

D'une logique de financement à une logique d'expérimentation : le rôle clé de l'évaluation dans les contrats à impact social pour favoriser le passage à l'échelle de l'innovation sociale

Baudet Adrien

Koreis

adrien@koreisconseil.com

Guérineau Mathias

Université de Nantes

mathias.guerineau@univ-nantes.fr

Kleszczowski Julien

ISG Paris

julien.kleszczowski@isg.fr

Résumé :

L'innovation sociale est présentée aujourd'hui, à la fois par les acteurs académiques et les professionnels, comme l'une des solutions aux grands défis sociétaux. Cependant, la plupart des innovations sociales peinent à se développer au-delà du territoire et des acteurs qui les ont créées. La question du passage à l'échelle de l'innovation sociale constitue donc un défi majeur. Pour tenter de contribuer à cette question, nous nous intéressons au financement et à l'évaluation des innovations sociales dans la perspective de leur déploiement. A partir de l'étude de la construction du dispositif d'évaluation du premier contrat à impact social français - un outil de financement hybride de l'innovation sociale -, nous distinguons deux logiques d'évaluation : une logique de financement qui permet l'alignement des intérêts des acteurs et une logique d'expérimentation qui permet d'accumuler des connaissances nécessaires au passage à l'échelle d'innovations par nature incertaines et complexes. Nous montrons comment et pourquoi la logique de financement prend le pas sur la logique d'expérimentation.

Mots-clés : innovation sociale, défis sociétaux, évaluation, passage à l'échelle, contrats à impact social.

D'une logique de financement à une logique d'expérimentation : le rôle clé de l'évaluation dans les contrats à impact social pour favoriser le passage à l'échelle de l'innovation sociale

INTRODUCTION

L'innovation sociale (Mulgan, 2012 ; van der Have & Rubalcaba, 2016) est présentée comme l'une des réponses crédibles aux grands défis sociétaux contemporains. En effet, face aux « grands challenges » (Ferraro, Etzion, & Gehman, 2015) que constituent le réchauffement climatique et les dérèglements systémiques qui en résultent (effondrement des écosystèmes naturels, augmentation des inégalités, migrations climatiques, etc.), un nombre croissant de chercheurs considèrent que seule une approche plus inclusive de la création et du partage de la valeur peut permettre d'orienter les organisations dans des stratégies plus soutenables (George, Howard, Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016 ; Martí, 2018).

Développer et faire passer à l'échelle des projets d'innovation sociale apparaît donc comme crucial (Chowdhury & Santos, 2010 ; Seelos & Mair, 2013 ; Berkowitz, 2018) pour répondre à ces enjeux, mais nécessite de renouveler les approches et théories mobilisées pour prendre en compte la multiplicité des acteurs en jeu et la matérialité des problèmes auxquels ils font face (Charbonnier, 2020). Néanmoins, les caractéristiques intrinsèques de l'innovation sociale appellent à une (re) construction des modalités de son évaluation afin d'en assurer le financement et le passage à l'échelle.

En effet, l'innovation sociale est par nature incertaine et surtout intangible : comment mesurer clairement les effets sociaux de telle ou telle action ? L'innovation sociale a besoin de démontrer son efficacité pour pouvoir se déployer afin de répondre plus massivement aux enjeux sociaux. C'est un objet difficile à saisir puisqu'elle soulève des questions quant à sa pertinence (pour qui et pour quels enjeux), la mesure de ses effets réels et ses facteurs de succès. Finalement, puisqu'elle est par nature novatrice, les acteurs ne disposent pas (ou très peu) de connaissances sur les mécanismes et les leviers qui permettent le succès. Tous ces éléments de réflexion renvoient à une question plus large qui sera au cœur de cette communication : quel

contenu et quelles modalités d'évaluation peuvent favoriser le passage à l'échelle de l'innovation sociale ?

Pour répondre à cette question, nous nous inscrivons donc à la fois dans le champ de l'innovation sociale, mais plus spécifiquement dans la littérature qui traite de l'évaluation de l'impact sociale (Grieco et al., 2015 ; Nicholls, 2009). En effet, en partant de ces travaux, nous pouvons approfondir les liens entre évaluation d'impact et dimensions stratégiques et managériales de l'innovation sociale. Pour faire ce rapprochement, nous nous appuyons sur l'analyse d'un dispositif particulier de financement au résultat de l'innovation sociale (le contrat à impact social) conçu pour favoriser le déploiement de l'innovation sociale à plus grande échelle. Nous analysons le cas du premier contrat à impact social français et plus spécifiquement le processus de construction de l'évaluation qui y a été adossé.

Nous montrons à partir de ce cas l'existence de deux logiques d'évaluation : la logique de financement et la logique d'expérimentation. Alors que seule la logique d'expérimentation permet de produire des connaissances utiles pour un éventuel passage à l'échelle, nous montrons que c'est la logique de financement qui est dominante dans le dispositif d'évaluation tel qu'il a été conçu, et nous analysons les caractéristiques et les raisons de cette situation.

Cette communication contribue donc sur le plan théorique à mieux comprendre le rôle et les modalités d'évaluation de l'innovation sociale à la fois dans son rapport aux processus qui la sous-tendent (financement, génération et développement d'idée socialement novatrice, etc.), mais aussi dans une perspective plus organisationnelle pour favoriser son passage à l'échelle (alignement stratégique de différentes parties prenantes, vision intégrée et partagée de la valeur, modalité de partage de cette valeur, etc.). D'un point de vue managérial, nous montrons aussi comment les acteurs en charge de développer l'innovation sociale à travers des dispositifs hybrides de financement devront prendre en compte ces deux logiques de manière équilibrée.

Cette communication est structurée comme suit. Nous présentons dans une première partie notre cadre théorique qui permet d'articuler les enjeux du passage à l'échelle de l'innovation sociale à l'évaluation puis nous décrivons dans une deuxième partie notre design de recherche. Nous décrivons et analysons notre cas dans une troisième partie permettant de comprendre l'ensemble des grandes étapes du processus de construction de l'évaluation. Ce

travail permettra dans une dernière partie de discuter les deux logiques d'évaluation qui émergent de notre analyse, d'un point de vue théorique et managérial.

1. POSITIONNEMENT THEORIQUE : LES ENJEUX DE L’EVALUATION DE L’INNOVATION SOCIALE DANS LES CONTRATS A IMPACT SOCIAL

1.1. L’INNOVATION SOCIALE COMME REPONSE AUX DEFIS SOCIETAUX : LES ENJEUX DU PASSAGE A L’ECHELLE

Depuis plus d’une décennie, chercheurs et praticiens convergent vers l’idée que les organisations doivent faire face à des problèmes sociétaux d’une ampleur incommensurable car systémiques. Il s’agit des effets du changement climatique en premier lieu, mais aussi de l’accroissement des inégalités sociales ou encore les défis démographiques qui ont été mis en avant par l’ONU¹. Un nombre croissant de chercheurs en management et stratégie étudient les questions complexes auxquelles sont confrontées les organisations face à ces « grands challenges » (Ferraro, Etzion, & Gehman, 2015).

