si l'on est dans un modèle fréquentiel). Ce n'est pas une opération toujours des plus simples, car il faut trouver des indicateurs qui parviennent à distinguer les résultats endogènes (c'est-à-dire ceux qui sont spécifiquement le résultat du SIB) de ceux exogènes (c'est-à-dire ceux qui sont soumis à d'autres facteurs que le SIB). Prenons l'exemple du *social impact bond* initié par Actiris à Bruxelles, et supposons que le taux de chômage des jeunes bruxellois issus de l'immigration de moins de 25 ans a baissé de 30 % à l'échéance. Il est essentiel de déterminer, parmi ces 30 %, quelle est la part qui est directement liée au travail effectué par Duo for a Job dans le cadre du SIB, et quelle est la part liée aux nouvelles politiques gouvernementales mises en place ou encore à l'amélioration de la situation macroéconomique.

De plus, le choix des indicateurs est très délicat, en ce sens où ils doivent refléter le plus précisément possible la complexité de l'enjeu social dont il est question : les indicateurs standards, simples et basiques sont donc à éviter dans le cas d'enjeu social complexe (Alter Échos, 2014). Mais cela va encore plus loin : un système d'évaluation qui repose sur des indicateurs non appropriés ou mal choisis risque de générer des effets négatifs pour l'organisation prestataire, alors contrainte de mesurer des éléments qui peuvent difficilement l'être par nature (Huens, 2014). Par exemple, l'augmentation de la confiance en soi, l'accroissement du réseau professionnel, ou encore une meilleure intégration dans le quartier sont des éléments qui sont plus difficilement mesurables mais qui ne sont pourtant pas insignifiants dans la détermination du succès d'un SIB.

La problématique de la mesure de l'impact sociétal généré par les *social impact bonds* est d'autant plus intéressante qu'il s'agit d'un concept très récent : cela signifie que les pratiques en la matière ont de fortes chances de ne pas encore être tout à fait optimales, et qu'il risque d'il y avoir des améliorations à apporter. Ciufo et Jagelowski (2014) soulignent d'ailleurs qu'« il faut reconnaître que

le domaine de mesure des résultats est en lui-même naissant et que l'éclaircissement de l'atteinte de résultats pour les problèmes sociaux n'est pas toujours possible, ni même probable ».

2.1. Spécifications terminologiques

Avant d'aller plus loin dans la problématique de la mesure d'impact social, il est intéressant de souligner la différence terminologique entre les verbes « quantifier » et « mesurer ». Il est en effet courant de les confondre, alors que leur signification est sensiblement différente selon Desrosières (2008). Quantifier signifie traduire sous forme numérique ce qui initialement existait sous forme de mots, tandis que mesurer signifie qu'il existe déjà quelque chose de numériquement quantifiable, comme par exemple la hauteur en mètres de l'Atomium. La quantification est donc composée de deux étapes succinctes : dans un premier temps, la convention (c'est-à-dire la définition de tout processus conduisant à la mise en nombre), et ensuite la mesure. Ces deux notions prendront tout leur sens lorsque l'on abordera la problématique des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Une autre erreur fréquente en termes de terminologie est la confusion entre évaluation et contrôle (Mortier, 2013). Les méthodes de contrôle sont utilisées dans le but de vérifier que les normes préalablement établies ont bien été respectées, ce qui engendre homogénéité et standardisation : on disposera d'une série limitée de critères relativement simples à mesurer. De plus, les relations avec les différentes parties prenantes sont inégales et de nature descendante lorsque l'on se retrouve dans une situation de contrôle. À l'inverse, les méthodes d'évaluation génèrent nouveauté et singularité puisque leur finalité est d'ouvrir le débat et de faire émerger des questions stratégiques pour le futur, comme par exemple : *“Faisons-nous de la bonne façon ce pourquoi nous existons ? Existerait-il d'autres façons plus optimales de le faire de sorte à ce que cela reflète au mieux notre raison d'être ?...”*. Dans cette optique-là, les relations avec les parties prenantes ont tendance à être collégiales et égalitaires. Il n'existe donc pas ou très peu de critères prédéfinis, ceux-ci vont plutôt s'établir dans une démarche de co-création avec les parties prenantes. L'évaluation peut également être définie de façon plus concise « comme un processus social de construction d'un jugement de valeur d'une action ou d'une activité » (Perret, 2008, p.149).

Les méthodes d'évaluation au sens large (et qui vont être abordées dans le cadre de ce mémoire, puisqu'on parle d'évaluation d'impact social) comportent ainsi une part de contrôle. C'est cependant

tout-à-fait normal étant donné que les deux démarches sont considérées comme complémentaires. La proportion contrôle/évaluation sera approfondie par la suite, avec entre autres les différentes méthodes d'évaluation existantes ainsi que les critères quantitatifs et qualitatifs.

Il existe également une différence entre évaluation et mesure, bien que très peu de sources littéraires en parlent. Comme je vois les choses, la mesure d'impact est constituée d'un ou de plusieurs indicateurs ; elle est donc précise et concrète. En revanche, l'évaluation d'impact est beaucoup plus globale, et est constituée, entre autres, de mesures d'impact. Prenons l'exemple d'une entreprise que l'on souhaite évaluer (sans particulièrement cibler les impacts sociaux, il s'agit ici d'un exemple général). Si on nous donne un élément de mesure, comme par exemple le taux de croissance qui équivaut à 5 %, cela ne nous permet aucunement d'évaluer la société. Il nous faut toute une série d'autres éléments qui ne sont parfois pas considérés comme des mesures à proprement parler, comme par exemple la réputation ou l'image de marque, la satisfaction des clients, le taux de croissance moyen du secteur, etc... La mesure est donc nécessaire mais pas suffisante pour l'évaluation.

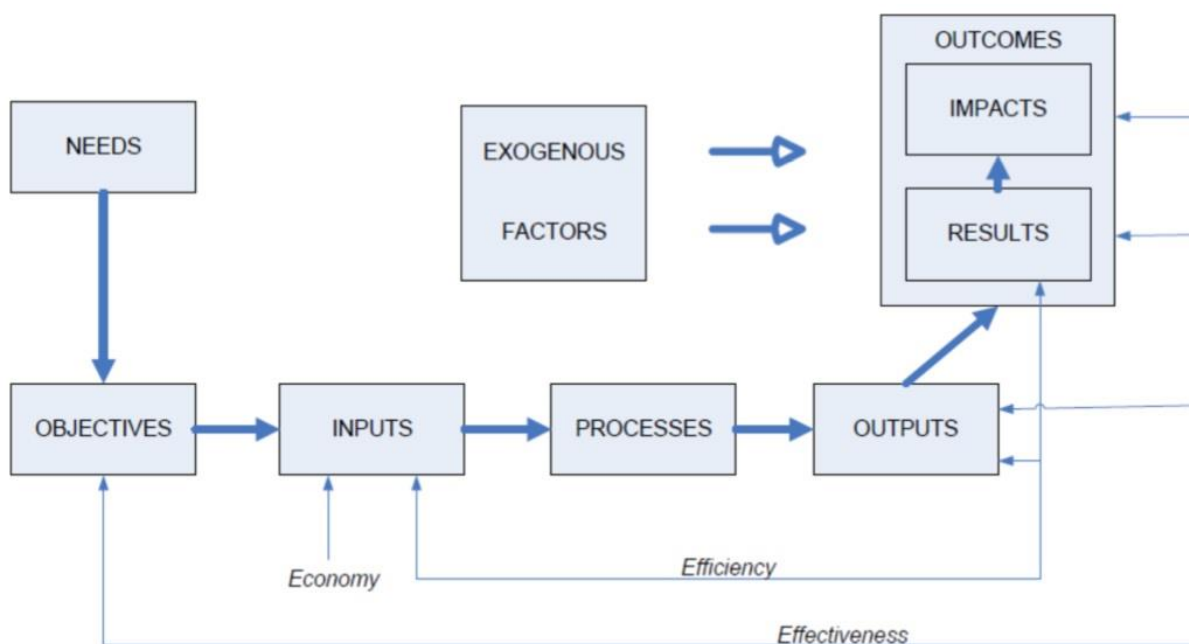
2.2. Définitions et concepts

Il existe diverses définitions d'impact social. Celle qui a été retenue dans le cadre de ce mémoire est la suivante :

« L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités (sic), de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques » (Sibieude et Claverie, 2011, p.8).

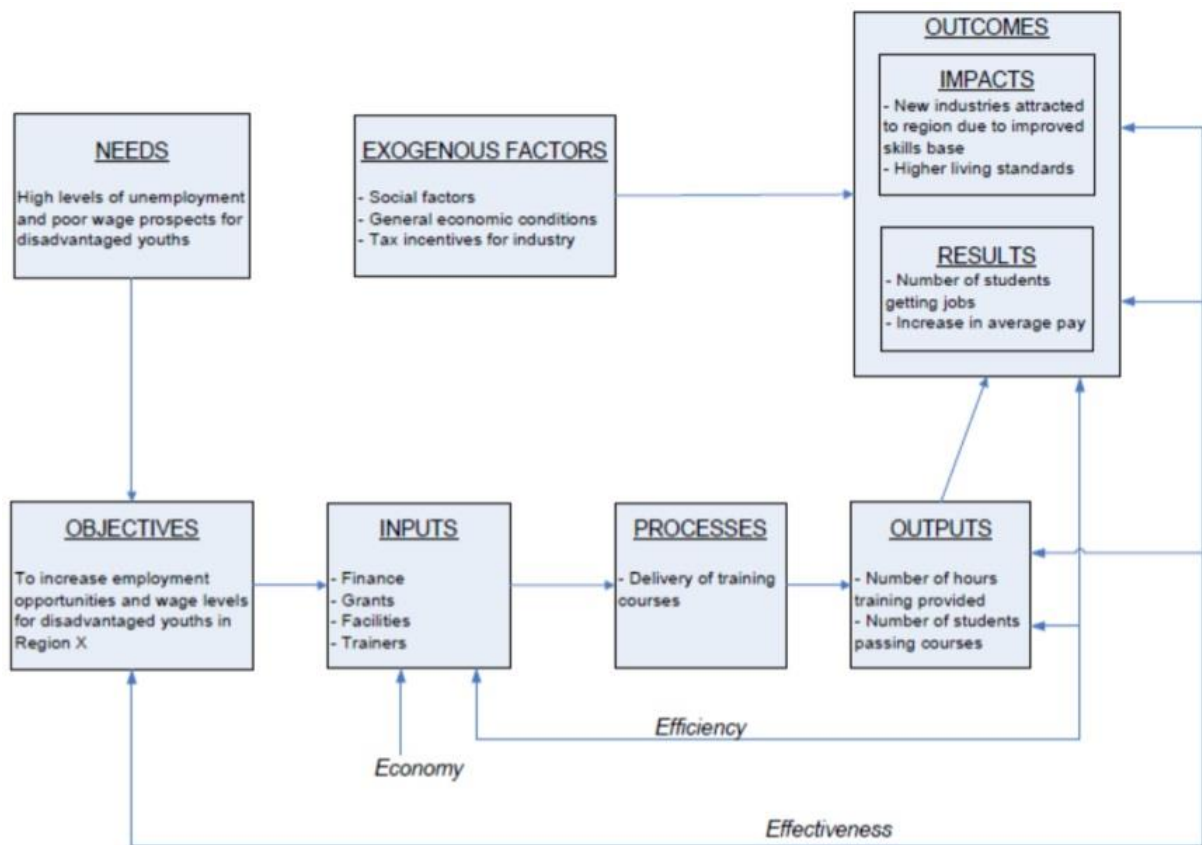
Le modèle logique, issue de la théorie du changement, explique comment on arrive à un impact en partant d'une contribution initiale ou *input* (Epstein et Yuthas, 2014). Le schéma suivant illustre ce modèle logique :



Source : European Court of Auditors. (2015). *Performance audit manual*. Récupéré de http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_GA.PDF, p.17.

Il faut veiller à distinguer impact, résultat et *outcome*. Les impacts sont les conséquences socio-économiques à long terme qui peuvent être observées après une certaine période suivant l'accomplissement d'une intervention, qui peut affecter les destinataires directs ou indirects. Un résultat est directement produit ou accompli grâce aux ressources allouées à une intervention spécifique, comme par exemple des formations professionnelles octroyées à des chômeurs. Un *outcome* est un changement qui émerge de l'implémentation d'une intervention et qui se rapporte généralement aux objectifs de cette intervention. Les *outcomes* peuvent être prévus ou non, positifs ou négatifs (European Court of Auditors (ECA), 2015).

Le schéma suivant permet de comprendre la signification de chacun de ces éléments, en prenant l'exemple d'une région ayant un taux élevé de chômage chez les jeunes ainsi que de faibles revenus moyens :



Source : European Court of Auditors. (2015). *Performance audit manual*. Récupéré de http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_GA.PDF, p.17.

Les facteurs exogènes ont une influence directe ou indirecte sur les résultats et/ou les impacts. Un facteur exogène est un facteur indépendant de toute intervention publique, et qui est partiellement ou entièrement la cause de changements (résultats et impacts) observés parmi les destinataires (ECA, 2015). Par exemple, si une nouvelle crise économique mondiale éclate alors que tous les procédés ont été mis en œuvre pour atteindre les résultats espérés, les impacts générés vont être moins importants.

Il est intéressant de préciser que la mesure d'impact social est plus complexe que celle de l'impact environnemental ou économique, car on fait inévitablement référence à des valeurs et des jugements de valeurs, qui sont de nature très subjective (Sibieude et Claverie, 2011).

Toute mesure d'impact social (MIS) se définit au travers d'indicateurs, qui sont réellement les piliers de celle-ci. Bien que leur rôle soit important, il n'en est pas pour autant exclusif ; ils permettent de rendre compte d'un fait, voire d'une tendance, mais ne sont pas à eux seuls suffisants pour émettre un jugement quant au succès d'une activité. Un indicateur peut être défini comme un « dispositif

d'agrégation optimale de l'information » (Perret, 2008, p.153). Je tiens à préciser que cette agrégation se fait sous forme de chiffres.

De manière plus spécifique, l'ONU définit les indicateurs sociaux comme des « statistiques qui reflètent de manière utile des aspects importants des conditions sociales et qui facilitent l'évaluation de ces conditions et de leur évolution » (Perret, 2008, p.154). Il existe d'autres indicateurs permettant de mesurer le bien-être social, que ce soient des indicateurs composites ou des indicateurs économiques étendus. Mais le principal problème de ces indicateurs sociaux, c'est qu'ils ne se basent sur aucun fondement théorique assuré, en opposition avec le caractère univoque et à la cohérence des indicateurs économiques. Il n'existe en effet pas vraiment d'argument rationnel justifiant la sélection et la pondération des indicateurs sociaux selon Perret (2008).

À ce stade-ci, nous avons défini les différents concepts liés à la mesure d'impact sociale. Je vous propose maintenant d'aborder la problématique de la mesure d'impact sociale inscrite dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

La mesure de l'impact social, telle qu'abordée dans ce mémoire avec les SIB, s'inscrit dans le contexte de l'économie sociale et solidaire (ESS), constituant un véritable "troisième secteur" économique qui se différencie du secteur privé capitaliste et du secteur public. À l'origine, on utilisait plutôt le terme restreint d'économie sociale qui, Selon Defourny et Nyssens (2014), se définit par les 2 aspects suivants :

- Organisations privées non capitalistes
- Modes de fonctionnement spécifiques basés sur des valeurs "sociales" (autonomie de gestion, finalité de service, prise de décision démocratique,...). En d'autres termes, les organisations œuvrent selon un principe de solidarité et d'utilité sociale.

L'économie sociale comme définie ci-dessus s'est néanmoins progressivement étoffée d'approches complémentaires, dont notamment celle d'économie solidaire (d'où l'utilisation actuelle du terme d'ESS). L'économie solidaire se définit comme « l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel » (Laville et Cattani, 2005, p.253).

Canfin (2010) établit 5 grands principes fondateurs de l'économie sociale et solidaire :

- La liberté d'adhésion
- La non-lucrativité individuelle (sic), ce principe signifiant que les excédents financiers sont acceptables mais l'appropriation personnelle, elle, ne l'est pas.
- La gestion démocratique
- L'utilité collective ou sociale du projet
- La mixité des ressources

Au sein de l'ESS se trouve un type d'organisations particulières, appelées entreprises sociales (ES). Ces entreprises sociales représentent un des acteurs primordiaux des SIB, d'où l'importance de les définir correctement. De façon générale, les ES combinent finalités sociales et pratiques entrepreneuriales. Il y a principalement 4 attributs qui caractérisent les ES, et ce indépendamment de leur statut légal (Defourny et Nyssens, 2014) :

- Une finalité d'impacts sociaux
- L'innovation sociale
- L'utilisation de recettes marchandes
- L'utilisation de méthodes managériales ou entrepreneuriales

Ce sont la nature systémique de l'innovation ainsi que l'étendue de l'impact sociétal qui prédominent chez les entreprises sociales, bien plus que le choix des ressources mobilisées.