Pour répondre à ces enjeux, les organisations sont dans l’obligation de repenser leur mode de fonctionnement interne, mais aussi leurs relations à l’environnement (au sens matériel ou matérialiste du terme) et leurs objectifs (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016; Hoffman, 2018; Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014; Martí, 2018). Cette perspective renvoie à des enjeux plus fondamentaux quant au renouveau du référentiel épistémologique sur lequel tant les chercheurs que les praticiens devront s’appuyer pour penser des solutions à ces problèmes (Charbonnier, 2020; Stein Pedersen, Latour, & Schultz, 2019). Même si le défi est immense, de nombreuses pistes et réflexions ont émergé pour essayer de mieux prendre en compte les externalités négatives d’un point de vue environnemental et social, et particulièrement les externalités des activités d’innovation. En effet, ces activités particulières sont à la fois présentées comme étant au cœur des réponses aux “*grand challenges*” (Owen, Macnaghten, & Stilgoe, 2012; Rennings, 2000; Smith, Voß, & Grin, 2010; Stilgoe, Owen, & Macnaghten, 2013), mais aussi, paradoxalement, l’une des causes des problèmes sociétaux et à l’origine de leur aggravation (Giuliani, 2018; Godin & Vinck, 2017; Van de Ven et al., 2017).

L’une des réflexions les plus pertinentes pour embrasser l’ensemble de ces enjeux est le concept d’innovation sociale (Mulgan, 2012; van der Have & Rubalcaba, 2016). En effet, il

¹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>

apparaît que ni les acteurs privés ni les acteurs publics ne parviennent à concevoir des solutions aux problèmes qu'ils ont d'ailleurs parfois eux-mêmes générés. La place des organisations du tiers secteur est alors centrale pour répondre à ces défis sociétaux (Salamon & Anheier, 1992). Les projets d'innovation sociale sont en effet portés par des organisations à finalité sociale, souvent en partenariat avec d'autres acteurs (Mulgan, 2012). Il existe en effet une multitude d'hybridations possibles entre ces logiques et ces organisations, capables de générer des réponses innovantes aux défis sociétaux (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Fayard et al., 2019). Néanmoins, si les promesses et résultats concrets issus de processus d'innovation sociale sont depuis longtemps analysés et documentés (Mulgan, 2012), la question du passage à l'échelle d'innovation sociale et des conditions pour y parvenir sont encore à déterminer (Chowdhury & Santos, 2010; Seelos & Mair, 2013; Westley, Antadze, Riddell, Robinson, & Geobey, 2014).

Plusieurs questions émergent face à la difficulté inhérente au management de ces situations hybrides dans une logique de passage à l'échelle, tant en termes d'alignement stratégique, par exemple avec le secteur public (Arundel, Bloch, & Ferguson, 2019 ; Vickers, Lyon, Sepulveda, & McMullin, 2017), que sur le financement et l'accompagnement de ces innovations, notamment par le secteur privé (Hochstadter & Scheck, 2015). Une autre question porte sur les formes organisationnelles adoptées par ces innovations afin d'en favoriser le passage à l'échelle, comme les méta-organisations (Berkowitz, 2018) ou encore les écosystèmes (Ansari, Garud, & Kumaraswamy, 2016 ; Hannah & Eisenhardt, 2018). Enfin, de nombreuses questions se posent aussi au niveau des projets d'innovation sociale, c'est-à-dire les personnes et organisations qui portent ces initiatives entrepreneuriales (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011 ; Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015) et qui développent des projets complexes mobilisant des parties prenantes distinctes.

L'innovation sociale est confrontée à un paradoxe lorsqu'il s'agit de mettre en place les ressources et les conditions pour son passage à l'échelle. D'une part, de par son caractère nouveau, un projet socialement innovant est un objet difficile à saisir puisqu'il soulève des questions quant à sa pertinence (pour qui, à quels besoins sociaux permet-il de répondre), et aux actions qui produisent les effets escomptés. Par ailleurs, les effets intangibles visés par l'innovation sociale rendent leur appréciation complexe et sujette à discussion. D'autre part, la mobilisation de ressources financières pour développer l'innovation sociale nécessite des

connaissances et un minimum de certitudes pour communiquer sur l'innovation sociale et convaincre des financeurs de soutenir à grande échelle des projets d'innovation sociale.

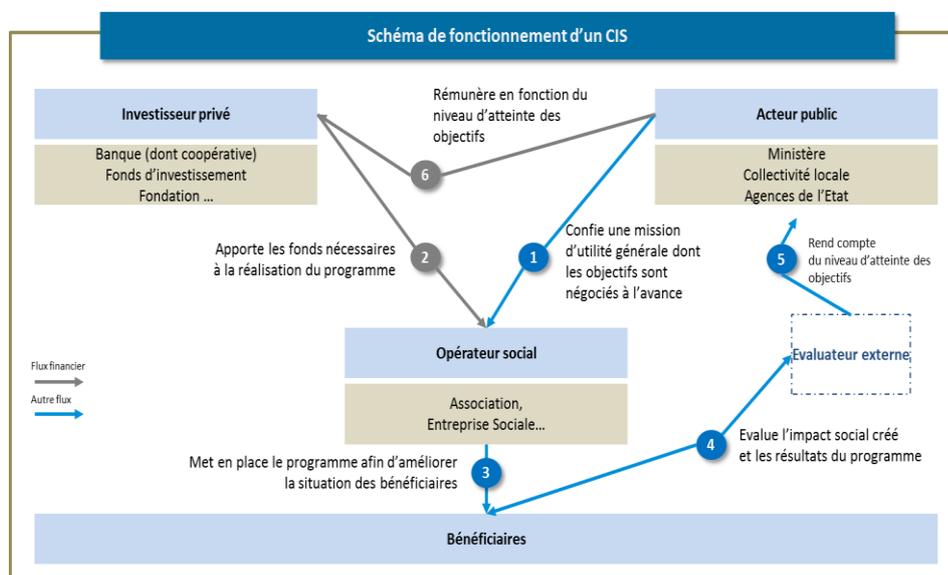
Les *social impact bonds*, contrats à impact social en français, sont un outil de financement de l'innovation sociale qui a pour ambition de dépasser ce paradoxe en finançant des projets d'innovation sociale dans le but de favoriser leur déploiement. Dans la section suivante, nous allons expliquer les enjeux de cet outil, ainsi que de l'évaluation de l'impact social qui en constitue l'élément pivot.

1.2. LA NOTION D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LE LIEN AVEC LA LOGIQUE D'EXPERIMENTATION : LE CAS DES CONTRATS A IMPACT SOCIAL

1.2.1. Un outil innovant de financement de l'innovation sociale : les Contrats à Impact Social

Déclinaison française des « Social Impact Bonds » créés en Grande Bretagne en 2010, le Contrat à Impact Social (CIS) est un dispositif tripartite de financement au résultat devant permettre la mise en œuvre de programmes à finalité sociale. Ces partenariats tripartites rassemblent trois types d'acteurs : la puissance publique (Etat, collectivités locales, agences publiques...), un ou plusieurs opérateurs sociaux (associations, entreprises sociales...) et des investisseurs privés (fonds d'investissements, banque, fondations...). Reposant sur une logique de financement au résultat (« *pay for success* »), ces dispositifs conditionnent le financement du programme par la puissance publique à l'atteinte d'objectifs d'impact social définis à l'avance.

Figure n° 1 : schéma de fonctionnement d'un CIS



Le principe (voir figure n°1) est le suivant : un investisseur verse à un opérateur social les fonds lui permettant de mettre en œuvre un programme à vocation sociale (par exemple, réinsertion de chômeurs, prévention de la délinquance). Les sommes engagées et les intérêts sont ensuite remboursés à l'investisseur par l'acteur public si – et seulement si – les objectifs fixés dans le contrat initial sont atteints ou dépassés, ces derniers faisant l'objet d'une évaluation. Dans ce schéma de fonctionnement, des rôles spécifiques sont donc confiés à chacune des parties prenantes. L'acteur public, qui peut être situé à tous niveaux de l'État), confie la mise en œuvre du programme à l'opérateur social et s'engage à rémunérer l'investisseur en cas d'atteinte des objectifs. L'investisseur finance le fonctionnement du programme et assume le risque financier en contrepartie d'une rémunération si le programme atteint les objectifs fixés. L'opérateur social, qui est le plus souvent une association ou une entreprise sociale, met en œuvre le programme en vue d'atteindre les objectifs d'impact social définis dans le cadre du partenariat.

Le premier dispositif de ce type a ainsi été lancé en 2010 au Royaume-Uni autour d'un programme de prévention de la récidive dans la prison de Peterborough (Cox, 2011). A la suite de cette première expérience, environ 150 Social impact bonds ont été lancés dans le monde, que ce soit dans les pays anglo-saxons, en Europe continentale (Pays-Bas, Belgique, Allemagne, Portugal, France), et même dans quelques pays en développement (on parle alors de « *Development Impact Bonds* »).

Les CIS sont conçus pour financer des projets d'innovation sociale. D'une part, il s'agit d'activités ayant une finalité sociale avérée et qui ne bénéficient pas de financements publics pérennes. D'autre part, il s'agit de projets de nature expérimentale : il s'agit de tester de nouvelles réponses aux des besoins sociaux pas ou mal satisfaits. Les programmes concernés sont mis en place sur une durée limitée et sont générateurs d'économies pour la collectivité (ex. la réinsertion d'un demandeur d'emploi permettra à la collectivité d'économiser le montant des prestations sociales qui lui étaient versées jusqu'à lors). En cas de succès, les programmes ont vocation à être déployés à plus large échelle, et financés directement par des organismes publics.

Une littérature naissante documente ces nouveaux partenariats de financement. Elle est principalement consacrée à de premiers retours d'expérience dans différents pays (Azemati et al. 2013, Fitzgerald, 2013), à des travaux descriptifs ou normatifs sur la nature de ces partenariats, leur potentiel et leur pertinence (Fox & Albertson, 2011, Ragin & Palandjian, 2013) ainsi qu'à des réflexions critiques sur leurs effets structurants pour les organisations sociales et pour l'action publique au sens large, y voyant un instrument de financiarisation au service d'une approche néolibérale des politiques sociales (McHugh et al., 2013 ; Cooper et al., 2016). D'autres auteurs remettent en cause cette approche (Le Pendeven, 2019), en mettant en avant les effets positifs qu'un tel outil peut avoir sur l'innovation dans la sphère publique. Néanmoins, le potentiel, le fonctionnement et les effets des CIS font encore débat à l'heure actuelle (Roy et al., 2018), sachant que la pratique reste émergente. Notre recherche vise à contribuer à la compréhension des enjeux des contrats à impact social, en nous focalisant sur un aspect central de l'outil, à savoir l'évaluation de l'impact social. La mécanique des contrats à impact social suppose en effet de mettre en place une évaluation permettant de déterminer le succès du projet et ainsi déclencher le financement. Nous allons à présent aborder la question de l'évaluation de l'impact social pour les activités à finalité sociale en général, et pour les projets d'innovation sociale en particulier.

1.2.2. L'évaluation de l'impact social des projets d'innovation sociale

La question de l'évaluation des activités à finalité sociale est devenue un sujet majeur au cours de ces dernières années, comme l'attestent plusieurs publications institutionnelles (GECES, 2014 ; OCDE & Commission Européenne, 2015; Social Impact Investment Taskforce, 2014).

On parle notamment d'évaluation de l'impact social pour désigner la mesure des résultats de ces activités. L'évaluation de l'impact social est définie en effet comme une démarche qui consiste à mesurer l'ensemble des changements et des effets produits par l'action d'une organisation à but non lucratif sur ses parties prenantes, et plus globalement leur contribution à la société (Sibieude & Claverie, 2012). Ainsi, l'évaluation dans le cadre des contrats à impact social consiste notamment à mesurer les effets sur les bénéficiaires et plus globalement les changements produits sur la société.

Etant donné le caractère qualitatif de leurs objectifs et la complexité de leur action, l'évaluation des résultats des activités à finalité sociale a depuis longtemps été jugée particulièrement difficile à mettre en place (Hofstede, 1981 ; Kanter & Summers, 1987 ; Herman & Renz, 1997). Pour répondre à ce défi, de très nombreux outils et méthodes sont apparues au cours des dernières années (Grieco, Michelini, & Iasevoli, 2015; Cordery & Sinclair, 2013). Néanmoins, il existe un certain consensus sur le fait qu'aucun outil ne s'est imposé jusqu'à présent comme un standard que les acteurs seraient tenus d'appliquer (Stievenart & Pache, 2014). Dès lors, ces derniers sont invités à définir de façon spécifique le contenu et les modalités d'évaluation en fonction de leurs enjeux propres (Nicholls, 2009 ; Lee & Nowell, 2015). Dans ce contexte, il n'existe pas d'outil ni d'approche standard que les contrats à impact social pourraient appliquer : chaque projet doit concevoir son propre dispositif d'évaluation, en s'inspirant éventuellement d'évaluations mises en place pour des projets ou dans un contexte similaire. Par ailleurs, construire une évaluation d'un projet d'innovation sociale avant que celui-ci n'existe, comme c'est le cas dans un contrat à impact social, suppose d'imaginer des changements qui n'ont pas encore eu lieu, et ainsi d'anticiper une action et ses conséquences largement inconnues au moment dans la conception de l'évaluation. Cela ajoute une complexité supplémentaire, et rend les outils d'évaluation généralement utilisés dans le champ social souvent inopérants (Besançon & Chochoy, 2019).