Le réseau européen EMES (détaillé au chapitre 2.4.) a établi une série de 9 critères non normatifs regroupés selon 3 catégories d'indicateurs qui permettent de définir une entreprise sociale (Defourny et Nyssens, 2014) :

- Les indicateurs de la dimension économique
 - Une activité continue de production de biens/services
 - Un niveau significatif de prise de risque économique
 - Un niveau minimum d'emploi rémunéré
- Les indicateurs de la dimension sociale
 - Un objectif explicite de service à la communauté
 - Une initiative émanant d'un groupe de citoyens

- Une limitation de la distribution des bénéfices
- Les indicateurs de la structure de gouvernance
 - Un degré élevé d'autonomie
 - Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital
 - Une dynamique participative impliquant les différentes parties prenantes à l'activité

Cependant, il n'existe aucune définition légale pour les entreprises sociales, tant au niveau européen qu'au niveau belge.

2.3. Histoire de la mesure de l'impact social

Le concept de mesure d'impact social est loin d'être récent. D'une part, les différents acteurs du secteur social ont élaboré depuis plusieurs décennies déjà des outils d'évaluation spécifiques, comme par exemple le bilan sociétal, dans le but d'offrir une meilleure visibilité aux parties prenantes par rapport aux objectifs fixés (Alix, N. et Baudet, A., 2013).

D'autre part existent également les audits sociaux, dont le processus de réalisation est comparable au processus de la mesure d'impact social (telle que développée dans le cadre de ce mémoire). L'audit social est un champ d'application spécifique des méthodes d'audit classiques, c'est-à-dire celles utilisées dans le domaine financier, organisationnel, etc... (Institut International d'Audit Social (IAS), 2015). La différence est simplement que les audits sociaux s'appliquent au domaine social au sens large, même si au début ils ne s'appliquent principalement qu'aux domaines des ressources humaines et de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

Aujourd'hui, beaucoup d'audits sociaux sont réalisés sous des formes relativement variées : par exemple, lorsqu'une institution accorde une bourse à un projet local, où lorsqu'une donation est faite à une asbl... Il existe une grande variété de cas pour lesquels on voudrait savoir dans quelle mesure l'argent donné a contribué à améliorer certains aspects sociaux prévus (ou non) par les objectifs : c'est tout l'intérêt de la mesure d'impact social, et c'est dans ces cas-là que les audits sociaux peuvent s'avérer utiles.

J'aurais idéalement souhaité avoir un entretien avec un auditeur social, afin de pouvoir comparer les méthodes d'audit social à celles de mesure d'impact social, et éventuellement voir si certaines de ces méthodes pourraient être utiles dans le cadre des SIB. Malheureusement, j'ai eu énormément de difficultés à trouver un auditeur social, et ce malgré un grand nombre de personnes et de sociétés contactées. Ceci étant dit, il serait intéressant que cela fasse l'objet de recherches futures...

2.4. Les organismes de mesure d'impact social (MIS)

Il existe différents organismes, nationaux ou internationaux, qui se sont déjà penchés sur la question de la mesure d'impact social.

Le réseau européen **EMES** se penche sur l'étude de réalités socio-économiques spécifiques qui ont pris de l'ampleur durant ces dernières décennies, et que l'on nomme aujourd'hui économie sociale, économie solidaire ou encore troisième secteur. Créé en 1996, son nom provient d'ailleurs de son premier programme de recherche intitulé « Émergence des entreprises sociales en Europe » (Centre d'économie sociale – Université de Liège (CES ULg), 2015). Les activités du réseau EMES s'articulent autour de 3 piliers :

- Élaboration d'études pluridisciplinaires selon une approche globale, en prenant en compte les interactions de l'objet d'étude avec son milieu.
- Promotion de l'enseignement de ces matières (entreprises sociales, troisième secteur,...) dans les différentes universités européennes.
- Publication et diffusion des différentes recherches menées vers un panel large et diversifié de lecteurs.

En ce qui concerne la problématique de la mesure d'impact social, le réseau EMES a proposé un guide méthodologique pour la mesure d'impact, en collaboration avec le TSI (Third Sector Impact), un projet de recherche européen. Ce document présente une vue d'ensemble de la littérature scientifique existante sur le sujet, ainsi que certains rapports officiels et des résultats d'études menées. Le but de ce guide méthodologique est d'établir une base consensuelle d'indicateurs d'impacts, que pourront

utiliser les acteurs du 3^{ème} secteur, appelé également secteur non marchand (Simsa, R., Rauscher, O., Schober, C. et Moder, C., 2014).

Le **GECEs** (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) a été créé en 2012 pour une durée de 6 ans. Il s'agit plus précisément d'un « groupe consultatif multipartite sur l'entrepreneuriat social qui examinera l'avancement des mesures envisagées [...]. Ce groupe pourrait être composé de représentants des Etats membres, des collectivités locales, des organisations d'entrepreneurs sociaux, du secteur bancaire et financier, et du monde académique et universitaire » (Commission européenne, 2015). Au sein de ce groupe d'experts existe un sous-groupe spécialisé dans la mesure d'impact social, dont la principale mission est de mettre au point une méthodologie pouvant s'appliquer à l'ensemble de l'économie sociale européenne. Ce sous-groupe répond à l'Acte pour le marché unique II, qui stipule que la Commission doit développer « une méthode pour mesurer les gains socio-économiques qu'elles produisent. La mise au point d'outils rigoureux et systématiques permettant de mesurer l'impact des entreprises sociales sur la communauté [...] est essentielle pour démontrer que l'argent investi dans celles-ci est source d'économies et de revenus importants » (Commission européenne, 2015).

Le **GIIN** est le réseau d'*impact investing* global, dont le but est d'améliorer le nombre et l'efficacité de l'*impact investing*. Ce réseau se décline en 5 initiatives centrales (Global Impact Investing Network (GIIN), 2014) :

- La diffusion et la sensibilisation à l'*impact investing*, via des conférences, des événements, des publications de recherches,... Le GIIN veut ainsi promouvoir l'*impact investing* de différentes façons. Le public-cible est assez large : en effet, les activités du GIIN ne sont pas uniquement destinées aux *impact investors*, mais également au public général (que ce soit des investisseurs classiques ou même des futurs investisseurs). Dans ce cadre-là, le GIIN a créé et soutient un centre de ressources d'*impact investing* en ligne, qui présente toute l'actualité liée à l'*impact investing*. Il y a également une *newsletter* mensuelle gratuite qui est publiée par ce réseau.
- L'appartenance au réseau : les membres sont connectés à une communauté de pairs fortement impliqués dans le développement de l'*impact investing*. Ils ont ainsi accès à des informations industrielles, des outils et des ressources liés à ce domaine spécifique.
- ImpactBase est le répertoire mondial en ligne des fonds d'*impact investing*. Cette base de données permet une réduction des coûts de recherche et un gain de temps considérable

puisque l'un des buts de d'ImpactBase est de classer les différents fonds existant un peu partout dans le monde.

- IRIS est un ensemble de mesures permettant de décrire les performances sociales, environnementales et financières d'une organisation. Cette partie sera développée au paragraphe suivant dédié à l'IRIS.
- Le Conseil des investisseurs est un groupe exclusif de leadership pour les *impact investors* actifs à grande échelle. Il est composé ainsi bien de détenteurs d'actifs que de gestionnaires d'actifs, avec divers intérêts et provenant de divers secteurs et régions géographiques. Ce Conseil fournit un forum dédié aux *impact investors* expérimentés afin de renforcer les pratiques d'*impact investing* et de promouvoir la découverte ainsi que l'apprentissage de nouvelles matières dans ce domaine-ci. Le Conseil soutient également 2 groupes de travail sur des thèmes spécifiques d'*impact investing* : le premier, appelé Terragua, est composé de membres du Conseil qui veulent accroître les investissements dans l'agriculture durable subsaharienne, afin d'améliorer les conditions de vie des fermiers et agriculteurs locaux. Le deuxième groupe de travail, appelé Inclusive Finance, est également composé de membres du Conseil qui se concentrent sur la finance inclusive, comme la microfinance, les plateformes d'accès à la finance inclusive, la recherche de financement par les PME,...

IRIS est géré par le GIIN, et constitue un catalogue généralement reconnu d'indicateurs de performance sociale, environnementale et financière d'une organisation (Impact Reporting and Investment Standards (IRIS), 2014). Ce sont principalement les *impact investors* qui ont recours au catalogue IRIS ; d'une certaine façon, cela permet de renforcer la crédibilité du secteur de l'*impact investing*.

Le **réseau SROI** est une importante entreprise sociale internationale appartenant à ses membres, dont l'un des buts est de changer la façon dont la société actuelle prend en compte la valeur (SROI Network, 2015). Le retour social sur investissement (SROI) est une structure basée sur les principes comptables sociaux généralement admis (SGAAP) et qui peut être utilisée pour aider à comprendre et gérer les résultats sociaux, environnementaux et économiques engendrés par une activité ou une organisation. En d'autres termes, l'utilisation du retour social sur investissement permet de mieux comprendre et communiquer sur la valeur sociale qu'un travail peut générer ; cela apporte une vision plus claire, plus cohérente et surtout plus proche des parties prenantes à l'organisation.

La **SIAA** est un organisme professionnel international dédié aux analystes d'impacts sociaux (Social Impact Analysts Association (SIAA), 2014). En septembre 2014, la SIAA s'est associée avec le réseau SROI pour former International Social Value, le plus grand réseau international de valeur sociale au monde. Le but de ce nouveau réseau est d'améliorer la compréhension, la prise en compte, la gestion, la mesure et l'analyse des valeurs sociales créées par les différentes activités organisationnelles.

Il existe également des organisations dont le but est de noter et classer les impacts sociaux et environnementaux des entreprises en fonds, comme par exemple **B-Analytics** avec son GIIRS Ratings (B-Analytics, 2015).

Beaucoup d'autres organismes existent en ce qui concerne la mesure d'impact social, seuls les plus pertinents ont été explicités ci-dessus. Certains organismes sont mêmes spécialisés dans un domaine très précis de la mesure d'impact, comme par exemple le Sustainable Agriculture Metrics pour l'agriculture durable, ou encore le Social Performance Metrics for Microfinance pour tout ce qui concerne les performances sociales des institutions de microfinancement.

On peut classer ces différentes sources d'indicateurs et de mesure selon les 3 critères suivants (Epstein et Yuthas, 2014) :

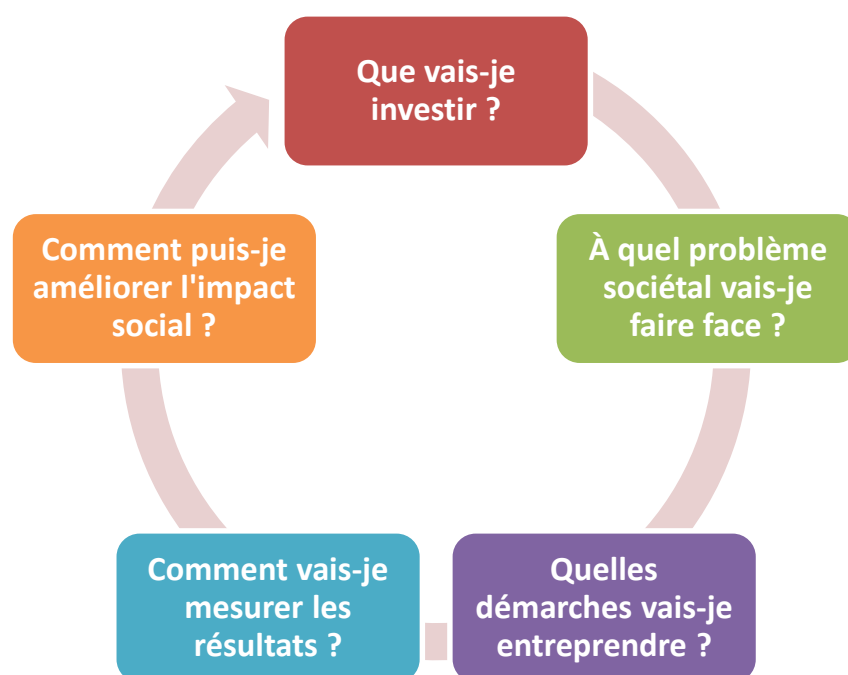
Impacts primaires et indicateurs de performance	Impacts secondaires	Notations d'organisations
• IRIS • SPTF microfinance • Toxic materials ratings • ...	• GRI • World Health Organization • Human Rights Watch • ...	• MSCI ESG (KLD) • S&I 100 • FTSE4Good • ...

Pour résumer, on constate clairement qu'il existe beaucoup d'organismes proposant chacun des outils et méthodologies de mesure d'impact social différents. De surcroît, il s'agit le plus souvent de lignes directrices globales, très généralistes et fort théoriques, que des entreprises sociales ou asbl pourraient avoir du mal à utiliser sur le terrain.

2.5. Les méthodes de mesure d'impact social (MIS)

2.5.1. La démarche d'évaluation d'impact social

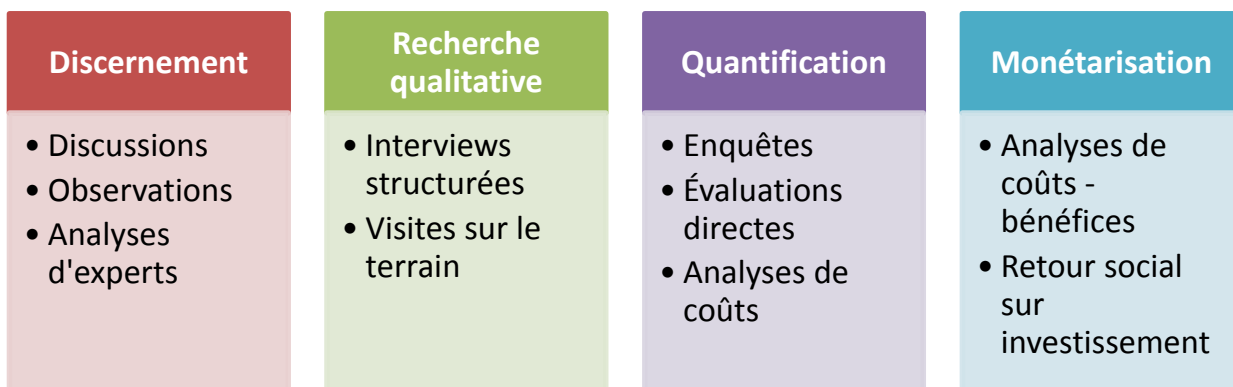
Avant d'aborder les différentes approches existantes, il est nécessaire d'aborder les 5 questions essentielles permettant de structurer toute démarche de mesure d'impact social. Ces 5 questions constituent les bases du cycle de création d'impact social (Epstein et Yuthas, 2014) :



Il s'agit des 5 questions les plus fondamentales auxquelles doivent faire face tant les entreprises que les acteurs de l'économie sociale (comme les asbl, les *impact investors*,...). Ce sont également les questions les plus indispensables à la création d'impact social aussi bien qu'à son amélioration. Ces questions forment donc un cycle composé de 5 étapes, chacune liée à une question bien spécifique comme le montre le schéma ci-dessus.

Il existe 4 grandes approches actuelles de mesure d'impact social : le discernement ou *trained judgement*, la recherche qualitative, la quantification et la monétarisation (Epstein et Yuthas, 2014). Chaque méthode a ses forces et ses faiblesses, et aucune n'est meilleure que l'autre ; tout dépend du contexte dans laquelle elle est utilisée. Le schéma ci-dessous montre de façon non exhaustive certaines

techniques propres à chaque catégorie de MIS (ces 4 catégories sont présentées par ordre décroissant de subjectivité et ne sont pas mutuellement exclusives) :



Bien qu'il en existe une multitude, aucune méthode de MIS ne fait actuellement l'objet d'un consensus et ne peut être considérée comme référence internationale. Cela n'empêche cependant pas la multiplication d'initiatives un peu partout dans le monde, et plus spécifiquement dans les pays anglo-saxons. Dans le cadre de cette émergence d'initiatives de méthodes de mesure d'impact, il n'est pas inutile d'évoquer certains principes de base concernant la MIS.

La mesure d'impact social est un processus constitué de 6 phases successives (Sibieude et Claverie, 2011) :



Les 4 étapes dans les cadres en vert sont considérées comme les fonctions élémentaires de ce processus.

- Cadrer : dans cette phase, il est question de déterminer les éléments suivants :
 - Les objectifs
 - Les questions de l'évaluation
 - Les destinataires

- Le périmètre
 - L'approche
 - Les ressources nécessaires
- Structurer : il faut dans un premier temps choisir ce que l'on veut évaluer et en définir les critères. Ensuite, il est nécessaire de sélectionner les instruments nécessaires à l'observation.
 - Observer : dans cette phase, il est important de d'abord circonscrire le champ d'observation avant la collecte des données.
 - Analyser : lors de cette étape, on va croiser les observations effectuées pour ensuite en estimer les effets.
 - Juger : après avoir réalisé un jugement selon les différents critères préétablis, on va émettre un jugement de synthèse.
 - Diffuser : il s'agit ici de communiquer en interne comme en externe sur les résultats du processus.

En outre, il existe 3 principes d'action fondamentaux lorsque l'on souhaite mettre en place une méthode de mesure d'impact social utile et efficace (Sibieude et Claverie, 2011) :

- 1) La faisabilité : lorsqu'on évalue la faisabilité d'un projet, il faut toujours garder à l'esprit qu'une méthode de MIS peut être implémentée à différents stades de développement de ce même projet. En effet, cela peut avoir lieu antérieurement (ex ante), postérieurement (ex post), à mi-parcours du projet ou en continu.
- 2) La pertinence : il convient dans un premier temps de déterminer la nature du projet pour lequel on souhaite mettre en place un processus de MIS. Il peut y avoir 3 sortes de natures différentes :
 - a. Contrôle (on est alors dans une optique légale et réglementaire)
 - b. Suivi (lorsque l'on poursuit des objectifs opérationnels, dans une optique de gestion)

- c. Evaluation (quand on juge la mise en œuvre, en partant des ressources données jusqu'aux impacts générés)

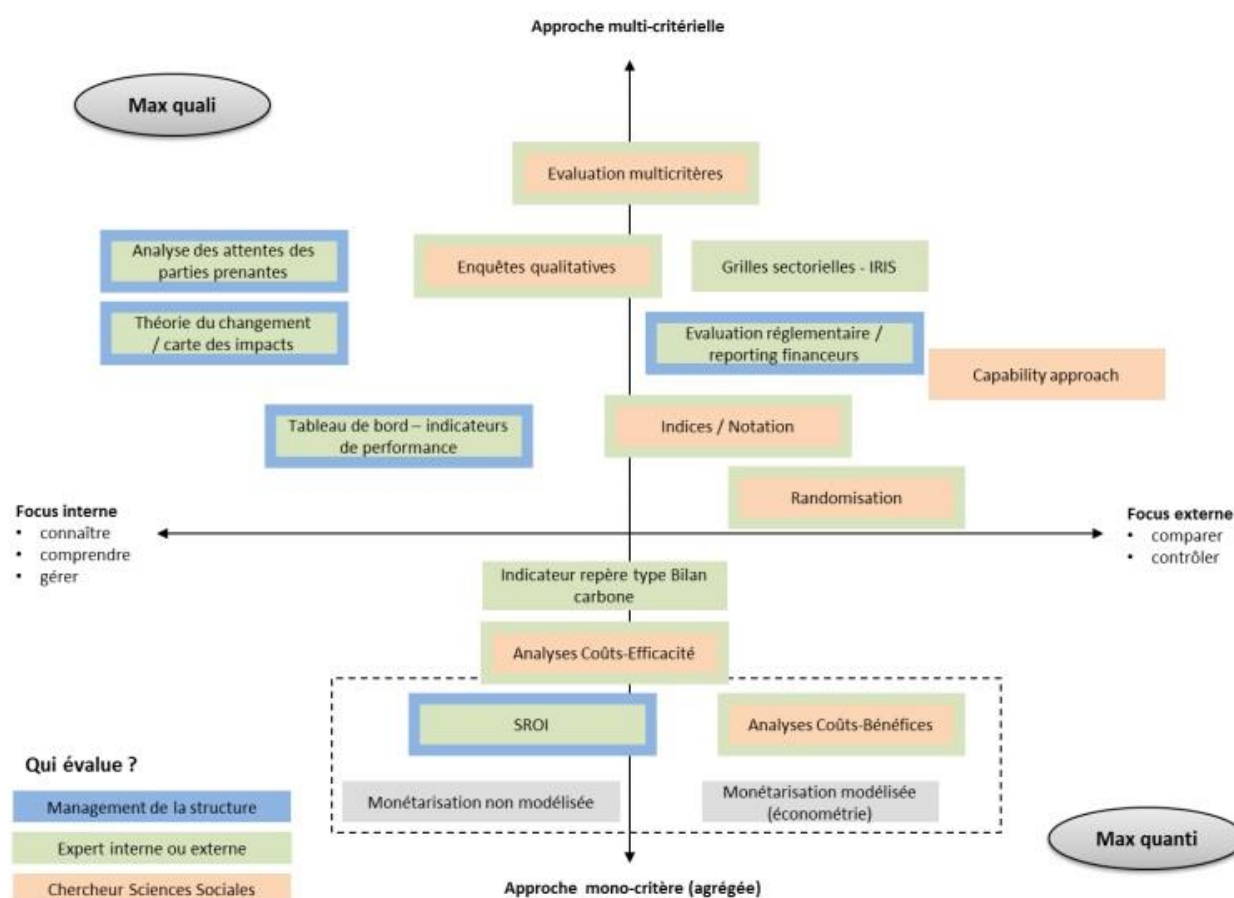
De même, un processus d'évaluation d'impact social doit toujours être proportionnel à la complexité du projet sur lequel il porte.

- 3) La transparence : dès le début du projet, il est primordial de communiquer aux parties prenantes de façon claire et précise la nature, le champ et l'objet du procédé de MIS.

2.5.2. Les différentes méthodes de mesure d'impact social (MIS)

Il y a 2 méthodes de standardisation des pratiques d'évaluation d'impact social prédominantes à l'international : la première est celle du retour sur investissement social, ou *social return on investment* (SROI), et la seconde est la base d'indicateurs IRIS.

Au niveau européen existent également 2 types d'outils de mesure répandus : il s'agit du bilan sociétal et de l'utilité sociale. Cependant, ces 2 outils ne sont pas repris dans le schéma suivant, qui nous montre les méthodes de MIS les plus courantes, classifiées selon 2 axes (un basé sur l'approche critérielle, et l'autre basé sur la proximité). Le schéma étant relativement complexe, je propose de se concentrer uniquement sur le SROI et la grille sectorielle IRIS :



Source : Sibieude, T. et Claverie, C. (2011). *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action.* Paris : CSESS. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf, p.19.

2.5.2.1. Le SROI

Le SROI « consiste à identifier, mesurer et donner une valeur monétaire aux impacts sociaux significatifs générés par un projet ou une organisation à finalité sociale sur ses principales parties prenantes et à établir un ratio de la somme de ces impacts sur la somme des contributions qui ont été nécessaires à l'activité. » (Sibieude et Claverie, 2011). L'implication des parties prenantes est essentielle à la compréhension des changements engendrés et au choix des indicateurs (ainsi, il sera plus aisé d'obtenir un *feedback* concernant leurs impressions ainsi que leurs attentes). Les méthodes de valorisation du SROI sont basées sur les analyses coûts-bénéfices (répandues en économie de

l'environnement) ainsi que les *reportings* sociaux, de sorte à ce que l'on puisse tenir compte des externalités propres à un projet ou à une activité.

Avec la méthode du SROI, on a donc une mesure monétaire unique dans lesquels sont inclus les bénéfices sociaux d'une entreprise (ces derniers n'étant généralement pas pris en compte dans le calcul comptable du retour sur investissement traditionnel). Le SROI s'exprime sous forme de ratio : par exemple, un ratio de 2/1 signifie qu'un investissement d'1 euro (ou autre devise) apporte 2 euros de valeur sociale.

Il existe 2 types de SROI (ESSEC, 2011) :

- Le SROI d'évaluation, qu'on définit sur base de résultats réels disponibles, à posteriori.
- Le SROI prévisionnel, qui permet de prévoir la valeur sociale générée, dans le cas où les activités récoltent les résultats attendus. Il est principalement utile dans la phase de planification d'un projet ou d'une activité, et permettra de mieux en optimiser les impacts. On pourra ainsi mieux distinguer les éléments à mesurer une fois le projet ou l'activité lancé(e). De plus, c'est celui qu'on utilise généralement en premier, lorsque l'on manque de données fiables relatives aux résultats.

L'utilisation du SROI a plusieurs avantages (ESSEC, 2011) :

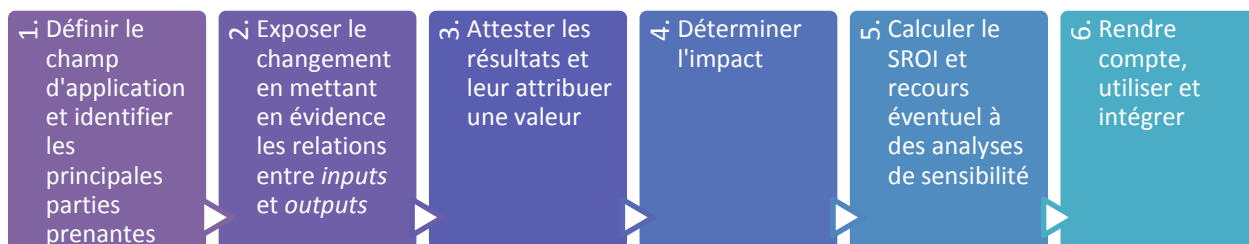
- Implication des parties prenantes
- Évaluation de l'essentiel
- Compréhension du changement et de la valeur sociale créée
- Transparence
- Vérification des résultats
- Pas de surévaluation
- Informations qualitatives, quantitatives et financières
- Facilitation des discussions et prises de décision stratégiques

L'approche du retour social sur investissement possède toutefois quelques limites (Sibieude et Claverie, 2011) :

- L'artificialité et la subjectivité parfois importante
- L'agrégation arbitraire de données étant de nature très différente

- La disponibilité des données, en particulier celles relatives aux coûts évités
- Les coûts de réalisation, pouvant s'avérer importants

La réalisation d'un retour social sur investissement se fait en 6 étapes (ESSEC, 2011) :



2.5.2.2. IRIS

IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) est une base d'indicateurs issue d'un travail coopératif entre Deloitte, PWC, Acumen Fund, B Corporation et la fondation Rockefeller. Celle-ci a pour mission de « proposer des normes de reporting de la performance sociale, qui permettrait de répondre aux besoins d'évaluation des entreprises sociales par leurs investisseurs. » (Sibieude et Claverie, 2011). Les organisations répertoriées dans cette base de données doivent transmettre des informations génériques concernant leur mission, leurs données financières, etc... Ainsi qu'un ensemble d'informations spécifiquement lié à leur secteur, afin de pouvoir chiffrer leurs réalisations.

L'un des buts d'IRIS est de soutenir la transparence, la crédibilité et la responsabilité des pratiques de mesure d'impact dans le domaine de l'*impact investing* (Impact Reporting and Investment Standards (IRIS), 2014). Le catalogue IRIS apporte une valeur ajoutée des façons suivantes :

- 1) En cataloguant les mesures de performances les plus utiles.
- 2) En agrégeant les informations à travers un portfolio et en rendant la comparaison des investissements plus facile.
- 3) En augmentant la crédibilité de l'*impact investing*, puisque 98 % des *impact investors* utilisent des indicateurs standardisés IRIS, ainsi que plus de 5 000 organisations dans le monde.
- 4) En réduisant la charge que représente un *reporting* pour les organisations.

2.5.2.3. Le bilan sociétal

Le bilan sociétal est un outil couvrant 9 domaines et étant constitué de 15 critères. Celui-ci se veut plus ambitieux et recherché que le bilan social, puisqu'il établit le profil sociétal d'une entreprise sociale, alors que le bilan social ne fournit que des informations spécifiques à l'emploi dans l'organisation (Mortier, 2013). Le but de ce bilan sociétal est que les organisations puissent tenir compte d'éléments systémiques de nature autre que financière. Il est considéré et utilisé comme outil d'aide à la décision.

Le bilan sociétal comporte, entre autres, un questionnaire composé d'un maximum de 450 questions réparties sur les 9 domaines suivants (CJDES, 2015) :

- Produits – services et relations clients
- Gestion économique
- Anticipation – Innovation – Prospective
- Organisation du travail et de la production
- Gestion des ressources humaines
- Acteurs internes de l'entreprise
- Environnement social, humain et institutionnel
- Environnement bio-physique
- Finalités – valeurs – éthique

Les 15 critères d'appréciation permettant d'élaborer le bilan sociétal sont déclinés dans les 9 domaines précités (CJDES, 2015) :

- Activité
- Citoyenneté interne
- Citoyenneté locale et économique
- Compétitivité
- Convivialité
- Créativité et esthétique
- Efficacité et efficience
- Employabilité et développement des compétences
- Éthique
- Respect de l'environnement
- Satisfaction
- Sécurité et santé

- Solidarité
- Utilité sociale et collective
- Viabilité

Le bilan sociétal possède les avantages suivants (CJDES, 2015) :

- Il permet à l'organisation d'acquérir plus de cohérence avec elle-même.
- Les finalités de l'organisation sont clarifiées, car le bilan sociétal apporte de la transparence globale.
- Il est un support de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes à l'organisation.
- Les modes d'analyses utilisés dans le bilan sociétal sont transposables, et par là-même vérifiables.

Il existe des normes ISO, dont notamment la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), qui sont assez proches de ce genre de mesure. Néanmoins, il faut être conscient que la finalité de la norme est de donner des lignes de conduite en matière de RSE, et n'est pas en soi destiné à être utilisé comme instrument de mesure.

3.5.2.4. L'utilité sociale

L'utilité sociale est un outil qui permet aux parties prenantes de l'organisation (et plus particulièrement du projet ou de l'activité) de choisir elles-mêmes les critères et indicateurs de mesure. Cette pratique est donc basée sur le principe de la démarche participative.

Le concept d'utilité sociale est plutôt spécifique aux acteurs de l'économie sociale, même si une entreprise privée en-dehors de ce domaine peut également être utile à la société. Ce qui est intéressant à retenir, c'est le concept de démarche participative, qui se base sur 5 thématiques utilisées pour le choix et la construction des critères par les parties prenantes (Mortier, 2015) :

- La dimension territoriale
- La dimension économique
- La dimension politique et sociétale
- La dimension sociale
- La dimension écologique

2.6. Difficultés avec les méthodes actuelles de MIS

Il existe un grand nombre de barrières à la mise en œuvre de méthodes de mesure d'impacts sociaux, dont voici une liste non exhaustive :

- Complexité de la mise en œuvre
- Coût de la mise en œuvre
- Risque d'hétérogénéité des pratiques
- Biais de l'agrégation
- Risque de mise à même niveau d'impacts de natures différentes
- Survalorisation des impacts les plus facilement quantifiables ou monétarisables
- Nombre important de postulats et d'hypothèses nécessaires aux analyses
- Difficulté à quantifier certains impacts
- Matérialité des impacts
- Nombre important de méthodes très différentes, aucune vraie référence
- *Guidelines* souvent très floues et pas assez concrètes
- Risque de mesure d'impact à distance et de perte de proximité avec le terrain
- Visibilité que donne le système de MIS sur la pertinence des actions entreprises
- Interprétation des résultats obtenus parfois trompeuse
- Difficulté à extraire l'impact endogène à l'activité ou au projet (et donc d'éliminer les impacts exogènes)

Les difficultés rencontrées dans le cadre de la mesure d'impact du SIB belge d'Actiris seront analysées au point 4.4.

3. Méthodologie

Les aspects méthodologiques sont essentiels lorsque l'on effectue une recherche en sciences de gestion ; ils permettent de construire un cadre de référence, de modéliser les défis et d'apporter structure et rigueur scientifique afin de valider le mémoire.

3.1. Spécification du cadre épistémologique

Piaget définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables. L'épistémologie s'intéresse donc aux trois questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? » (cité par Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.13).

Le concept d'épistémologie est directement lié à la réalisation d'un mémoire en sciences de gestion. « La spécification du cadre épistémologique dans lequel le chercheur inscrit son projet de recherche est un acte fondateur, qui porte à conséquence sur l'ensemble de la recherche : notamment sur le type de question de recherche envisageable, sur le déroulement du processus, sur la nature des connaissances élaborées au cours de la recherche et sur le statut qui leur sera attribué, ainsi que sur le mode de justification de ces connaissances » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.53).

Au vu du travail préliminaire qui a été effectué dans le cadre de la contextualisation du mémoire, il semble plus pertinent d'inscrire ma recherche dans le courant épistémologique de l'empirisme, basé sur la méthode inductive. Le principe de l'induction préconise que l'on parte de cas particuliers pour remonter vers une règle générale. Ainsi, l'empirisme « fonde la validité des conclusions scientifiques sur la vérification d'une hypothèse, dans un grand nombre de cas, au moyen de l'expérience sensible et le plus souvent de l'expérimentation » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.15). Ainsi, mon mémoire sur la mesure de l'impact social des SIB tend à s'inscrire dans le paradigme épistémologique positiviste logique, qui est fondé sur 3 hypothèses (l'ontologie réaliste empirique, la détermination naturelle et l'épistémologie objective dualiste) ainsi que 2 principes méthodologiques (la décomposition analytique et l'indépendance objet-chercheur) (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

3.2. Spécification de l'objet de la recherche

Il y a deux éléments qui permettent de passer d'une problématique définie à une question de recherche concrète : les lectures ainsi que les interactions avec le terrain de recherche (Giordano et Jolibert, 2012).

En ce qui concerne les interactions avec le terrain de recherche, elles ont commencé dès le début de mon stage chez BNP Paribas Fortis, dans le département *Responsible and Engaged Bank Platform (CEO Office)*. D'une part, j'ai travaillé dans le domaine de l'*impact investing*, où se retrouvent entre autres les SIB comme expliqué au point 1.1.3. D'autre part, j'ai eu la chance d'entrer en contact avec des individus passionnés par le sujet, et qui avaient des sources très intéressantes sur les SIB à me donner (articles littéraires, contacts, etc...). C'est en grande partie grâce aux personnes que j'ai rencontrées durant mon stage que j'ai pu obtenir les contacts nécessaires pour mon étude de cas.