L'évaluation de l'impact social peut être utilisée à des fins gestionnaires diverses. Alors que de nombreux travaux montrent que l'*accountability* vis à vis des financeurs est la raison dominante dans les faits (Barraket & Yousefpour, 2013; Campos et al., 2011; Ebrahim, 2003; Moxham, 2013), plusieurs auteurs mettent en avant le potentiel de l'évaluation à favoriser la révision de la stratégie (Carman & Fredericks, 2008), le pilotage (Carman, 2010), l'apprentissage organisationnel (Ebrahim, 2005) ou même la réflexion sur les valeurs et

l'identité de l'entité évaluée (Bouchard, 2004). Ainsi, l'évaluation d'une innovation sociale peut servir non seulement à démontrer la performance du projet vis à vis des financeurs, mais également à générer des connaissances utiles aux acteurs porteurs de l'innovation, notamment dans le cadre du déploiement.

Ainsi, l'évaluation des projets d'innovation sociale apparaît comme un processus central pour permettre de répondre aux enjeux de financement et de passage à l'échelle de l'innovation sociale. Notre recherche vise donc à explorer la façon dont l'évaluation est construite pour qu'elle puisse permettre de relever ces défis. En d'autres termes, **quel contenu et quelles modalités d'évaluation peuvent favoriser le passage à l'échelle de l'innovation sociale ?**

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche repose sur une observation participante de l'élaboration du dispositif d'évaluation d'un des premiers CIS en France. Nous présentons ici les modalités de cette observation, les données collectées ainsi que la méthode d'analyse mobilisée.

2.1. UNE OBSERVATION PARTICIPANTE

L'un des auteurs a participé à ce processus en tant que consultant dans un cabinet de conseil et d'audit qui est l'évaluateur du CIS. Cet auteur a donc participé à l'ensemble des négociations portant sur l'évaluation d'impact social du CIS et a contribué à formaliser les souhaits des acteurs dans des propositions concrètes. Cette observation participante a duré un an, du lancement des réflexions jusqu'à la signature finale du contrat par les parties prenantes et le lancement du programme innovant.

2.2. TYPES DE DONNEES ET METHODES DE COLLECTE

La donnée collectée dans le cadre de cette recherche prend des formes distinctes. Un ensemble de données de première main ont d'abord été collectées dans le cadre de participation aux réunions, ateliers de travail, échanges informels avec les parties prenantes du CIS pendant tout le processus de construction de l'évaluation (25 réunions de travail). Un ensemble complet de données documentaires a également été collecté au fur et à mesure de ce processus (11 versions successives du document détaillant le dispositif d'évaluation, une dizaine de notes et supports de présentation, près de 400 courriels). Sept entretiens rétrospectifs ont par ailleurs été réalisés avec les principales parties prenantes du CIS pour une durée totale de 8,5 heures. Enfin, un jeu de données secondaires a été rassemblé via un suivi détaillé de la presse et la participation

à 15 conférences et événements professionnels et politiques portant sur ce CIS en particulier ou les CIS de façon générale.

2.3. INTERET ET JUSTIFICATION DU CAS

Le cas est pertinent au regard de la question de recherche à plusieurs titres. Tout d'abord, le projet étudié peut être considéré comme une innovation sociale. Cette qualification s'appuie d'une part sur l'analyse des caractéristiques du projet en lui-même que nous décrivons plus loin (cf. infra III.1., sous-section « L'objet du CIS : le programme Ruradev »), et d'autre part sur la sélection du projet de CIS dans le cadre de l'appel à projet gouvernemental de 2016 dont l'un des critères principaux était la dimension innovante du projet à financer par CIS. Ensuite, ce cas est représentatif du caractère hybride de l'innovation sociale : une grande variété de parties prenantes (public, privé, tiers secteur, chercheur) participe au processus de construction. Par ailleurs, il s'agit de la conception d'un dispositif inédit : étant donné qu'il s'agissait du premier contrat à impact social en France, les acteurs ont dû élaborer l'évaluation d'une innovation sociale dans le cadre d'un paiement au résultat en adaptant le SIB anglo-saxon au contexte français. D'un point de vue méthodologique, cela permet de nous situer au cœur d'un véritable processus de conception d'un dispositif, ce qui est cohérent avec la posture d'observation participante. Nous sommes à la fois en position d'analyser une situation de gestion dans un contexte d'incertitude (Journé et Raulet-Croset, 2008) et de proposer à partir de cette analyse située des hypothèses pour l'action. Cette démarche enrichit la réflexion pour l'ensemble des parties prenantes de manière itérative. C'est donc un cas particulièrement riche que nous avons étudié dans le cadre de cette recherche : la situation inédite et les attentes suscitées à son encontre ont mené à des discussions ouvertes et vives que nous avons analysées.

2.4. ANALYSE DES DONNEES : UNE ETUDE DE CAS EXPLORATOIRE

La position d'observation participante de la recherche nous a donné l'opportunité de relater et d'analyser de façon approfondie un cas d'un processus de construction d'un dispositif d'évaluation d'une innovation sociale. Au regard du temps passé et des actions entreprises, nous pouvons décrire avec minutie ce processus et nous positionner dans une démarche compréhensive (Dumez, 2013). L'avantage d'une telle démarche centrée sur le matériau empirique (Helfat, 2007; Hambrick, 2007) couplée à l'opportunité de saisir un cas d'une telle ampleur nous permet à la fois de développer et d'illustrer de nouvelles théories (Siggelkow, 2007; Yin, 2012). L'avantage de ce type d'étude de cas unique réside dans le caractère exploratoire de celle-ci, mais aussi dans l'opportunité d'apporter de nouvelles grilles de lectures

théoriques du fait de la qualité de l'analyse que rend possible notre démarche (Corley et Gioia, 2011).

3. RESULTATS : LA CONSTRUCTION D'UN DISPOSITIF D'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL DANS LE CADRE D'UN CIS

Nos résultats s'appuient sur la description fine du processus collectif de construction de l'évaluation. Nous commencerons donc par décrire l'ensemble des acteurs qui ont participé à ce processus ainsi que le projet d'innovation sociale qui fait l'objet du financement par CIS (III.1), puis nous rentrerons en détail dans la description et l'analyse des différentes étapes qui ont permis d'aboutir au dispositif d'évaluation (III.2.).

3.1. CONTEXTE : PRESENTATION DU CONTRAT A IMPACT SOCIAL DE JOBCREDIT

Les contrats à impact social (traduction retenue du terme *social impact bonds*) ont été introduits en France en 2016, à travers le lancement d'un appel à projets par le Secrétariat d'Etat à l'Economie Sociale et Solidaire. Cet appel à projets s'inscrit dans le cadre de la promotion de l'investissement à impact social en France². Il avait pour but de favoriser le lancement de contrats à impact social à titre expérimental en incitant les porteurs de projets de l'ESS à utiliser ce nouveau mode de financement. L'appel à projets a abouti, après analyse de 38 propositions, à la labellisation de 13 projets de CIS dont celui porté par JOBCREDIT que nous étudions ici. Le projet présenté par JOBCREDIT a donc été l'un des premiers projets de CIS labellisés. Il a été annoncé et présenté officiellement en novembre 2016 et a été signé en mai 2017. Cela fait du cas étudié le premier CIS français.