Avant de spécifier l'objet de la recherche et de formuler la question de recherche, il est intéressant de préciser qu'il existe deux types de recherches : de contenu ou de processus. « *Les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié, tandis que les recherches sur le processus visent à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps.* » (Giordano et Jolibert, 2012, pp.69-70). Ce mémoire constitue dès lors une recherche de contenu.

Suite aux analyses conceptuelles ainsi qu'aux interviews que j'ai réalisées, j'ai été en mesure de définir la question de recherche sur laquelle repose tout mon mémoire :

« Le SIB belge en collaboration avec Actiris et Duo For A Job dispose-t-il d'un système d'évaluation d'impacts sociaux optimal ? »

3.3. Spécification de la méthode de collecte de données

La phase empirique de collecte de données peut se faire de 3 façons selon Gavard-Perret *et al.* (2012) : par l'enquête, par l'observation et/ou par l'expérimentation.

Dans le cadre de ce mémoire, les données ont été collectées par des enquêtes de type qualitatif ; en effet, l'approche qualitative est particulièrement adaptée à des phénomènes complexes et spécifiques comme celui qui est traité par le présent mémoire. Ce sont des données existantes qui vont être collectées, selon le principe de l'excavation (en opposition au principe de construction où les données

sont produites). Les entretiens individuels réalisés pour rédiger ce mémoire sont de nature **directive**, c'est-à-dire que les guides d'entretien ont un spectre étroit, avec des questions centrées et focalisées (Gavard-Perret et al., 2012). Le but est de collecter des informations permettant une description objective du SIB. J'ai choisi de réaliser des entretiens individuels plutôt que de simplement envoyer un questionnaire pour la raison suivante : lors de la prise de contact avec les répondants, j'ai remarqué une forte préférence aux entretiens *face-to-face* plutôt qu'au simple envoi de questionnaires en ligne, considéré comme beaucoup plus impersonnel.

Cette méthode de collecte de données a été préconisée car elle semble la plus appropriée à la problématique de la mesure d'impact social relative aux SIB. Premièrement, le niveau de faisabilité des méthodes d'observation et d'expérimentation est assez faible pour l'objet de la recherche dont il est ici question. Deuxièmement, les entretiens libres ainsi que semi-directifs ne sont pas assez centrés, cela peut alors difficilement s'appliquer à une étude de cas où il faut répondre à des questions relativement précises.

C'est ainsi que j'ai été amenée à réaliser 4 interviews qualitatives de type directif : j'ai interrogé les 3 parties prenantes principales au SIB (voir point 4.1.1.), ainsi que la personne qui a fait office de consultant durant la phase de structuration.

Les guides d'entretien se retrouvent en annexe au mémoire.

En outre, j'ai participé à un *workshop* ayant pour thème le SIB belge en collaboration avec Actiris et Duo For A Job. Cela a eu lieu dans le cadre d'une journée organisée par le réseau *Positive Entrepreneurs*, et ayant pour intitulé *Inspiration Days*. Il s'agissait d'un *workshop* très dynamique et interactif, avec un public restreint (une quinzaine de personnes environ) et 3 orateurs, représentant chacun une partie prenante spécifique du SIB.

Enfin, j'ai également assisté à une conférence organisée par le cercle finance du réseau ICHEC-Alumni, et qui avait pour intitulé : *Comment est-il possible de prendre mieux en compte la philosophie « People, Profit & Planet » dans les décisions financières d'une entreprise ?* Même si cette conférence n'était pas directement liée aux SIB, j'ai malgré tout appris des choses très intéressantes pour mon mémoire (notamment par rapport aux indicateurs et à la mesure d'impact), et ce grâce à la présence de 3 orateurs particulièrement compétents ainsi qu'à la présence d'un public (environ 60 personnes) très vif d'esprit et passionné par la sujet.

Partie 2 : Étude de cas

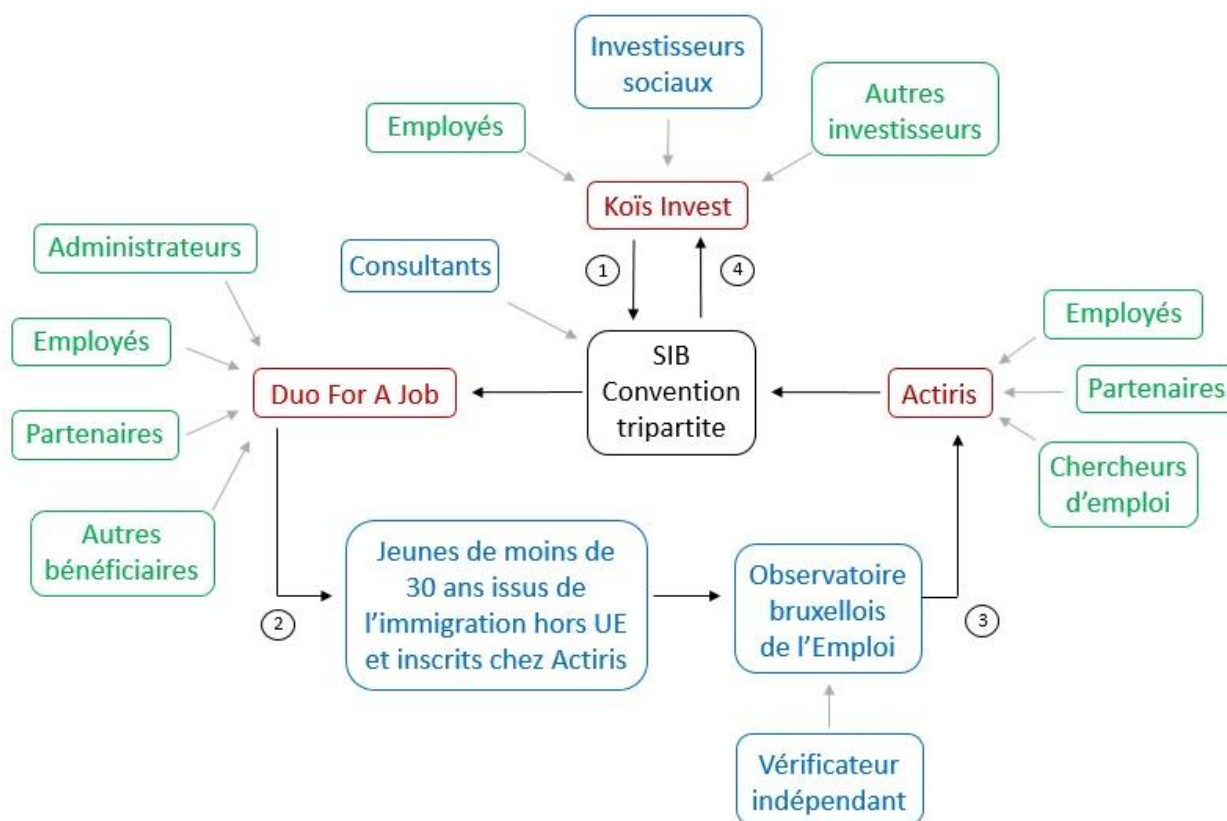
4. Le cas du SIB belge en collaboration avec Actiris et Duo For A Job

4.1. Présentation du SIB

Ce sous-chapitre est consacré à la présentation du premier SIB belge, en collaboration avec Actiris et Duo For A Job. Dans un premier temps, une cartographie des parties prenantes de ce SIB sera élaborée. Ensuite, la phase de structuration du SIB sera détaillée. Enfin, la situation actuelle du SIB sera exposée, ainsi que de son état de progression.

4.1.1. Cartographie des parties prenantes

Afin de comprendre la nature et le rôle des acteurs primaires comme secondaires, il est essentiel d'établir une cartographie des différentes parties prenantes au SIB belge. La structure de cette cartographie se base sur le schéma repris au point 2.2, reprenant les caractéristiques du SIB.



Les 3 parties prenantes en rouge sont considérées comme les acteurs primaires du SIB. En effet, ce sont ceux qui ont signé la convention tripartite constituant le SIB :

- **Koïs Invest** est une entreprise d'investissement spécialisée dans l'*impact investing*, qui place son capital dans des organisations et des fonds à impact générant un rendement financier compétitif en même temps qu'un impact positif sur l'environnement et la société. Les secteurs de prédilection de Koïs Invest sont la santé, l'éducation et l'environnement. Koïs Invest effectue principalement des investissements privés (c'est-à-dire avec du capital privé). En plus de cela, des services consultatifs sont également proposés par l'entreprise (Koïs Invest, 2015). Koïs Invest a 2 rôles dans le cadre du SIB : un rôle de structuration d'une part (voir le point 4.1.2.), et un rôle de levée de fonds d'autre part.
- **Duo For A Job** est une asbl agissant dans le domaine de l'insertion socio-professionnelle et de l'éducation permanente (Duo For A Job, 2015). La mission sociale de l'asbl est, de façon globale, de travailler avec tous les jeunes issus de l'immigration et de les aider à trouver un emploi. Pour y arriver, Duo For A Job utilise le principe du mentoring intergénérationnel, c'est-à-dire que des duos vont être formés avec, d'une part un mentor (un prépensionné ou un retraité), et d'autre part un *mentee* (un jeune immigré). Suivant ce principe, le mentor va aider

son mentee à trouver un emploi, sur une période de 6 mois. C'est une situation *win-win* pour le duo, car le mentor voit son expérience et son temps utilisé à bon escient, et le *mentee* va acquérir diverses compétences ainsi qu'un réseau plus développé, ce qui lui permettra de rentrer plus facilement dans le milieu professionnel.

- **Actiris** est le service public de l'emploi de la Région Bruxelles-Capitale, et possède 2 missions stratégiques et transversales : assurer l'adéquation entre les chercheurs d'emploi et les employeurs, ainsi qu'organiser la transition vers l'emploi (Actiris, 2015).

Les parties prenantes en bleu sont les acteurs secondaires. Enfin, les parties prenantes en vert sont les acteurs tertiaires (cette dénomination ne signifiant toutefois pas une appartenance automatique au secteur tertiaire, c'est-à-dire le secteur des services).

Pour rappel, chaque numéro correspond à une phase bien précise du SIB :

1. Financement du lancement d'un programme social innovant
2. Prestation de services sociaux
3. Détermination du taux de succès du programme (évaluation des résultats)
4. Remboursement aux investisseurs si les résultats prédéfinis sont atteints

Quelques spécifications sont nécessaires pour la bonne compréhension de chaque partie prenante :

- Les investisseurs sociaux (acteurs secondaires, en bleu) sont ceux ayant investi dans le SIB d'Actiris, en collaboration avec Duo For A Job.
- Les autres investisseurs sont des clients de Koïs Invest qui n'ont pas eu la volonté ou l'opportunité d'investir dans ce SIB, mais pouvant toutefois se montrer intéressés par un tel investissement à l'avenir.
- Les autres bénéficiaires de Duo For A Job constituent ceux ne bénéficiant pas des services de l'asbl dans le cadre du programme du SIB, mais qui bénéficient toutefois de leurs services en-dehors de ce cadre bien précis, c'est-à-dire pour d'autres projets lancés par l'asbl.
- Les partenaires, que ce soit ceux de Duo For A Job ou d'Actiris, constituent principalement des asbl avec lesquelles des partenariats ont été conclus.
- Le vérificateur indépendant est un tiers en charge de la validation de la méthodologie de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi lors de la mesure des résultats. Il sera désigné au terme du projet par le biais d'un marché public.

- Les consultants peuvent être issus de différents milieux : entreprise de consultance, département juridique, département financier, etc...

En plus de nous offrir une vue d'ensemble sur les différentes parties prenantes, cette cartographie permet également de les classer selon leur nature et leurs rôles (acteurs primaires, secondaires ou tertiaires). Cela nous donne également la possibilité de voir la portée des impacts de ce SIB. Il est dès lors important de garder cette cartographie à l'esprit afin de poursuivre la suite de l'étude de cas.

4.1.2. Structuration du SIB

La phase de structuration du SIB a duré 6 mois et précède celle du lancement du SIB, caractérisé par la signature d'une convention tripartite en février 2014. Concrètement, la phase de structuration a duré de juin 2013 à décembre 2013 (étant donné que le SIB a commencé en janvier 2014, même si la convention n'a été signée qu'un mois plus tard).

Tout a commencé grâce à la rencontre entre le directeur général d'Actiris, Grégor Chapelle, et Thomas Dermine. En effet, les deux ont étudié à Harvard, et le directeur général d'Actiris a pris connaissance du mémoire réalisé par Thomas Dermine sur l'implémentation des *social impact bonds* en Europe continentale. Grégor Chapelle ayant montré de l'intérêt pour le concept, ils ont donc discuté de l'opportunité d'implémenter le tout premier SIB en Belgique, avec Actiris comme pouvoir public.

Pendant ces 6 mois de structuration, il a fallu voir si un SIB pouvait s'adapter aux réalités socio-économiques de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC). Il y a principalement 3 éléments ayant constitué une réponse positive à cette question :

- Il y a un taux de chômage élevé des jeunes en RBC, et malgré plusieurs alternatives lancées, aucune baisse réelle n'a pu être constatée (voir le graphique en annexe).
- Il y existe un public ne faisant pas l'objet d'un service leur étant particulièrement dédié en RBC (à savoir les jeunes issus de l'immigration hors Union européenne (UE)).
- La RBC est sous pression au niveau budgétaire : en effet, il n'y a aucune certitude quant au fait qu'Actiris reçoit un budget annuel identique d'une année à l'autre. En d'autres termes, ils disposent d'un budget annuel variable, dont le montant est complètement incertain. Or, les

SIB ou garanties financières pour innovation sociale (GFIS) ont cette capacité à aller chercher des ressources ailleurs pour essayer des nouveaux projets qui ne seraient financés qu'en cas de résultats.

Au départ, durant ces 6 mois d'étude de faisabilité, il n'y avait pas une volonté de faire aboutir à tout prix ce projet d'implémentation de SIB à Bruxelles. Cette phase a d'ailleurs été très coûteuse en termes de temps et de ressources humaines nécessaires. En effet, il a fallu faire appel à de nombreuses personnes (dont notamment Thomas Dermine, qui a travaillé comme consultant durant ces 6 mois préparatoires) ainsi qu'à de nombreux services, comme le service partenariat, le service juridique, l'Observatoire bruxellois de l'Emploi, etc... Beaucoup de gens ont été consultés et ont travaillé sur l'étude de faisabilité de ce SIB : il fallait voir si c'était juridiquement envisageable, quel type de structure allait porter ce projet, quel mesure et quelle méthodologie seront utilisées, comment garder une « poche budgétaire » pour qu'Actiris puisse rembourser à terme les investisseurs en cas de réussite (Actiris étant tenu à l'annualité budgétaire, c'est-à-dire que tous les budgets non utilisés sont perdus), etc...

Une fois que l'étude de faisabilité est arrivée à une issue positive, il a fallu définir les caractéristiques du public-cible du programme de SIB, qui sont les suivantes :

- Jeunes de moins de 30 ans
- Issus de l'immigration hors UE (à l'exclusion de certains pays comme l'Amérique du Nord, la Suisse, etc...
- Inscrits chez Actiris, et donc habitant la RBC

Il faut toutefois préciser qu'un des critères de ce public cible tels que stipulés dans la convention est que les jeunes bénéficiaires du programme de SIB doivent être des « primo arrivants ». Or ce critère est erroné : en effet, au départ, il y avait une volonté de cibler un public de primo arrivants. Cependant, pour des raisons méthodologiques (notamment l'incapacité à déterminer la durée de séjour via les bases de données), ce concept de primo arrivants a dû être élargi. Cela signifie qu'un jeune immigré qui habite depuis 10 ans à Bruxelles peut très bien rentrer dans le public cible défini dans le cadre du SIB. On va néanmoins considérer de façon générale que le public cible habite en Belgique depuis 5 ans maximum (car c'est ce qui est constaté dans la majorité des cas), même si des exceptions restent possibles.

Une fois le public cible défini, il y a eu une procédure de sélection du prestataire de service du SIB, qui s'est effectuée via le concept de l'appel à projet (en opposition au mandatement, qui n'est pas recommandé dans le cadre du SIB car il pose la question de l'équité). Actiris a donc sélectionné tous les projets n'ayant pas pu recevoir de financement structurel car ils ne rentraient pas dans le cadre des appels à projets classiques d'Actiris. Une liste de critères a ensuite été établie, afin de pouvoir classer ces projets par ordre d'éligibilité. Ces critères étaient nombreux, mais un des plus importants était la présence d'une méthodologie innovante. C'est donc ainsi que l'asbl Duo For A Job est arrivée en tête du classement et a été choisie comme prestataire de service pour le SIB. Ils sont en effet fortement innovants, puisqu'ils sont les seuls en RBC à proposer du *mentoring* intergénérationnel à Bruxelles (ils ont par ailleurs remplis de nombreux autres critères avec succès).

Déjà bien avant que l'appel à projets dans le cadre du SIB ne soit lancé par Actiris, l'asbl Duo For A Job s'intéressait de très près à l'implémentation de ce nouveau mécanisme de financement en Belgique. C'est d'ailleurs une assez jeune asbl, puisqu'elle a été créée en novembre 2012, soit approximativement un an avant d'être sélectionnée par Actiris pour le programme de SIB.

Parallèlement à la procédure de sélection du prestataire de services, il a également fallu s'occuper de la levée de fonds auprès des investisseurs. C'est Koïs Invest qui s'est occupé de cela, et a recherché parmi ses clients les investisseurs sociaux potentiellement intéressés par le projet de SIB. Ce n'était pas extrêmement compliqué, car Koïs Invest a dès le départ été une partie prenante à part entière à ce projet, et a collaboré avec Actiris et Thomas Dermine dès le début de la phase de structuration. Les investisseurs potentiels ont donc pu être informés rapidement de l'évolution du projet de SIB, afin d'avoir le temps de prendre leur décision. Cela a été d'autant moins compliqué que le montant à réunir n'était que de 234 000 €. Il y a donc une dizaine d'investisseurs qui ont décidé de franchir le pas et de devenir les premiers investisseurs de *social impact bond* en Belgique.

Ce montant total de 234 000 € a été établi en fonction des besoins de Duo For A Job par rapport au programme du SIB, à savoir principalement les rémunérations (même s'il y a également un loyer à payer, des formations s'élevant à 2 000 € chacune, etc...). Il a été décidé que ce montant total ne doit pas être versé en une fois à l'asbl : en effet, il est prévu qu'un montant de 58 500 € soit versé chaque semestre à Duo For A Job (en début de période). Cela permet d'une part à l'asbl de ne pas avoir une somme trop importante à gérer en une fois, et d'autre part cela lui permet de ne pas devoir vivre à crédit.

C'est ainsi qu'en janvier 2014 a commencé le programme du tout premier SIB belge (suivi un mois après de la signature de la convention tripartite, en février 2014).

4.1.3. Le SIB aujourd'hui

Actuellement, nous nous retrouvons dans la deuxième année d'existence du SIB, également appelée « corde » dans la convention tripartite. En effet, il y a 2 cordes qui constituent le SIB et qui correspondent chacune à une année :

- La première court de janvier 2014 à janvier 2015. Pour cette première corde, l'asbl Duo For A Job doit former au minimum 70 duos (mentor-*mentee*). Il s'agit d'un objectif stipulé dans la convention du SIB.
- La seconde court de janvier 2015 à janvier 2016. Pour cette corde, la convention a fixé un objectif à atteindre de minimum 110 duos formés.

C'est donc dans cette deuxième corde que nous nous situons. Les objectifs de la première corde ont été atteints, puisque 71 duos ont été formés. Dans la convention, il y a d'une part des objectifs en termes de duos que l'asbl doit atteindre, et d'autre part il y a les résultats déterminant le remboursement du capital aux investisseurs, et qui consistent en un taux de sortie vers l'emploi : il est important de faire la distinction entre les deux. Les objectifs en termes de duos formés sont considérés comme des *ouputs*, tandis que le taux de sortie vers l'emploi est considéré comme un *outcome* de résultat (selon les graphiques du point 2.2.). Les résultats seront malgré tout mesurés même si les objectifs en termes de duos ne sont pas atteints à la fin de la seconde corde. Cependant, Duo For A Job reste tenu d'atteindre ces objectifs de nombre de duos formés, étant donné que c'est stipulé dans la convention du SIB.

C'est le seul chiffre dont on dispose actuellement pour la première corde. En effet, les résultats n'ont pas encore été mesurés (voir le point 4.2.).

Le déroulement du programme du SIB est toutefois régulièrement suivi : en effet, un comité de pilotage se réunit tous les trimestres dans un but de suivi du bon déroulement du projet. Ce comité est composé des personnes suivantes :

- Les représentants de Duo For A Job (c'est-à-dire les 2 administrateurs)
- Un représentant des investisseurs sociaux (à savoir Koïs Invest)
- Deux représentants d'Actiris, plus spécifiquement un membre de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi ainsi qu'un membre du service Partenariats d'Actiris.

Le but de ce comité est de vérifier que l'asbl met tous les moyens en œuvre en vue d'atteindre les objectifs. Il n'est pas considéré comme un organe de contrôle, mais plutôt comme un organe de suivi qui va accompagner et aider Duo For A Job si cela s'avère nécessaire (en plus de vérifier le bon déroulement du projet). Ce comité est géré, selon les principales parties prenantes, en "bon père de famille" et n'impose rien à l'asbl, si ce n'est d'atteindre les objectifs fixés dans la convention. Il n'y a donc aucune intrusion dans le mode de gouvernance de l'asbl, qui reste libre d'atteindre les objectifs fixés de la façon qui lui convient le mieux.

En ce qui concerne Duo For A Job, l'asbl a pu récemment ouvrir un deuxième projet, consacré aux belges issus de l'immigration, et ainsi engager des équivalents temps plein (ETP) supplémentaires. Ce second projet, qui existe depuis janvier 2015, se situe en-dehors du cadre du SIB, mais y est toutefois indirectement lié : en effet, le SIB a offert une très grande visibilité à Duo For A Job, notamment auprès des investisseurs sociaux. Cela a donc permis à l'asbl d'aller chercher en parallèle d'autres sources de financement, auprès d'investisseurs qui, par exemple, étaient initialement intéressés par le projet mais n'avaient pas pu investir dans ce premier SIB (pour des raisons de montant et donc de nombre limité d'investisseurs). Sans le SIB, Duo For A Job aurait probablement eu beaucoup plus de difficultés à accéder à de nouvelles sources de financement, et n'aurait probablement pas pu se développer comme ils ont réussi à le faire aujourd'hui.

Au niveau de la collaboration entre les différentes parties prenantes, elle se passe de façon très positive. C'est ce qui est ressorti unanimement de chaque entretien avec ces dernières. Par ailleurs, il s'agit d'un des points de satisfaction prédominants pour chacun des acteurs : en effet, ils viennent de milieux très différents (monde associatif, pouvoir public, investisseurs privés) et ils réussissent à collaborer sans tension, pression ou divergence quelconque. D'ailleurs, un médiateur a été désigné et a pour rôle d'intervenir en cas de conflit entre l'une ou l'autre des parties prenantes. Toutefois, il n'a actuellement pas encore été nécessaire de faire appel à ce médiateur, étant donné que la collaboration se passe dans d'excellentes conditions.

4.2. Les méthodes de mesure d'impact utilisées pour le SIB

Ce qui va déterminer la réussite du projet porté par le SIB, c'est le taux de sortie vers l'emploi du groupe témoin (à savoir le public cible de Duo For A Job), que l'on va comparer à celui d'un groupe contrôle. Pour le groupe témoin, l'Observatoire bruxellois de l'Emploi (OBE) va regarder le nombre de jeunes ayant travaillé plus de 90 jours dans les 12 mois suivant la fin de leur action de mentoring (qui, pour rappel, dure 6 mois). Les jours de travail sont cumulés indépendamment du type de contrat. On obtiendra ainsi une proportion, appelée taux de sortie vers l'emploi du groupe témoin.

La même méthodologie de mesure sera appliquée pour le groupe contrôle, qui doit posséder les mêmes critères que le public cible de Duo For A Job. L'OBE va prendre des personnes nouvellement inscrites chez Actiris par corde, de sorte à ce que cela représente le mieux le taux de sortie vers l'emploi naturel (par opposition au taux de sortie vers l'emploi résultat des actions entreprises par Duo For A Job). Toutefois, la convention prévoit que le groupe contrôle puisse être retravaillé afin de mieux correspondre au public cible de l'asbl : par exemple, si 90 % des jeunes avec lesquels Duo For A Job a travaillé dans le cadre du SIB sont originaires de l'Afrique du Nord, il faut pouvoir adapter le groupe contrôle afin qu'il reflète au mieux cette réalité. Si des modifications devaient survenir, elles ne seront en tout cas jamais effectuées selon des critères trop précis, comme par exemple la nationalité, le diplôme obtenu, etc... Sinon, le groupe contrôle risquerait de devenir trop restreint. Les critères de modification du groupe contrôle sont donc beaucoup plus globaux.

On pourrait imaginer qu'il existe un risque de biais concernant Duo For A Job, à savoir que l'asbl pourrait appliquer une stratégie « d'écémage » en sélectionnant dès le départ les candidats les plus susceptibles de trouver du travail durablement. Cependant, ce biais est inexistant grâce au fait que le groupe contrôle est constitué exactement des mêmes critères que ceux du public cible. C'est d'autant plus le cas que des modifications du groupe contrôle sont autorisées de sorte à ce qu'il corresponde au mieux au groupe témoin.

L'évaluation est réalisée à 2 moments, à la fin de chaque corde. Selon la convention, la première évaluation sera réalisée le 30 juin 2016, et la seconde évaluation aura lieu le 30 juin 2017. Ensuite, les 2 taux obtenus seront agrégés, de sorte à avoir un taux unique qui déterminera le remboursement du capital aux investisseurs, ainsi qu'un éventuel taux de rendement. Il y a un décalage de 18 mois entre la fin de la première corde (1^{er} janvier 2015) et le premier moment d'évaluation (30 juin 2016) pour deux raisons :

- Le premier décalage correspond aux 6 mois que dure l'action de mentoring entre un mentor et son *mentee* (période pendant laquelle aucun résultat ne peut être mesuré).
- Le second décalage correspond aux 12 mois suivant les 6 mois de mentoring durant lesquels l'OBE va comptabiliser les individus ayant travaillé 90 jours cumulés ou plus.

Concrètement, les personnes constituant le groupe contrôle doivent être des jeunes remplissant les mêmes critères que ceux du public cible et qui se sont inscrits chez Actiris entre juin 2014 et juin 2015 pour l'évaluation de la première corde, et entre juin 2015 et juin 2016 pour la seconde corde. Il est donc normal que le groupe contrôle soit numériquement beaucoup plus élevé que le groupe témoin. C'est d'ailleurs intentionnel de par la convention : en travaillant sur des nombres assez élevés, cela permet d'obtenir un taux final plus lissé (le but étant que ce taux soit évidemment le plus lissé possible). Un test a été réalisé sur une année antérieure par l'OBE, afin d'avoir une idée de la taille du groupe contrôle, et ils ont obtenu à titre d'exemple environ 5000 individus (sans modification de ce potentiel groupe contrôle).

Ainsi, Actiris a défini la mesure déterminante du succès ou de l'échec du SIB, à savoir le taux de sortie vers l'emploi du groupe témoin comparé au taux de sortie vers l'emploi naturel. Le taux pris individuellement n'est pas très significatif : en effet, cela a peu d'importance que le taux pour les jeunes de Duo For A Job soit de 80 % ou de 25 %. Ce qui importe, c'est la comparaison entre les deux taux, et pour que le SIB soit considéré comme une réussite (et que les investisseurs récupèrent leur capital), il faut impérativement que le taux du groupe témoin soit supérieur à celui du groupe contrôle. C'est cela qui va conditionner le remboursement du capital. Ensuite, l'attribution d'un rendement supplémentaire va varier en fonction de l'écart entre les deux taux calculés à la fin du SIB. Le taux d'intérêt net maximal dont peuvent bénéficier les investisseurs en cas de très grande réussite du SIB est de 5,4 %.

L'Observatoire bruxellois de l'Emploi est l'évaluateur responsable de la recherche des informations dans les bases de données et des calculs nécessaires. L'OBE étant une entité d'Actiris, on peut donc affirmer que l'évaluateur n'est pas indépendant dans le cadre de ce SIB. Il y a 2 raisons à cela :

- L'accès aux bases de données ne peut pas être donné à un tiers évaluateur, pour des raisons de confidentialité et de protection de la vie privée.
- Cette décision a fait l'objet d'un consensus au sein des principales parties prenantes, et n'est donc pas imposée par Actiris : chaque acteur du SIB était d'accord sur ce point dès le départ.

En outre, il est prévu par la convention qu'un évaluateur externe soit mandaté : il aura un rôle de vérificateur méthodologique externe, qui va confirmer ou infirmer les méthodes utilisées par l'OBE dans le cadre de l'évaluation des résultats du SIB.

Le seul impact social mesuré pour ce premier SIB belge est donc le taux de mise à l'emploi. Il n'y a pas d'autre élément mesuré et pris en compte dans ce cadre-là. Il y a plusieurs raisons à cela : tout d'abord, beaucoup d'acteurs de ce SIB (qu'ils soient primaires ou secondaires) ont estimé normal qu'un taux d'insertion professionnelle soit le seul élément à entrer en ligne de mire dans le cadre d'un SIB portant sur la mise à l'emploi. De plus, pour le remboursement aux investisseurs, il fallait un élément facilement mesurable. Enfin, lorsque l'on aborde le sujet de la mise à l'emploi, il paraît évident que certains éléments d'ordre qualitatif découlent tout naturellement, comme par exemple le développement du réseau, le gain d'autonomie, etc... Certains estiment que cela coule tellement de source, qu'il n'est pas nécessaire de mesurer tous ces éléments et de les prendre en compte dans le cadre de ce SIB.

Néanmoins, il n'est pas inutile de préciser que de telles mesures d'éléments dits « qualitatifs » sont réalisées. En effet, Duo For A Job a élaboré un questionnaire destiné à la mesure de tous ces éléments, comme par exemple l'apprentissage de la langue française, le gain en autonomie, le développement du réseau professionnel, etc... Chaque mentor et chaque mentee doit remplir ce formulaire à la fin de la période de mentoring, afin de critiquer le duo (que ce soit positivement ou négativement). Les résultats de ce questionnaire sont utiles à l'association pour plusieurs raisons :

- Cela leur sert de base pour prendre connaissance de ses forces et ses faiblesses, lui permettant ainsi de prendre les mesures nécessaires en vue de s'améliorer.
- Cela est utile pour recruter de nouveaux mentors.
- Cela leur est également utile en vue de développer de nouveaux partenariats, par exemple avec d'autres associations ou même des entreprises potentiellement intéressées par ce concept de coaching intergénérationnel pour leurs propres prépensionnés.
- Cela leur permet d'informer les principales parties prenantes du SIB, et plus particulièrement les investisseurs : en effet, une séance d'information a été organisée à la fin de la première corde par Duo For A Job pour les informer des résultats obtenus jusqu'à présent dans le cadre du programme de SIB. Il y avait à la fois des chiffres "durs", mais également des éléments plus qualitatifs, comme les résultats des questionnaires, des témoignages de duos, etc...
- Cela leur sert d'outil dans la recherche de nouveaux financements.

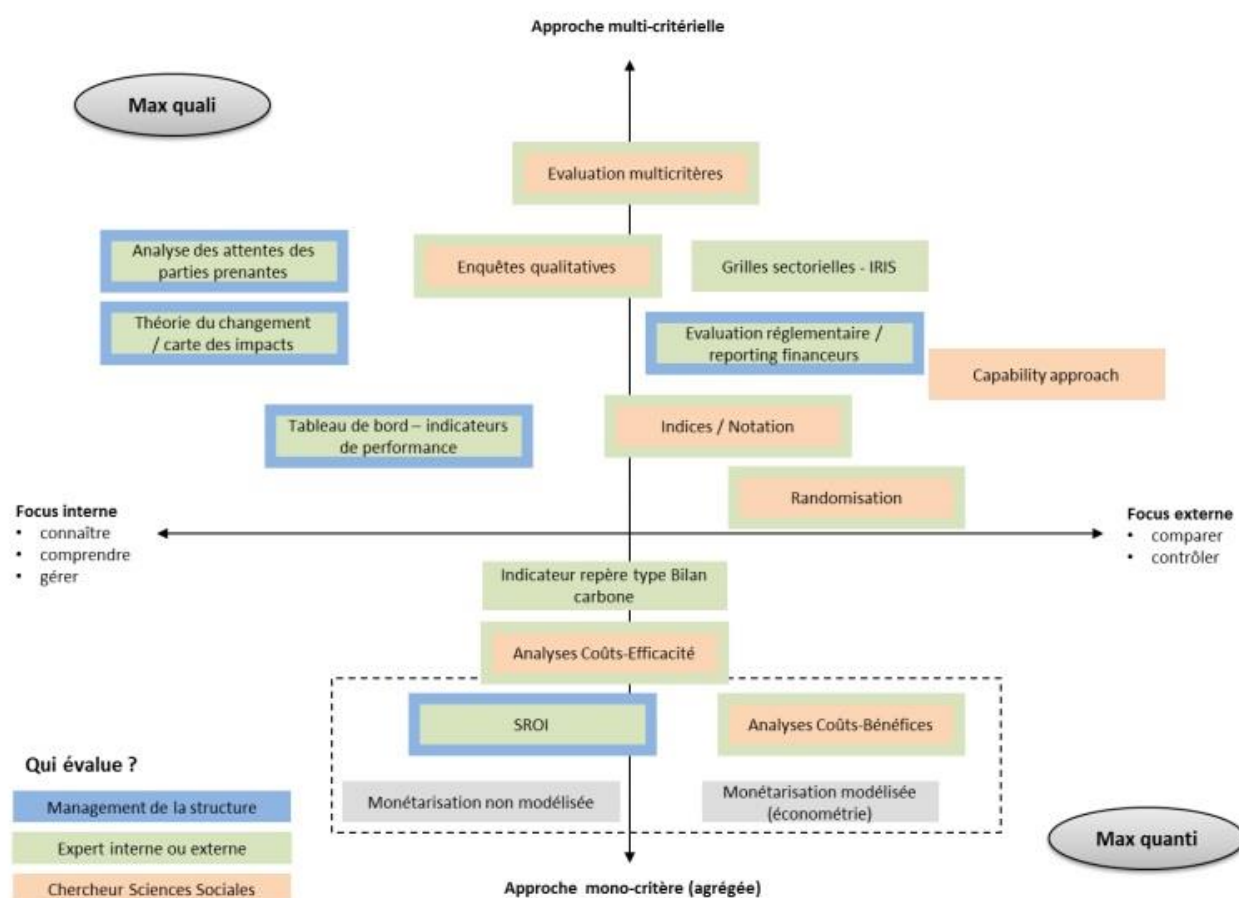
Il existe donc bien une mesure d'impact social d'ordre qualitative, mais qui n'est cependant pas prise en compte dans le cadre de la mesure d'impact du SIB, celle qui va déterminer le remboursement du capital ainsi que le taux de rendement éventuel.