L'objet du CIS est le projet Ruradev. Le montant du CIS représente s'élève à 1,3 million d'euros.

Pour mieux comprendre comment a été conçu l'évaluation d'un tel dispositif, nous présentons d'abord l'ensemble les parties prenantes en jeu ainsi que leurs rôles respectifs puis nous décrivons la construction de ce CIS.

3.1.1. L'opérateur social : l'association JOBCREDIT

L'Association JOBCREDIT est une association reconnue d'utilité publique ayant vocation à soutenir des personnes éloignées du marché du travail et du système bancaire dans la création de leur entreprise grâce à un financement et à un accompagnement adapté. Créé à la

² En 2013, le G8 sous la présidence du Royaume-Uni a lancé une taskforce sur l'*impact investing* qui a abouti à des rapports internationaux et rapports par pays pour favoriser le développement de l'impact social.

fin des années 1980, JOBCREDIT est l'un des principaux acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise en France. L'association compte 450 salariés et 1300 bénévoles au sein d'environ 120 antennes locales. JOBCREDIT accompagne entre 15 000 et 20 000 bénéficiaires par an.

Le soutien proposé par JOBCREDIT se décompose en un ensemble de solutions à destination des personnes éloignées de l'emploi et entrepreneurs en difficulté de financement, portant à la fois sur le financement et la gestion de leur projet entrepreneurial. En termes de financement, JOBCREDIT propose à ses bénéficiaires des microcrédits et prêts d'honneurs (jusqu'à 10 000€) destinés à financer tous types de besoins : investissement, stock, trésorerie, production, etc. L'association propose également des micro-assurances permettant de couvrir les risques liés à leur activité : responsabilité civile professionnelle, locaux professionnels, stocks et équipements, protection financière en cas d'arrêt d'activité, assurance automobile, assurance marchandises transportées, etc. En termes de gestion, JOBCREDIT offre aux créateurs d'entreprises un accompagnement personnalisé pour aider les bénéficiaires à maîtriser les différents aspects liés au démarrage et au développement de leur activité. Cet accompagnement se décline sous forme de formations pratiques individuelles ou collectives, de rendez-vous individuels avec des "conseils d'expert", d'une plateforme d'assistance téléphonique, d'un tutorat individuel assuré par un bénévole, etc.

3.1.2. L'objet du CIS : le programme Ruradev

Le projet financé par CIS s'appelle Ruradev. Ruradev est une innovation sociale qui consiste à mettre en place le soutien de JOBCREDIT en zone rurale qui jusqu'ici n'était pas couverte par JOBCREDIT, uniquement présent dans des zones urbaines (agglomérations de grandes villes ou villes moyennes). Le CIS a ainsi constitué une opportunité de développer l'action de l'association dans des zones géographiques où l'association n'était pas présente. La mise en place du programme Ruradev rendait donc nécessaire l'adaptation des modalités d'action habituelles de JOBCREDIT à ce contexte géographique spécifique. Premièrement, il a été décidé que l'accompagnement des bénéficiaires serait réalisé à domicile ou sur le lieu d'activité et non en agence afin de s'adapter aux contraintes de mobilité des bénéficiaires ruraux. Deuxièmement, l'instruction des dossiers de microcrédit, de prêt d'honneur et de micro-assurance se ferait à distance par voie dématérialisée. Le programme concerne trois zones situées dans des départements ruraux français particulièrement touchés par les problèmes de chômage et de mobilité. Ainsi, le programme Ruradev peut être considéré comme une

innovation à double titre : une innovation de procédé du fait de la mise en place de nouvelles modalités d'interventions et une innovation de marché du fait de l'apport de services à une nouvelle population de bénéficiaires.

3.1.3. Les investisseurs privés

Plusieurs acteurs privés ont souhaité investir dans le CIS porté par JOBCREDIT : une grande banque commerciale, un investisseur public, un fonds d'investissement privé et des fondations. FRANCE BANQUE est l'une des principales banques françaises. Dans la lignée de son positionnement sur les produits financiers éthiques et son engagement en faveur de l'entrepreneuriat social, FRANCE BANQUE est très impliqué dans les contrats à impact social : il est investisseur privé et structurateur (ou co-structurateur) dans tous les CIS lancés en France jusqu'à présent. Pour le CIS porté par JOBCREDIT, FRANCE BANQUE est le principal investisseur en apportant une part significative du montant du programme mais aussi le structurateur du CIS. Il convient de souligner que FRANCE BANQUE est un partenaire historique de JOBCREDIT (mécénat financier, soutien sur l'activité de crédit, mise à disposition de salariés dans le cadre de mécénat de compétences, etc.). Le FOND PUBLIC est l'une des principales institutions financières publiques françaises. Elle constitue le deuxième investisseur en montant après FRANCE BANQUE. Le FOND PUBLIC est également l'investisseur de l'ensemble des premiers CIS lancés en France. Le fonds MOBILITE est un fonds d'investissement à impact social porté par une grande entreprise française qui réalise des investissements à impact social dans des projets de mobilité. La fondation AGRICOLE est une fondation reconnue d'utilité publique qui vise à soutenir les habitants des territoires ruraux. Enfin, la fondation ASSURANCE est la fondation d'une entreprise d'assurance dont l'un des axes de soutien est l'emploi et l'entrepreneuriat. L'intérêt pour ces investisseurs à participer à ce premier CIS en France était double : en termes d'image, de communication et de développement tout d'abord, il était intéressant pour ces acteurs de se positionner sur un dispositif de financement complètement novateur dans le pays. En termes financiers, par ailleurs, le Contrat à Impact Social permettait à ces investisseurs de réaliser un placement potentiellement plus rentable que ceux habituellement réalisés sur le secteur social

3.1.4. La collectivité publique

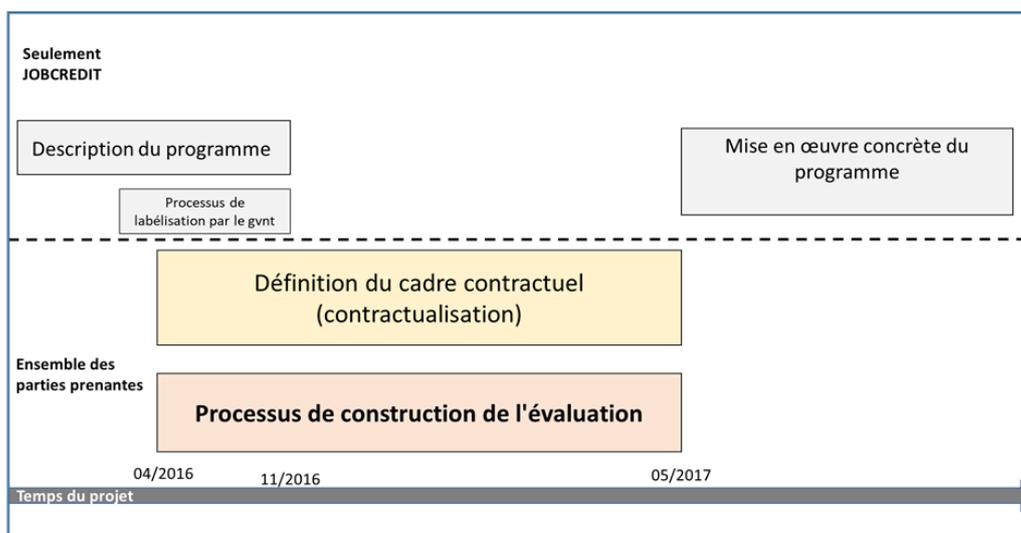
Le tiers payeur public du CIS JOBCREDIT est le Ministère de l'Economie et des Finances. Le choix de cet acteur a été fait non pas sur un critère "sectoriel" (il aurait été normal que ce CIS soit garanti par un ministère porteur de politiques publiques de l'emploi), mais sur des