4.3. Comparaison avec la littérature

Pour rappel, selon Epstein et Yuthas (2014), il existe 4 grandes approches actuelles de mesure d'impact social : le discernement ou *trained judgement*, la recherche qualitative, la quantification et la monétarisation. Dans le cadre de ce premier SIB belge, en collaboration avec Actiris et Duo For A Job, l'approche de mesure d'impact social qui a été privilégiée est celle de la quantification. De façon officieuse, des MIS selon l'approche de la recherche qualitative ont été également mises en place par Duo For A Job, mais n'entrent pour rappel pas dans le cadre officiel de la mesure d'impact de ce SIB.

En outre, les 3 principes d'action fondamentaux lorsque l'on souhaite mettre en place une méthode de mesure d'impact social utile et efficace semblent avoir été respectés, à savoir la faisabilité, la pertinence et la transparence (Sibieude et Claverie, 2011).

Si l'on reprend le schéma des méthodes de MIS les plus courantes du point 2.5.2., on constate que l'on peut classer la méthode de MIS utilisée dans le cadre du SIB dans la partie inférieure droite (approche agrégée et focus externe) :



Source : Sibieude, T. et Claverie, C. (2011). *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action.* Paris : CSESS. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf, p.19.

De même, les méthodes de MIS utilisées officieusement par Duo For A Job pourraient être classées, dans le schéma ci-dessus, en haut à gauche (approche multi-critérielle et focus interne).

4.4. Difficultés des méthodes de MIS liées au SIB d'Actiris

Au point 2.6., une liste non exhaustive des barrières à la mise en œuvre de méthodes de mesure d'impacts sociaux avait été établie. Le tableau suivant va permettre de classer les barrières en 4 catégories distinctes :

- Celles qui ne sont pas applicables (N/A) aux SIB de manière générale
- Celles qui ne sont pas applicables au SIB d'Actiris mais qui pourraient potentiellement l'être pour d'autres SIB
- Celles qui sont applicables spécifiquement au SIB d'Actiris, sans l'être nécessairement aux autres SIB
- Celles qui sont applicables à tous les SIB, y compris celui d'Actiris

Il est important de préciser que le tableau suivant a été élaboré en fonction du système de mesure d'impact du SIB d'Actiris, et ne constitue aucunement une analyse du SIB de façon globale (même si une analyse avec le même tableau pourrait également être réalisée).

	N/A aux SIB	N/A au SIB d'Actiris mais potentiellement à d'autres SIB	Applicable au SIB d'Actiris	Applicable à tous les SIB
Complexité de la mise en œuvre		X		
Coût de la mise en œuvre				X
Hétérogénéité des pratiques	X			
Biais de l'agrégation		X		
Mise à même niveau d'impacts de nature différente		X		
Survalorisation des impacts facilement quantifiables	X			
Beaucoup de postulats nécessaires aux analyses		X		
Difficulté à quantifier certains impacts	X			
Matérialité des impacts		X		
Aucune méthode de référence		X		
<i>Guidelines</i> trop floues		X		
Perte de proximité avec le terrain			X	
Visibilité sur la pertinence des actions		X		
Interprétation parfois trompeuse		X		
Éliminer les impacts exogènes		X		

Ce tableau peut s'expliquer et être justifié de la façon suivante :

- Le système de mesure d'impact du SIB d'Actiris n'a pas été complexe à mettre en œuvre, puisqu'il s'agit d'une mesure unique et simple, en l'occurrence un taux, qui se calcule facilement via les bases de données d'Actiris. En revanche, il se pourrait que la mise en œuvre du système de MIS soit plus complexe pour d'autres SIB, avec des problématiques sociales dont les impacts sont plus difficiles à mesurer.
- Le coût de la mise en œuvre est applicable à tous les SIB : cet aspect sera expliqué en détail au point 4.5.

- Le fait qu'il existe un grand nombre de méthodes de MIS de façon générale ne semble pas s'appliquer aux SIB, étant donné que ces derniers portent toujours sur une problématique sociale bien spécifique. Le nombre de méthodes de MIS se restreint alors fortement.
- Le biais de l'agrégation risque d'apparaître dans le cas de mesures composites, c'est-à-dire couvrant plusieurs dimensions. Ce n'est pas le cas du SIB d'Actiris, mais d'autres SIB pourraient très bien être constitués de mesures composites.
- Dans le cadre du SIB d'Actiris, des impacts de nature différente n'ont pas été mis à un même niveau, vu qu'on ne mesure qu'un taux de sortie vers l'emploi. Cela pourrait toutefois s'appliquer à d'autres problématiques sociales ciblées par un SIB.
- En ce qui concerne la survalorisation des impacts facilement quantifiables, il faut savoir qu'un SIB va être implémenté si l'impact peut facilement être quantifié et/ou monétarisé. En effet, il est essentiel pour la détermination du remboursement du capital (ainsi que des taux d'intérêt) d'avoir une mesure simple, pertinente et facilement quantifiable. Dans ce cadre-ci, ce n'est pas considéré comme une barrière, et n'est donc pas applicable aux SIB.
- Le postulat étant un principe ou une proposition que l'on ne démontre pas et que l'on utilise dans la construction d'une théorie ou d'un résultat, il y a très peu de postulats dans le SIB d'Actiris : citons par exemple le postulat que le manque de réseau professionnel est un frein à la recherche d'emploi. On pourrait imaginer d'autres SIB nécessitant beaucoup plus de postulats.
- Les impacts n'ont pas été difficiles à quantifier pour le SIB d'Actiris. Au contraire, la mesure d'impact est assez simple, ce qui est une condition essentielle à tout SIB comme énoncé précédemment.
- Dans ce cadre-ci, on peut définir la matérialité d'un impact comme étant le seuil à partir duquel il influence une décision économique. La matérialité ne peut être considérée comme une barrière qu'à partir du moment où plusieurs impacts sont pris en compte dans le système de mesure d'impact. En effet, s'il n'y a qu'un seul impact (comme dans le cas du SIB d'Actiris), celui-ci est par nature matériel, puisqu'il influence automatiquement la décision de

remboursement du capital ainsi que des éventuels taux d'intérêt. Cela pourrait en revanche ne pas être le cas pour d'autres SIB (existants ou à venir).

- Dans le cadre du SIB d'Actiris, la méthode de référence est celle de la comparaison avec un groupe contrôle. En revanche, il se pourrait qu'il n'y ait pas de méthode de référence pour mesurer l'impact d'autres problématiques sociales, sujettes à la création de SIB.
- Étant donné qu'il y a une méthode de référence, les guidelines ne sont donc pas du tout floues. Au contraire, les lignes directrices sont très concrètes et précises. Mais, comme signalé au point précédent, cela pourrait ne pas être le cas pour d'autres SIB.
- La mesure d'impact du SIB d'Actiris est effectuée par une collecte de données se retrouvant dans les bases de données du pouvoir public. Il n'y a donc pas d'évaluateur qui va aller collecter les données sur le terrain. Cependant, cette mesure d'impact « à distance », bien qu'applicable au SIB d'Actiris, ne constitue aucunement une barrière dans ce cadre bien précis. Les données collectées de cette manière ne sont en effet pas moins fiables que si elles avaient été collectées directement sur le terrain (ce qui de surcroît aurait été redondant).
- L'utilisation d'un groupe contrôle pour mesurer les résultats permet d'offrir une visibilité sur la pertinence des actions menées par Duo For A Job. Cela pourrait ne pas être le cas pour d'autres SIB, tout dépend des méthodes de MIS utilisées.
- Dans le cas du SIB d'Actiris, l'interprétation est claire et simple : si le taux de sortie vers l'emploi de Duo For A Job est supérieur à celui du groupe contrôle, alors l'asbl a mené des actions pertinentes et le SIB est un succès. Il ne peut pas y avoir d'interprétation trompeuse. Mais cela pourrait très bien être le cas pour d'autres SIB.
- Les impacts exogènes les plus significatifs sont éliminés du résultat final grâce à l'utilisation d'un groupe contrôle pour mesurer l'impact. Mais cette difficulté pourrait très bien se retrouver dans le cadre de la mesure d'impact d'autres SIB, en fonction des méthodes utilisées.

On constate d'une part que certains éléments considérés comme des difficultés liées aux méthodes de MIS ne sont en fait pas des barrières systématiques : cela peut varier d'un cas à l'autre (comme par exemple la perte de proximité avec le terrain, ou encore la survalorisation d'impact facilement quantifiables). D'autre part, on voit que la majorité des difficultés liées aux méthodes de mesure d'impact ne sont pas applicables au SIB d'Actiris, mais pourraient l'être dans le cadre d'autres SIB portant sur d'autres problématiques sociales. Cela signifie, à priori, que les parties prenantes du SIB d'Actiris ont réussi à éviter les principaux écueils liés à la mesure d'impact lors de la phase de structuration. Ceci sera analysé en profondeur au point 4.5.

4.5. Analyse et réponse à la question de recherche

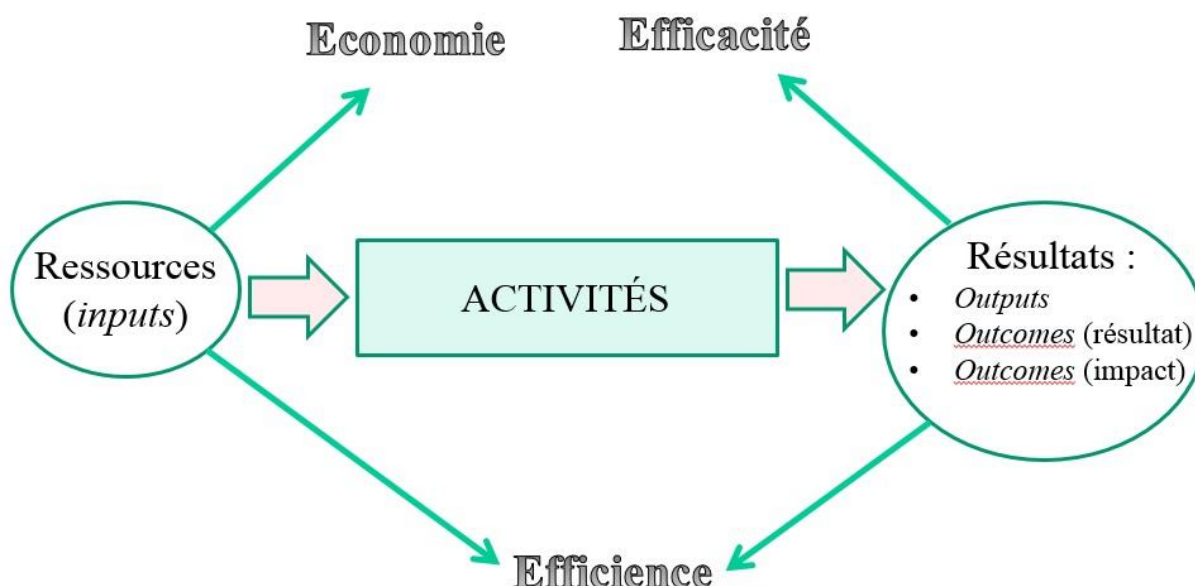
Comme spécifié au point 3.2., la question de recherche est la suivante : « Le SIB belge en collaboration avec Actiris et Duo For A Job dispose-t-il d'un système d'évaluation d'impacts sociaux optimal ? »

Avant de répondre à cette question, il convient d'abord de définir la notion d'optimal. Un système possède une performance optimale, selon la théorie des 3 E, lorsqu'il est à la fois efficace, économe et efficient (ECA, 2015). Cela s'applique également aux systèmes de mesure d'impact social.

- La notion d'efficacité concerne l'atteinte des objectifs : on prend uniquement les *outputs* en compte.
- La notion d'économie est liée uniquement aux *inputs* : on veut voir s'ils ont été acquis de façon économe, c'est-à-dire au moindre coût. Plus spécifiquement, les ressources utilisées doivent être :
 - Disponibles en temps utile
 - En quantités appropriées
 - Avec un niveau de qualité adéquat
 - Au meilleur coût
- La notion d'efficience concerne le rapport entre les *outputs* et les *inputs*. Il peut y avoir deux angles d'approche différents :

- L'approche selon l'*output*, où l'on doit se poser la question de savoir si on aurait pu avoir le même niveau d'*output* avec moins d'*inputs*. Si la réponse est positive, alors le système n'est pas à l'efficacité maximale.
- L'approche selon l'*input*, où l'on doit se poser la question de savoir si on n'aurait pas pu avoir plus d'*outputs* avec le niveau d'*inputs* utilisé. De même, en cas de réponse positive, l'efficacité du système n'est pas maximale.

Cette théorie des 3 E est représentée par le schéma ci-dessous. Le terme « activités » peut être, pour le cas présent, remplacé par « système de mesure d'impact du SIB d'Actiris ».



C'est donc sur base de cette théorie des 3 E que l'on va pouvoir déterminer si le système d'évaluation d'impacts sociaux du SIB d'Actiris est optimal.

L'objectif du système de mesure du SIB d'Actiris est d'offrir une visibilité suffisante sur la pertinence des actions menées par Duo For A Job. À l'évidence, cet objectif est atteint : le système de mesure d'impact est dans ce cas-ci efficace.

En ce qui concerne l'économie, on peut raisonnablement affirmer que les *inputs* ont été acquis au moindre coût. En effet, dans le cas du système de mesure d'impacts du SIB d'Actiris, les *inputs* sont constitués des deux éléments suivants :

- Les bases de données, qui sont déjà existantes et ne représentent aucun coût d'utilisation
- Des employés de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi, dont c'est la mission de calculer des taux de sortie vers l'emploi et de constituer des groupes contrôle (ils ne représentent donc aucun coût supplémentaire)

Cependant, cette notion d'économie pourrait être remise en cause du fait de la présence d'un évaluateur indépendant, dont on ne connaît ni la nature ni le coût qu'il représente. En d'autres termes, on n'est actuellement pas en mesure de savoir si, pour un niveau de compétences donné, l'évaluateur indépendant qui sera sélectionné aura le coût le moins élevé. Ce doute est néanmoins éradiqué, puisque Actiris choisira le vérificateur méthodologique indépendant par un système d'appel d'offres. On peut donc affirmer que le système de mesure d'impacts du SIB d'Actiris est économe.

Enfin, selon l'approche de l'*input*, on peut dire que le système est efficient : en effet, on n'aurait pas pu obtenir un meilleur *output* avec le niveau d'*inputs* dont le SIB d'Actiris dispose. En revanche, selon l'approche de l'*output*, l'efficacité du système est moins évidente et constitue une question ouverte. Cela nécessite des recherches supplémentaires, mais selon moi, j'imagine difficilement qu'on puisse avoir le même *output* avec moins d'*inputs* dans le cadre de ce SIB. Globalement, je pense que l'on peut affirmer que le système de mesure de ce SIB est efficient.

Étant donné que le système de mesure d'impact du SIB d'Actiris est considéré comme efficace, économe et efficient, on peut dès lors répondre à la question de recherche en affirmant que celui-ci est raisonnablement optimal. En effet, les éléments fondamentaux du système de mesure d'impacts de ce SIB sont solides. Il y a néanmoins toujours des possibilités d'améliorations à la marge, comme cela sera démontré au chapitre 5.

Partie 3 : Recommandations et conclusion

5. Évaluation et recommandations

Comme nous l'avons vu au point 4.5., le SIB d'Actiris dispose d'un système d'évaluation d'impact optimal. C'est donc, de ce point de vue-là, un très bon *social impact bond*.

Il y a cependant quelques critiques à émettre concernant le SIB de façon plus globale. Une des critiques les plus importantes est le fait que le vérificateur méthodologique indépendant n'ait pas encore été désigné, alors que nous nous situons actuellement dans la deuxième et dernière corde du SIB. Le choix de l'évaluateur indépendant aurait idéalement dû être fait durant la phase de structuration du SIB. Néanmoins, l'impact est relativement limité. En effet, que ce vérificateur méthodologique soit choisi avant ou après le SIB n'a pas de réel impact sur la mesure des résultats, vu qu'il doit intervenir après que les résultats aient été mesurés. Je recommanderais toutefois de le désigner pendant la phase de structuration, de sorte à éviter certains problèmes potentiels, par exemple liés à la méthodologie de mesure elle-même. Ainsi, selon moi, au plus tôt il sera nommé, au mieux ce sera : il pourra, le cas échéant, donner un avis théorique sur le processus de mesure avant même que les résultats ne soient mesurés. De cette manière, il y a de la vraie valeur ajoutée au système de mesure d'impacts du SIB.

Une autre critique concerne les coûts générés par le SIB et que le pouvoir public doit endosser. À ce jour, aucune étude n'a été réalisée pour démontrer si le SIB permettait réellement à l'État de faire des économies (dans des proportions significatives). Durant ma collecte de données pour répondre à ma question de recherche, j'ai rencontré des personnes affirmant que, selon eux, le SIB belge coûtait plus à Actiris que ce qu'il lui permettait d'économiser. Évidemment, on ne peut rien affirmer avec certitude à ce stade-ci, ce pourquoi je recommanderais également de réaliser une étude de coûts générés par le SIB d'Actiris. Il faudra comparer les coûts endossés par Actiris avec les coûts que celui-ci a pu éviter grâce au SIB. Pour cela, il faudra mettre chaque élément sous forme monétaire, de sorte à ce que l'on ait la même base de comparaison. Pour cette étude, le plus difficile est probablement de monétariser ce que coûte quelqu'un qui n'est pas mis à l'emploi. C'est une étude complexe et chronophage, mais toutefois nécessaire si l'on veut pouvoir juger de manière pertinente la valeur ajoutée du SIB dans son ensemble.

Je tiens à préciser que selon moi, la majorité des impacts sociaux peuvent être monétarisés. Cependant, certains impacts sociaux n'auront jamais intérêt à être monétarisés parce qu'ils touchent à des aspects éthiques et moraux. Les monétariser donnerait alors un message négatif à la société...

Je souhaite également émettre une idée quant au prochain potentiel SIB en Belgique. Je trouverais intéressant d'aborder le phénomène du surendettement des personnes privées, qui est en train d'exploser pour l'instant (c'est un sujet bien d'actualité !). En 1998, le gouvernement a mis en place une procédure de règlement collectif de dettes, qui a pour but de protéger ces personnes surendettées vis-à-vis des créanciers. Selon moi, il vaudrait mieux travailler en amont, de manière à s'attaquer à la source du problème. L'idée serait alors de trouver une sorte de « système d'alarme précoce », où l'on agit avant que la personne ne soit surendettée. Cela est possible grâce à la technologie dont nous disposons actuellement, et qui permet de croiser différentes bases de données afin d'identifier les personnes sur le point d'être surendettée. Les bases de données exploitables dans ce cas-ci seraient alors la centrale des crédits aux particuliers de la BNB, ainsi que le fichier central des avis. Si je me réfère à l'analyse réalisée dans ce mémoire, les parties prenantes de ce SIB potentiel seraient alors :

- L'association des médiateurs de dettes comme prestataire de services
- Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale comme pouvoir public (étant donné que les règlements collectifs de dettes sont gérés par les Tribunaux du Travail depuis 2007)
- Un représentant des investisseurs (comme par exemple Koïs Invest)
- Un évaluateur indépendant, idéalement désigné pendant la phase de structuration comme suggéré précédemment

Ce SIB potentiel devrait générer des économies substantielles pour l'État, en plus de porter sur une problématique sociale actuelle et récurrente. En outre, il se prêterait bien à un système de mesure d'impact basé sur la technique du groupe contrôle, comme cela a été le cas pour le SIB d'Actiris (et qui est un des facteurs de son succès).

Conclusion

Nombre de critiques ont été émises à l'égard des *social impact bonds*. L'objectif de base de ce mémoire était d'analyser en profondeur une des critiques les plus fréquentes, en l'occurrence la difficulté de la mesure d'impact liée aux SIB. Cette analyse s'est concrétisée par une étude de cas du SIB d'Actiris, qui a pu être réalisée grâce à plusieurs interviews de chacune des parties prenantes de ce *social impact bond*.

C'est ainsi que j'ai été en mesure de répondre à la question de recherche, en affirmant que le système actuel de mesure d'impacts du SIB d'Actiris était raisonnablement optimal. Il y a en effet deux principaux facteurs de succès du système de mesure d'impacts du SIB d'Actiris : d'une part, la méthodologie rigoureuse avec l'utilisation de groupes de contrôle, et d'autre part, la nature binaire de l'objet mesuré, ce qui simplifie la mesure (binaire signifiant dans le cas présent que la personne a été mise durablement à l'emploi ou ne l'a pas été). La combinaison de ces deux éléments critiques garantit le succès du système de mesure d'impact du SIB d'Actiris. Toutefois, si l'un des deux éléments venait à manquer, cela risquerait d'affecter négativement le système de mesure d'impact d'un SIB. En outre, ce n'est pas parce que l'on généraliserait ces facteurs de succès du système de mesure d'impacts du SIB d'Actiris qu'automatiquement, les autres SIB seraient un succès.

En effet, ma question de recherche supposait qu'un des défis majeurs du SIB se situait au niveau de ses méthodes d'évaluation. Après avoir analysé le cas du SIB d'Actiris, il semblerait que le défi se situe à un autre niveau, notamment à celui des coûts représentés par les SIB. En effet, un des principaux avantages théoriques des SIB est l'économie significative d'argent générée pour l'État. Or, beaucoup de doutes semblent subsister quant à ce postulat, étant donné que l'implémentation d'un SIB est coûteuse : temps, argent, ressources humaines,... Il n'est pas évident qu'un SIB fasse gagner plus d'argent au pouvoir public qu'il ne lui en coûte : c'est donc un sujet intéressant, méritant d'être approfondi, et qui pourrait faire l'objet d'une étude ultérieure. Une piste serait de développer et d'utiliser des techniques de monétarisation d'impacts sociaux.

Ce résultat soulève également une autre question, plus fondamentale : la littérature académique existante sur les investissements socialement responsables tente de déterminer de quelle façon la finance pourrait être plus durable. Ceci a résulté en une série d'articles portant entre autres sur l'inclusion de l'ISR pour diversifier un portefeuille, l'identification de meilleurs critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), le développement de concepts tels que le micro-crédit, etc... Malgré cela, l'ISR évolue lentement et n'est pas intégré dans toutes les pratiques

financières. Une des raisons tient sans doute dans le fait que prendre en considération un facteur supplémentaire (la durabilité) dans les pratiques d'investissement est perçu par les décideurs comme une contrainte supplémentaire.

Cette constatation démontre le besoin de retourner la question : avec les ISR, on se demandait principalement de quelle façon la finance pouvait être durable, en plus des autres exigences. Mais suite aux résultats de cette étude, il semblerait judicieux de se demander comment le durable peut être financièrement viable. C'est en traitant cette nouvelle catégorie de questions dans la littérature académique que l'on pourra probablement faire progresser le domaine de l'*impact investing*. En effet, il est raisonnable de penser que le développement d'outils permettant de mesurer de manière rigoureuse la viabilité financière de projets liés au développement durable mettra clairement en évidence que le nombre de projets de ce type présentant une bonne viabilité financière va en augmentant, renforçant dès lors l'attractivité de ce type d'investissement auprès du monde financier.

Bibliographie

Ouvrages

Avenier, M-J. et Gavard-Perret, M-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse (pp.11-62)* (2^e éd.). Paris : Pearson Education.

Becker, H. A. et Vanclay, F. (2013). *The International Handbook of Social Impact Assessment. Conceptual and Methodological Advances*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.

Desrosières, A. (2008). *Pour une sociologie historique de la quantification. L'Argument statistique I*. Paris : Presses de l'Ecole des mines.

Epstein, M. J. et Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts. A guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

ESSEC. (2011). *Guide du retour social sur investissement (SROI)*. Cergy : ESSEC Business School.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (2^e éd.). Paris : Pearson Education.

Giordano, Y. et Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. In Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse (pp.63-105)* (2^e éd.). Paris : Pearson Education.

Hebb, T., Louche, C. et Hachigian, H. (2014). Exploring the societal impacts of SRI. In Louche, C. et Hebb, T. *Socially responsible investment in the 21st century : does it make a difference for Society ?* (Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability. Volume 7) Bingley : Emerald Books.

Laville, J-L. et Cattani, A.D. (2005). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris : Desclée de Brouwer.

Rodin, J. et Brandenburg, M. (2014). *The power of impact investing. Putting markets to work for profit and global good*. Philadelphie : Wharton Digital Press.

Rifkin, J. (2014). *La nouvelle société du coût marginal zero : l'Internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*. Paris : Les Liens qui Libèrent.

Articles de revue

Azemati, H., Belinsky, M., Gillette, R., Liebman, J., Sellman, A. et Wyse, A. (2010). Social Impact Bonds : Lessons Learned So Far. *Community Development Investment Review*, 9 (1), 23-33.

Binhas, L. (2005). Des indicateurs de rentabilité sociale ou des indicateurs d'impact économique pour l'économie sociale ? *Économie et Solidarités*, 36 (1), 64-75.

Chiapello, E. (2013). Mesure de l'impact social : pourquoi tant d'intérêt(s) ? *Interface*, 86, 4.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2014). La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles. *L'option de Confrontations Europe*, 33, 23-27.

Fox, C. et Albertson, K. (2011). Payment by results and social impact bonds in the criminal justice sector: New challenges for the concept of evidence-based policy? *Criminology & Criminal Justice*, 11 (5), 395-413.

Joy, M. et Shields, J. (2013). Social impact bonds : the next phase of third sector marketization? *Canadian journal of nonprofit and social economy research (ANSERJ)*, 4 (2), 39-55.

Nintunze, N. (2012). Social impact bonds, une pratique à importer ? *Financité Magazine*, 31.

Pauly, M. et Swanson, A. (2013). Social impact bonds in nonprofit healthcare: new product or new package? *National Bureau of Economic Research*, w18991.

Perret, B. (2008). Évaluer l'économie sociale : l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe. *Économie et Solidarités*, 39 (1), 149-155.

Pettus, A. (2013). Pay for progress. Social impact bonds. *Harvard Magazine*, 115 (6), 11-12.

Wong, J., Ortmann, A., Motta A. et Zhang, L. (2013). Understanding social impact bonds and their alternatives : An experimental investigation. *Australian School of Business*, Research paper No. 2013 ECON 21.

Communications lors d'un congrès, d'un colloque

Alix, N. et Baudet, A. (2013, octobre). *La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe*. Communication présentée à la 4^{ème} conférence internationale de recherche sur l'économie sociale du Centre International de Recherche et d'Information de l'Économie Sociale

[CIRIEC], Anvers, Belgique. Récupéré de <http://www.confrontations.org/fr/domaines-detudes/economie-sociale-et-solidaire-cohesion-et-territoires/impact-social/notes-et-publications-impact-social>

Dermine, T., Laloux, S. et Simonart, F. (2015, mars). *Finance : Social Impact Bonds. Un mécanisme de financement innovant*. Communication présentée au Inspiration Days organisé par Positive Entrepreneurs Network, Bruxelles, Belgique. (p.5).

Syllabi, mémoires, thèses, rapports et documents internes

Dermine, T. (2013). *Establishing Social Impact Bonds in Continental Europe*. Mémoire. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Boston.

Disley, E., Rubin, J., Scraggs, E., Burrowes, N. et Culley, D. (2011). *Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough*. Research series 5/11. Ministry of Justice, Londres.

European Commission. (2012). *Strengthening Social Innovation in Europe. Journey to effective assessment and metrics*. Bruxelles : European Commission. Récupéré de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index_en.htm

European Court of Auditors (ECA). (2015). *Performance audit manual*. Luxembourg : ECA. Récupéré de <http://www.eca.europa.eu/en/Pages/AuditMethodology.aspx>

Martin, M. (2011). *Four Revolutions in Global Philanthropy*. Document interne. Impact Economy, Lausanne.

Paquet, G., Bawin, I. et Wattier, S. (2014). *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Sibieude, T. et Claverie, C. (2011). *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action*. Paris : CSESS. Récupéré de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf

Simon, N. (2014). *L'émergence de l'impact investing : une nouvelle forme d'investissement socialement responsable ?* (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.

Simsa, R., Rauscher, O., Schober, C. et Moder, C. (2014). *Methodological Guideline For Impact Assessment*. Document de travail numéro 1 du 7^{ème} programme-cadre (accord de subvention 613034), Union européenne. Bruxelles : Third Sector Impact (TSI).

Whitmore, D. (2014). *Social Impact Bonds: Supporting vulnerable 14-16 year old*. Document interne. Social Finance, Londres.

Sites web et pages web

Actiris. (2015). À propos d'Actiris. Récupéré le 10 mai 2015 de <http://www.actiris.be/apropos/tabid/255/language/fr-BE/Nos-missions.aspx>

Alix, N. (2014). *La responsabilité des concepteurs de mesure de « l'impact social »*. Récupéré le 12 février 2015 de <http://www.recma.org/actualite/la-responsabilite-des-concepteurs-de-mesure-de-limpact-social>

Alix, N. (2014). *Impact investing et mesure de l'impact social, résumé de ma position à ce stade*. Récupéré le 12 février 2015 de <http://www.confrontations.org/fr/domaines-detudes/economie-sociale-et-solidaire-cohesion-et-territoires/impact-social/notes-et-publications-impact-social>

Alter Échos. (2014). *Et si le financement privé était l'avenir de l'innovation sociale ?* Récupéré le 19 octobre 2014 de <http://www.alterechos.be/alter-echos/et-si-le-prive-etait-lavenir-de-linnovation-sociale>

B-Analytics. (2015). *GIIRS Ratings*. Récupéré le 20 avril 2015 de <http://b-analytics.net/giirs-ratings>

Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship, Graduate School of Business University of Cape Town, Social Finance et Genesis. (2014). *Final Policy Paper: Exploration of Social Impact Bonds for SME Development*. Récupéré le 30 décembre 2014 de <http://apsocialfinance.com/portfolio/final-policy-paper-exploration-of-social-impact-bonds-for-sme-development-2014/>

Caillé, A. (2010). *Les indicateurs de richesse alternatifs, une fausse bonne idée ? Réflexion sur les incertitudes de la gestion par le chiffre*. Récupéré le 12 février 2015 de <http://www.journaldumauss.net/?Les-indicateurs-de-richeesse>

Canfin, P. (2010). *La définition de l'économie sociale et solidaire*. Récupéré le 12 mars 2015 de http://www.alternatives-economiques.fr/la-definition-de-l-economie-sociale-et-solidaire_fr_art_350_27927.html

Caulier-Grice, J., Kahn, L., Mulgan, G., Pulford, L. et Vasconcelos, D. (2010). *Study on Social Innovation*. Récupéré le 30 décembre 2014 de <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>

Centre d'économie sociale – Université de Liège (CES ULg). (2015). *EMES*. Récupéré le 20 avril 2015 de http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/emes-2

Chaire en Philanthropie et Investissement social – Chaire Baillet Latour, HEC-ULg. (2015). *La philanthropie*. Récupéré le 11 mars 2015 de <http://labos.ulg.ac.be/philanthropie/la-chaire/la-philanthropie/>

Ciufo, G. et Jagelewski, A. (2014). *Obligations à impact social au Canada : Analyse pour les investisseurs*. Récupéré le 21 octobre 2014 de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/financial-services/ca-fr-obligations-a-impact-social-au-canada-analyse-pour-les-investisseurs.pdf>

Centre des Jeunes, des Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale (CJDES). (2015). *Le bilan societal*. Récupéré le 1^{er} mai 2015 de http://www.cjdes.org/48-ere_partie_Introduction_Une_reponse_aux_nouveaux_defis_de_l_entreprise

Commission européenne. (2015). *Groupe d'experts (Entrepreneuriat social)*. Récupéré le 20 avril 2015 de http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_fr.htm

Commission européenne. (2015). *Sous-groupe mesure de l'impact social*. Récupéré le 20 avril 2015 de http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_fr.htm

Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP). (2014). *The CEO force for good*. Récupéré le 18 octobre 2014 de <http://cecp.co>

Corrigan, P. (2011). *Social Impact Bonds: A new way to invest in better healthcare*. Récupéré le 30 décembre 2014 de http://www.socialfinanceus.org/sites/socialfinanceus.org/files/a_new_way_to_invest_in_better_healthcare.pdf

Duo For A Job. (2015). *Origine du projet*. Récupéré le 10 mai 2015 de <http://www.duoforajob.be/#!firmx/c1n8o>

Dupon, A., Sibieude, T. et Sibille, H. (2013). *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*. Récupéré le 12 février 2015 de <http://www.avise.org/ressources/petit-precis-de-levaluation-de-limpact-social>

Épargne Sans Frontière (ESF). (2015). *Finance éthique et solidaire. Définition et enjeux*. Récupéré le 11 mars 2015 de http://www.epargnesansfrontiere.org/Articles_c-6-s-46

European Venture Philanthropy Association (EVPA). (2014). *A Belgian première : a social impact bond to tackle unemployment in Brussels*. Récupéré le 19 octobre 2014 de <http://evpa.eu.com/uncategorized/a-belgian-premiere-a-social-impact-bond-to-tackle-unemployment-in-brussels/>

Global Impact Investing Network (GIIN). (2014). *About us*. Récupéré le 20 avril 2015 de <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/aboutus/index.html>

GIIN. (2013). *Measuring impact. Guidelines for good impact practice*. Récupéré le 12 février 2015 de http://www.thegiin.org/binary-data/GIIN_impact_measurement_guidelines.pdf

Gross, S. et Strang, J. (2012). *Social Impact Bonds: Enabling long term recovery from addiction*. Récupéré le 30 décembre 2014 de <http://www.socialfinance.org.uk/enabling-long-term-recovery-from-addiction/>