critères pratiques. Etant le premier CIS en France, c'est donc le ministère qui avait lancé l'appel à projets gouvernemental qui a joué le rôle de tiers payeur afin de faciliter le déroulement de la contractualisation. C'est ensuite une équipe dédiée, constituée de trois personnes, au sein du Ministère de l'Economie et des Finances (Direction du Trésor) qui a assuré le rôle central dans l'élaboration du CIS, en portant la voix de la partie publique dans la négociation et en accompagnant les travaux de contractualisation avec différents ministères.

3.1.5. Les différentes étapes de construction du CIS

C'est donc un ensemble de parties prenantes très varié qui a dû se coordonner pour mettre en place ce CIS. Cette mobilisation s'est effectuée sur différents sujets dont celui de la construction de l'évaluation qui nous intéresse tout particulièrement ici. Néanmoins, pour que le CIS soit effectif, une étape clé de contractualisation a été menée en parallèle de la conception opérationnelle du programme et de la construction de l'évaluation (voir figure n° 2).

Figure n° 2 : calendrier de la mise en oeuvre des différentes composantes du CIS



Une fois le projet de CIS labellisé par le Secrétariat d'Etat à l'ESS en novembre 2016, une phase de contractualisation a débuté et s'est achevée en mai 2017. Sachant qu'il s'agissait du premier CIS en France, la première étape du travail de contractualisation a consisté à traduire de façon concrète le fonctionnement d'un CIS dans le contexte juridique français : l'origine des différents flux financiers, les outils financiers associés, etc. Ensuite, il s'est agi de définir l'ensemble des engagements des parties prenantes, des relations entre elles, des clauses en cas de défaillance. Ces éléments ont été retranscrits dans des contrats et conventions entre les différentes parties. Pour cela, un cabinet d'avocats a accompagné le travail de contractualisation, ainsi que les services juridiques des différentes parties prenantes. D'autres

acteurs ont également pu participer à cette négociation, comme des experts ayant une connaissance précise de SIB à l'étranger. Dans ce travail de contractualisation, l'élaboration du dispositif d'évaluation était bien évidemment centrale. C'est ce que nous allons présenter dans le détail.

3.2. CAS : LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'ÉVALUATION DU CONTRAT A IMPACT SOCIAL

Notre étude de cas nous permet d'analyser finement le processus de construction de l'évaluation du CIS. Le dispositif d'évaluation a été conçu à travers un processus ayant impliqué les trois principales parties prenantes du CIS (opérateur social, investisseurs privés, acteur public), sous la coordination et avec l'expertise technique d'un évaluateur. Afin d'en tirer des enseignements sur le rôle de l'évaluation et les modalités qui permettent le passage à l'échelle d'une innovation nous nous focalisons sur les négociations et débats qui ont eu lieu entre les différentes parties prenantes (PP) et les décisions qui en ont résulté. Ces négociations ont été opérées à travers des réunions plénières impliquant l'ensemble des PP, mais aussi des réunions plus restreintes pour trancher certains points techniques.

L'évaluateur du CIS est un grand cabinet de conseil et d'audit. L'équipe ayant coordonné et travaillé sur l'évaluation du CIS était composé de deux consultants en Évaluation d'Impact Social, dont l'un des auteurs de l'article, appartenant à la direction Economie Sociale et Solidaire du cabinet. Plusieurs phases de construction ont également nécessité le concours de deux autres membres du cabinet, sollicités pour leurs compétences d'audit.

Parmi les 18 personnes ayant participé à la construction de l'évaluation, les investisseurs privés sont les acteurs les plus nombreux : ils représentent 11 personnes avec une implication forte des membres de FRANCE BANQUE du fait de leur position vis-à-vis du projet (c'est l'investisseur principal et le structurateur du contrat) et des compétences particulières dont ils disposaient (deux personnes spécialistes des produits de microfinance et d'entrepreneuriat social, ainsi que d'un juriste). Les autres investisseurs de par leur nombre ont aussi représenté un poids important lors des négociations. De l'autre côté, l'opérateur JOBCREDIT a joué un rôle clé dans ces négociations pour inscrire ce processus dans la réalité de terrain qu'il représentait. Les deux personnes du cabinet évaluateur ont un rôle d'appui technique et d'animation, mais n'étaient à aucun moment décisionnaires. Enfin, les acteurs publics étaient représentés par les membres de la DG Trésor, mais aussi d'autres directions ou ministères qui

ont été plus ponctuellement impliqués dans la construction de l’outil en fonction des sujets et débats.

L’ensemble des PP se sont donc rencontrées régulièrement pendant près d’un an pour déterminer, de manière conjointe, le dispositif d’évaluation du CIS. Nous avons reconstitué le processus autour de cinq points structurants. Même si l’ordre des cinq points suit une certaine logique, ce n’est pas une reconstitution strictement chronologique dans la mesure où certains points ont été redéfinis ou précisés en parallèle d’autres aspects.

3.2.1. Les fonctions du dispositif : que doit permettre la démarche ?

Les différentes parties prenantes ont considéré que l’évaluation du programme dans le cadre du CIS avait deux objectifs. D’une part, il s’agissait de permettre le fonctionnement de la mécanique financière du CIS, c’est à dire de définir dans quels cas de figure le tiers payeur public rembourserait les investisseurs privés. D’autre part, l’évaluation devait produire des informations sur l’expérimentation financée par le CIS.

*« Ce travail d’évaluation, il doit permettre à l’ensemble des parties prenantes (...) de déclencher le remboursement des investisseurs, mais aussi à prendre, pourquoi pas, des décisions d’ajustement puisque (...) qu’on est dans une démarche d’expérimentation...(...). Et à un moment donné, si ce rapport met en évidence au cours du projet que par rapport aux engagements initiaux, on est un peu loin de cette gare d’arrivée, ça peut permettre à la gouvernance du projet de prendre un certain nombre de décisions pour faire en sorte qu’il y ait des ajustements qui permettent d’atteindre davantage des objectifs qui étaient fixés. Et puis, (...) lorsqu’on est une expérimentation, l’ambition ultime c’est de se dire : si jamais ce projet est efficace, est utile aux bénéficiaires, il a vocation à être essaimé, à être dupliqué sur d’autres territoires. Et donc, l’évaluation doit être au service de cette ambition également qui est celle de l’essaimage et de la duplication. Donc, nous, on a appelé ça le retour d’expérience »
(membre de l’équipe d’évaluation)*

Si la distinction entre ces deux aspects était plutôt implicite au début de la réflexion sur l’évaluation de l’impact social, elle s’est affirmée au cours du processus. Cette double fonction de l’évaluation est partagée par l’ensemble des parties prenantes.