Ha, A. (2013). *Social impact bonds : opportunities and next steps*. Récupéré le 19 octobre 2014 de <http://www.barefooteconomist.com/wp-content/uploads/2014/07/cg-social-impact-bonds-final.pdf>

Huens, V. (2014). « *Social impact bonds* » : win-win ou marché de dupes ? Récupéré le 19 octobre 2014 de http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1403_sib.pdf

Institut International de l'Audit Social (IAS). (2015). *Qu'est-ce que l'Audit Social ?* Récupéré le 20 avril 2015 de http://www.auditsocial.net/?page_id=47

Impact Reporting and Investment Standards (IRIS). (2014). *Welcome !* Récupéré le 20 avril 2015 de <https://iris.thegiin.org/introduction>

Koïs Invest. (2015). *KOIS INVEST is an impact investing company*. Récupéré le 10 mai 2015 de http://www.koisinvest.com/about_us

KPMG. (2012). *La finance responsable en Europe*. Récupéré le 11 mars 2015 de <http://www.economie-avenir.com/finance-responsable/la-finance-responsable-en-europe/>

Liebman. (2011). *Social Impact Bonds. A promising new financing model to accelerate social innovation and improve government performance*. Récupéré le 19 octobre 2014 de http://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/social_impact_bonds.pdf

Mortier, Q. (2014). *Evaluation de l'impact social : de quelques clarifications et contraintes*. Récupéré le 13 mars 2015 de http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1406evaluation_impact_social_web.pdf

Mortier, Q. (2013). *Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social*. Récupéré le 12 février 2015 de <http://www.saw-b.be/spip/Faut-il-tout-mesurer-Reflexions>

Mulgan, G., Reeder, N., Aylott, M. et Bo'sher, L. (2011). *Social Impact Investment: the challenge and opportunity of Social Impact Bonds*. Récupéré le 30 décembre 2014 de <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Impact-Investment-The-opportunity-and-challenge-of-Social-Impact-Bonds-March-2011.pdf>

Pulsar Network Capital. (2015). *Impact Investments*. Récupéré le 11 mars 2015 de <http://www.pulsarnetworkcapital.nl/overons/impact-investments/>

Social Impact Analysts Association (SIAA). (2014). *About SIAA*. Récupéré le 20 avril 2015 de <http://www.siaassociation.org/about/siaa/>

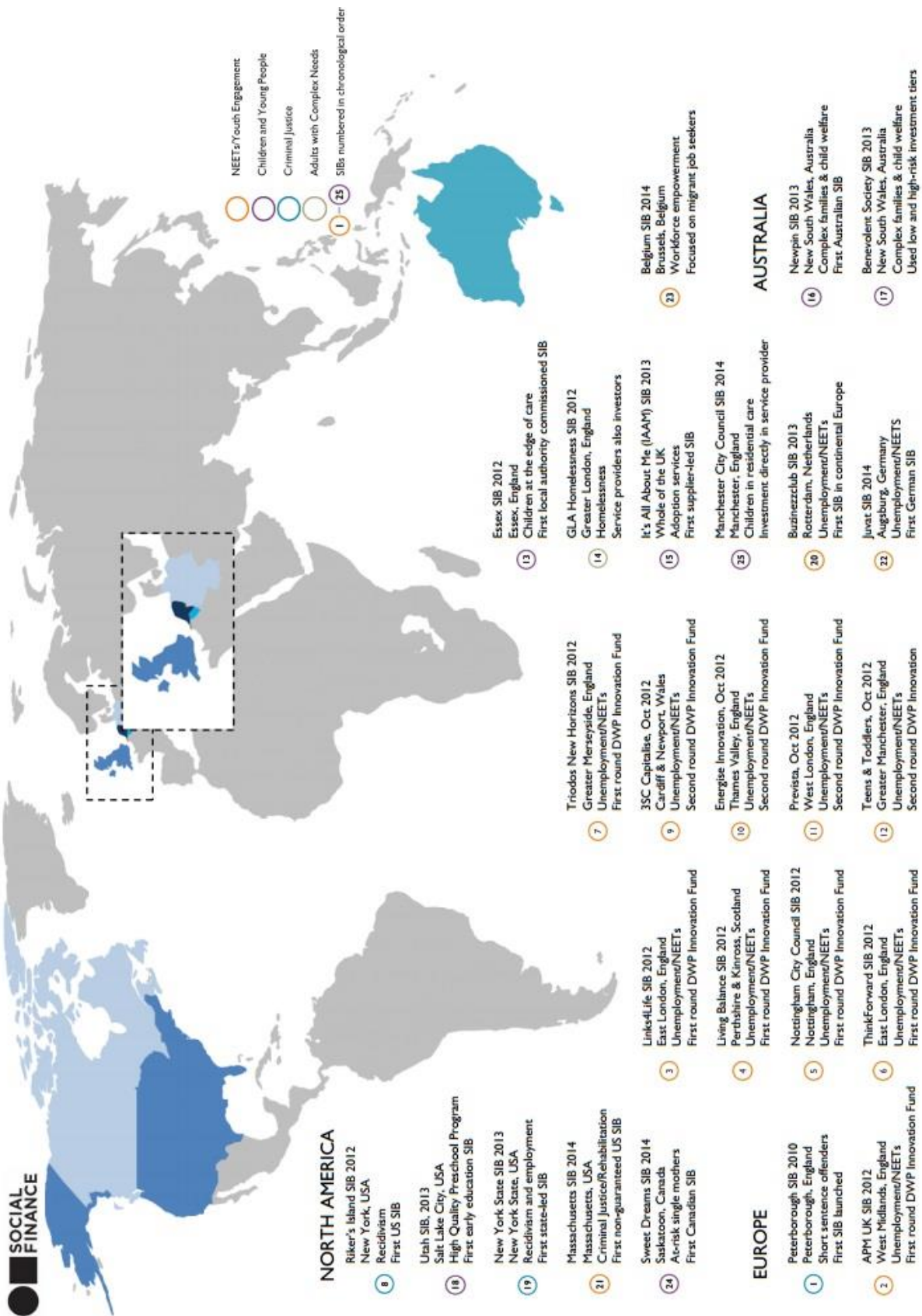
Social Finance. (2011). *A technical guide to developing social impact bonds*. Récupéré le 30 décembre 2014 de <http://www.socialfinanceus.org/pubs/technical-guide-developing-social-impact-bonds>

Social Finance. (2014). *Social impact bonds are an innovative way of attracting new investment that benefits individuals and communities*. Récupéré le 18 octobre 2014 de <http://socialfinance.westgatecomms.com/wp-content/uploads/2014/07/Introduction-to-Social-Impact-Bonds.pdf>

Social Finance. (2014). *The global social impact bond market*. Récupéré de <http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2014/08/Social-Impact-Bonds-Snapshot.pdf>

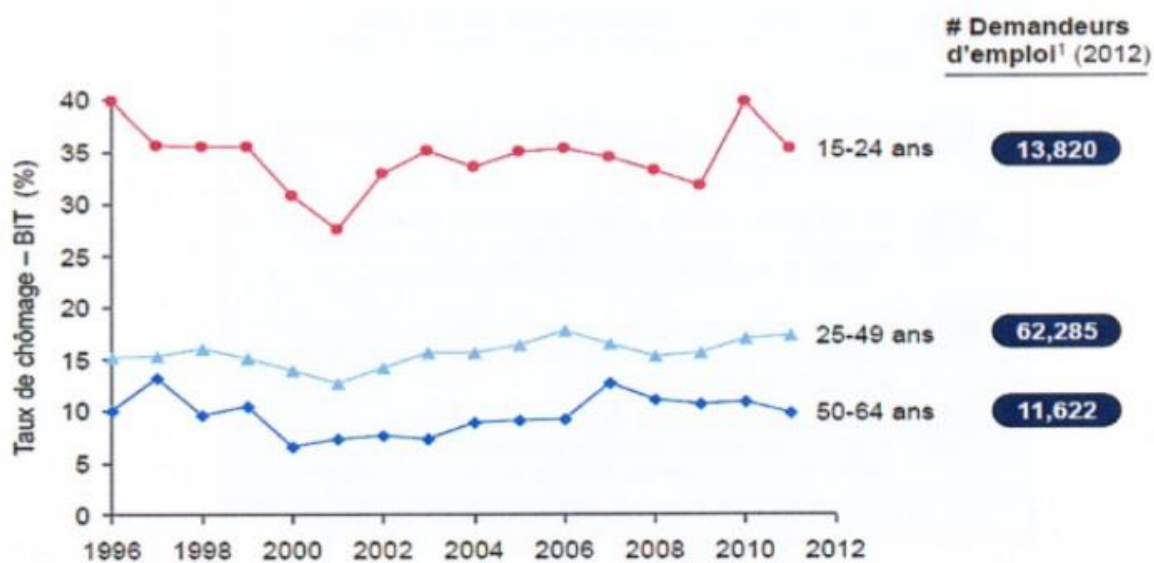
SROI Network. (2015). *Welcome to the home of SROI*. Récupéré le 20 avril 2015 de <http://www.thesroinetwork.org/>

Annexes



L'insertion professionnelle des jeunes est une problématique récurrente en Région Bruxelloise

—●— 15-24 ans
—▲— 25-49 ans
—◆— 50-64 ans



Guide d'entretien avec Thomas Dermine (consultant sur le projet de premier SIB belge)

- La création de ce premier SIB belge est issu de l'initiative de qui ?
- Le terme « *bond* » du SIB porte à confusion, vu qu'on a tendance à le traduire en Français par « obligation ». Quelle serait la dénomination francophone la plus appropriée ?
- Le SIB belge a-t-il un capital garanti ?
- Quelle(s) motivation(s) ont les investisseurs pour investir dans un tel mécanisme financier ?
- Quels types d'investisseurs investissent dans un SIB ?
- Pourquoi l'évaluateur n'est pas indépendant dans le cas du SIB d'Actiris ?
- Pourquoi ne pas avoir ciblé la création d'emploi plutôt que la mise à l'emploi (ce qui aurait été plus cohérent avec les nouvelles politiques gouvernementales) ?
- Quelles méthodes d'évaluation d'impacts sont utilisées pour ce SIB ? Comment sont mesurés les résultats ?
- Quels indicateurs sont utilisés ?
- Comment est réalisée la récolte de données nécessaire à la mesure des résultats ?
- Il y a-t-il d'autres projets de SIB en cours en Belgique ?

Guide d'entretien avec Frédéric Simonart (Duo For A Job asbl)

- Comment est venue l'idée de créer l'asbl Duo For A Job ?
- Quand a été lancé le SIB ?
- Une fois que Duo For A Job a été sélectionnée pour le SIB d'Actiris, est-ce que l'asbl a été prise en compte dans le processus de décision ou a-t-elle été mise de côté ?
- Quel montant avez-vous reçu grâce au SIB ?
- L'argent a-t-il été donné en une seule fois à l'asbl ou en plusieurs tranches ?
- Une autre critique souvent émise par les réfractaires au système de SIB est que les gestionnaires des asbl ont souvent du mal à gérer une aussi importante somme d'argent (qu'ils n'ont pas l'habitude d'avoir). Est-ce que ça a été le cas pour Duo For A Job ?
- Est-ce que le montant du SIB a-t-il été défini en fonction des besoins de l'asbl, ou était-ce un montant déjà prédéfini ?
- Disposez-vous d'autres sources de financement que le SIB ? Si oui, comment les avez-vous trouvées ?
- Est-ce que Duo For A Job a d'autres méthodes d'évaluation en-dehors du cadre du SIB qui seraient plus d'ordre qualitatives par exemple (pour mesurer d'autres types d'impacts sociaux, comme le développement du réseau, le gain de confiance en soi, etc...) ?
- Ne serait-il pas intéressant d'informer les investisseurs du SIB de ces résultats "qualitatifs", indépendamment du calcul de taux qui sert de base au remboursement ?
- Il y a-t-il d'autres projets menés par l'asbl en parallèle ou, en ce moment, Duo For A Job se concentre uniquement sur le SIB d'Actiris avec les primo arrivants ?
- Est-ce que les objectifs de la première année, à savoir former minimum 70 duos, ont été atteints ?
- Êtes-vous satisfait de ce mécanisme de SIB ?

Guide d'entretien avec Stéphane Laloux (Actiris)

- Comment l'idée de SIB a-t-elle pris forme en Belgique ?
- Pourquoi avoir autant ciblé le public-cible du SIB, alors qu'à la base on part simplement d'un constat de taux de chômage élevé chez les jeunes en RBC ?
- Comment la procédure de sélection des prestataires de services s'est-elle déroulée ? Qui a choisi Duo For A Job ?
- Il y a un comité de suivi qui se réunit tous les 3 mois pour accompagner Duo For A Job dans le cadre de ce SIB. Est-ce qu'Actiris fait partie de ce comité ?
- Pourquoi n'y a-t-il pas d'évaluateur indépendant à part entière ? Pourquoi avoir choisi de garder Actiris (via l'OBE) comme évaluateur de ce SIB ?
- En cas de succès du SIB, quelles sont les tranches de taux de rendement dont peuvent bénéficier les investisseurs (en plus du capital remboursé) ?
- Quel taux de sortie vers l'emploi du groupe témoin est-il nécessaire d'atteindre afin d'obtenir un remboursement du capital (sans taux de rendement en particulier) ? C'est-à-dire à partir de quand considère-t-on que le SIB est une réussite ?
- Actiris est-il, à ce stade-ci, satisfait de ce projet de SIB et de son évolution ?
- Actiris est-il prêt à lancer un autre SIB si l'opportunité se présente ?

Guide d'entretien avec Guillaume Jacomet (Observatoire bruxellois de l'Emploi)

- Quels sont les critères exacts du public cible du programme de SIB ?
- Pourquoi avoir autant ciblé le public cible du SIB, alors qu'à la base on part simplement d'un constat de taux de chômage élevé chez les jeunes en RBC ?
- Comment est constitué le groupe contrôle qui sera utilisé lors de l'évaluation ?
- Admettons que le nombre de duos (110) pour la seconde année/corde ne soit pas atteint. Les résultats seront-ils quand même mesurés ?
- Le nombre de personnes constituant le groupe contrôle est-il identique au nombre de duos formés par année/corde (c'est-à-dire au nombre de personnes constituant le groupe témoin) ?
- À quelle fréquence est mesuré le taux de sortie vers l'emploi ?
- Les taux sont-ils agrégés à la fin des 2 cordes, ou sont-ils pris séparément pour déterminer la réussite (et donc le remboursement) ou non du SIB ?
- Quel taux de sortie vers l'emploi du groupe témoin est-il nécessaire d'atteindre afin d'obtenir un remboursement du capital (sans taux de rendement en particulier) ? C'est-à-dire à partir de quand considère-t-on que le SIB est une réussite ?
- Pourquoi n'y a-t-il pas d'évaluateur indépendant à part entière ? Pourquoi avoir choisi de garder Actiris (via l'OBE) comme évaluateur de ce SIB ?
- Il y a apparemment un comité de suivi qui se réunit tous les 3 mois pour accompagner Duo For A Job dans le cadre de ce SIB. Est-ce que l'Observatoire bruxellois de l'Emploi fait partie de ce comité ?
- L'Observatoire bruxellois de l'Emploi est-il, à ce stade-ci, satisfait de ce projet de SIB et de son évolution ?

Guide d'entretien avec Pierre-Louis Christiane (Koïs Invest)

- Combien d'investisseurs du SIB d'Actiris il y a-t-il au total ?
- Quels types d'investisseurs ont investi dans ce SIB ?
- Les investisseurs qui ont investi dans le SIB sont-ils des investisseurs qui font partie de votre portefeuille de clients ?
- La levée des fonds pour le SIB s'élevait à combien (autrement dit, quel est le montant total du SIB) ?
- Il y a-t-il des tranches minimales d'investissement ? En d'autres termes, il y a-t-il un montant minimal pour investir dans ce SIB ?
- Quel est le rôle de Koïs Invest dans l'implémentation de ce SIB ?
- Comment se fait-il que Koïs Invest ait été choisi pour la levée des fonds ainsi que pour représenter les investisseurs ?
- Quel a été le niveau d'implication de Koïs Invest dans le processus décisionnel (que ce soit pendant la structuration du SIB ou pendant son suivi une fois qu'il a été créé) ?
- Koïs fait-il partie du comité de suivi (qui se réunit tous les trimestres) ?
- Est-ce que les investisseurs (ou leur représentant) ont leur mot à dire dans le mode de gouvernance de Duo For A Job, l'asbl prestataire de services ?
- Est-ce que les investisseurs ne sont intéressés que par le taux de sortie vers l'emploi qui va déterminer leur remboursement ? Ou sont-ils également intéressés par d'autres éléments d'ordre plutôt qualitatif comme le développement du réseau, le gain d'autonomie, etc... ?
- Est-ce que, à l'heure actuelle, les investisseurs sont satisfaits du SIB belge ?
- Koïs Invest a-t-il des appréhensions par rapport aux résultats ?
- Koïs Invest est-il prêt à lancer un autre SIB si l'opportunité se présente ?
- Koïs Invest va-t-il attendre les résultats de ce premier SIB pour vous lancer dans l'implémentation d'un autre ?