3.2.2. Les critères et les indicateurs : comment mesurer l’atteinte des objectifs ?

Pour définir les indicateurs devant traduire en éléments chiffrés et mesurables les différents services apportés aux bénéficiaires ainsi que la mission poursuivie par les porteurs

du programme, l'évaluateur a tout d'abord proposé une liste assez large d'indicateurs possibles. Les différentes parties prenantes ont réagi à cette liste, en sélectionnant certains indicateurs, et en en écartant d'autres. Après quelques échanges, un consensus a été trouvé autour de quatre indicateurs au total : deux indicateurs permettant le déclenchement de flux financiers, et deux autres indicateurs suivis à titre informatif à des fins de "retour d'expérience" (voir encadré n° 1).

Encadré n° 1 : Les quatre indicateurs de suivi des objectifs

Indicateurs liés au déclenchement des flux financiers :

- le nombre de bénéficiaires accompagnés : cet indicateur traduit les efforts mis en place pour les bénéficiaires du programme
- le taux de bénéficiaires insérés professionnellement : cet indicateur traduit l'objectif d'insertion professionnelle

Indicateurs suivis à des fins de retour d'expérience :

- taux de couverture territoriale
- taux de persistance au chômage des bénéficiaires.

Le choix des indicateurs a été influencé par plusieurs préoccupations portées par différentes parties prenantes. L'opérateur social a souhaité choisir des indicateurs aussi proches que possible de son dispositif de suivi existant, et également s'assurer que les indicateurs retenus impliquent une collecte de données la moins chronophage possible pour ses équipes de terrain. Les investisseurs privés ont insisté pour ne conserver qu'un nombre réduit d'indicateurs, préoccupés par la complexité du dispositif d'évaluation si trop d'indicateurs étaient retenus.

*« Quand on fait un financement de projet il y a beaucoup plus d'indicateurs [...] mais ça rajoute une complexité qui n'est pas linéaire quoi... c'est-à-dire que cinq indicateurs, ce n'est pas juste 20% plus compliqué à gérer que quatre indicateurs. [...] Donc c'est possible, la banque sache gérer des projets avec beaucoup plus que cinq indicateurs, mais c'est juste que les projets ils font plusieurs dizaines de millions et les modèles sont hyper compliqués, qu'ils ont un auditeur externe juste pour le projet, enfin il faut proportionner l'effort à l'enjeu quoi... mais techniquement on peut tout faire... »
(FRANCE BANQUE)*

3.2.3. Objectifs contractuels du CIS

Une fois que les critères de mesure du succès du programme ont été définis, les acteurs ont travaillé à définir les objectifs du programme à atteindre pour considérer que l'action est un succès. Concrètement, il s'agissait de déterminer les seuils à partir desquels les remboursements aux investisseurs privés seraient déclenchés. Pour définir les objectifs du programme, l'évaluateur a effectué une analyse « coût-bénéfice » théorique explicitant d'un côté les coûts induits par l'accompagnement d'un plus ou moins grand nombre de bénéficiaires et de l'autre la valeur économique théorique induite pour la collectivité publique à travers les économies réalisées du fait de l'insertion professionnelle de ces bénéficiaires. L'objectif final de cette réflexion était de justifier le principe d'un remboursement du programme par l'État. Ainsi, l'évaluateur a calculé un « point mort » du programme, c'est à dire le nombre de bénéficiaires insérés à partir duquel la valeur économique pour la collectivité publique générée grâce au programme compense théoriquement le coût du programme. En complément, l'opérateur social a proposé des objectifs contractuels en fonction du dimensionnement qu'il envisageait pour le programme (pour l'indicateur « nombre de bénéficiaires accompagnés ») et de son expérience de l'insertion professionnelle (pour l'indicateur « taux de bénéficiaires insérés professionnellement »). Ces propositions ont été légèrement ajustées à la suite de discussions avec les autres parties prenantes du CIS, puis finalement actées. Les parties prenantes ont ainsi défini pour l'opérateur un engagement de moyens — accompagner 500 bénéficiaires sur une durée de 3 ans — et un engagement de résultats — insérer 365 de ces bénéficiaires dans une situation d'emploi durable.

Une fois ces objectifs définis, le lien avec le modèle financier du CIS a été établi. FRANCE BANQUE, le structurateur du CIS, a proposé différents scénarios de remboursement en combinant les degrés d'atteinte des objectifs sur les deux indicateurs. Cette proposition a permis d'aboutir à un accord entre les parties prenantes. De façon simplifiée, on peut retenir ici que l'atteinte de l'engagement de moyen (accompagnement de 500 bénéficiaires) conditionne le remboursement du nominal (c'est à dire l'investissement initial des investisseurs privés), et que l'atteinte de l'engagement de résultat (insertion de 365 bénéficiaires) conditionne le versement des intérêts aux investisseurs privés.

3.2.4. Définition du public cible

Pour pouvoir finaliser l'accord contractuel, il fallait définir précisément en quoi consistait un bénéficiaire accompagné et surtout un bénéficiaire inséré. Ce point a fait l'objet de discussions assez longues et a constitué le principal sujet de négociations entre les différentes parties prenantes, avec une opposition assez nette entre deux positions.

Des interprétations très variées subsistaient en effet sur les situations empiriques pouvant être appréhendées comme « un bénéficiaire accompagné » et « un bénéficiaire inséré ». Plus précisément, les différentes parties prenantes ne s'accordaient ni sur les critères d'éligibilité au programme (les bénéficiaires visés), ni sur le contenu du service apporté (les différentes étapes de l'accompagnement du bénéficiaire), ni surtout sur les différentes situations empiriques pouvant être appréhendées comme des situations d'insertion professionnelle (les bénéficiaires insérés). Il est rapidement apparu crucial de stabiliser ces différents éléments pour le bon fonctionnement du partenariat : il s'agissait en effet de prévenir toute réinterprétation ou contestation possible des résultats par l'une des parties prenantes.

La négociation s'est faite en deux temps. Premièrement, l'expérience de JOBCREDIT a permis de définir rapidement les critères d'éligibilités au programme (en s'appuyant sur un outil utilisé par ailleurs pour déterminer le degré de fragilité des bénéficiaires) et le parcours détaillé de l'accompagnement.

Deuxièmement, les PP se sont questionnées sur la définition d'un bénéficiaire "inséré", et les discussions ont porté sur la nature et la durée des contrats de travail acquis par les bénéficiaires suite à leur accompagnement. Cette discussion a été bien plus longue, et a conduit par exemple à demander à l'évaluateur de réaliser des investigations complémentaires. La négociation a ici principalement vu s'opposer une définition « stricte » portée par la puissance publique et l'évaluateur et une définition plus « souple » de cette notion portée par les investisseurs et l'opérateur social. La première vision n'incluait que les situations d'emploi en CDI ou CDD de longue durée et de gestion d'une entreprise dégageant un niveau de revenu décent, tandis que la vision souple proposait de considérer également comme situation d'insertion les situations d'emploi en intérim, les CDD de courte durée et sans seuil de durée hebdomadaire de travail, ainsi que la direction d'une entreprise sans considération de niveau de revenu. Les objectifs chiffrés de bénéficiaires accompagnés et insérés ayant déjà été convenus, c'est sur la définition de cette notion d'insertion qu'a porté la négociation sur le niveau

d'ambition et de risque du CIS. De fait, une définition souple rendait l'objectif d'insertion plus facile à atteindre qu'une définition restrictive, et inversement.

Ce débat a permis aussi de révéler deux conceptions différentes de l'ambition des parties prenantes dans le cadre du CIS : une conception que nous appellerons « d'intérêt général », et une conception que nous appellerons « contingente ». Les parties prenantes adoptant une conception « d'intérêt général » défendaient ainsi l'idée selon laquelle la définition de l'insertion professionnelle contractualisée dans le CIS se devait de traduire le niveau d'ambition appliquée par ailleurs par l'État dans le cadre de sa politique de l'emploi³. Dans cette conception, la négociation entre les parties prenantes devait donc intégrer comme référentiel une notion d'intérêt général et une exigence d'efficacité de la dépense publique. À l'inverse, les parties prenantes tenant d'une conception « contingente » défendaient l'idée selon laquelle la définition de l'ambition du CIS ne concernait et ne s'appliquait qu'aux parties prenantes au contrat et qu'il n'existait donc pas d'impératif de prise en compte de principes plus généraux d'utilité publique dans la définition des objectifs du CIS. Dans cette conception, c'est donc le compromis entre les parties prenantes qui devait apporter sa légitimité à la définition de l'insertion professionnelle retenue, et non son adéquation à un référentiel issu des politiques publiques.

Le principe du CIS mettant l'acteur public, l'opérateur social et les investisseurs sur un pied d'égalité dans la négociation, c'est finalement une conception contingente qui s'est progressivement imposée. Cela a donc amené les parties prenantes à élaborer une définition « souple » (voir encadré n°2) de l'insertion professionnelle s'écartant significativement des conventions du secteur et des politiques d'insertion.

Encadré n° 2 : Extrait de la convention-cadre du CIS sur la définition du succès

« Un bénéficiaire inséré est un bénéficiaire ayant fait l'objet d'un parcours complet d'accompagnement et déclarant, le jour de l'enquête menée deux ans après la fin de ce parcours, se trouver dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- *Être toujours à la tête de l'entreprise qu'il a créé*

³ *Durée pendant laquelle il est possible de considérer que la trajectoire du bénéficiaire peut être – même en partie – expliquée par l'accompagnement reçu. Dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, les travaux de documentation réalisés ont indiqué qu'une convention relativement répandue existait autour d'une durée de 2 ans*

- *Occuper un emploi salarié (CDI, CDD de 2 mois ou plus, mission d'intérim de 2 mois ou plus) à temps partiel ou complet*
- *Détenir un contrat de travail signé pour un emploi salarié (CDI, CDD de 2 mois ou plus, mission d'intérim de 2 mois ou plus à temps partiel ou complet) qu'il occupera dans un délai de 1 mois après le jour de l'enquête*
- *Avoir occupé un emploi salarié (CDI, CDD de 2 mois ou plus, mission d'intérim de 2 mois ou plus) à temps partiel ou complet dans les 2 mois précédents l'enquête »*

La définition d'un bénéficiaire inséré qui a été retenue dans le cadre du CIS a finalement été acceptée par l'ensemble des parties prenantes, et a ainsi permis de faire avancer le projet.

3.2.5. Modalités de collecte de données nécessaires à l'évaluation

Après ce travail de spécification détaillée des deux indicateurs clés du programme, les parties prenantes se sont engagées dans la définition des processus de collecte et d'analyse de données devant permettre aussi de réaliser un suivi régulier des indicateurs. Au moment d'amorcer ce travail, les parties prenantes ont été confrontées à un choix entre deux solutions distinctes : l'utilisation des outils de reporting existants au sein de JOBCREDIT d'une part, et la mise en place d'outils de collecte de données spécifiques au CIS d'autre part. Pour des raisons de maîtrise des coûts du dispositif d'évaluation ainsi que de simplicité opérationnelle pour les équipes de terrain, il a été choisi de s'appuyer autant que possible sur l'outillage existant de JOBCREDIT.

Il a ainsi été décidé que le suivi de l'engagement de résultat (nombre de bénéficiaires insérés) reposerait sur des données déclaratives collectées dans le cadre d'une enquête téléphonique systématique auprès des bénéficiaires deux ans après leur sortie du parcours d'accompagnement. Concernant l'engagement de moyens (nombre de bénéficiaires accompagnés), une liste détaillée d'informations à collecter et une liste de preuves de l'accompagnement de chaque bénéficiaire ont été définies. Dans les deux cas, un débat est survenu pour discuter de la fiabilité des données collectées par ces dispositifs et des biais associés aux méthodes de collecte (approche déclarative, pas de face à face, risque de non-réponse après deux ans, etc.). Malgré ces biais, l'ensemble des parties prenantes ont convenu de s'appuyer sur le déclaratif des bénéficiaires et sur l'extrapolation des données manquantes pour des raisons de maîtrise des coûts de l'évaluation. Pour garantir la fiabilité des résultats

issus de ces informations, un processus d'audit et de certification des données a été proposé par l'évaluateur et accepté par les parties prenantes.

Ainsi, toutes les PP se sont donc mis d'accord pour adosser la collecte des données spécifiques au CIS au système de reporting déjà existant et ont convenu qu'un audit spécifique aux données du CIS serait mis en place. Il a enfin été convenu que les informations intermédiaires relatives à l'évaluation seraient produites et partagées lors de comités de pilotages semestriels. Les résultats finaux seront disponibles cinq ans après le lancement du programme (soit deux ans après la fin du parcours de la dernière cohorte de bénéficiaires).

3.3. ANALYSE DU CAS

Cette partie est consacrée à l'analyse du processus de construction de l'évaluation de l'impact social. Cette analyse s'appuie sur la confrontation entre le contenu du dispositif d'évaluation tel qu'il a été conçu et les enjeux des contrats à impact social. Rappelons en effet que le contrat à impact social est un outil financier dont la finalité affichée est de permettre à une action sociale innovante d'être déployée en cas de succès. En outre, JOBCREDIT a pour stratégie explicite de déployer son activité de façon pérenne sur l'ensemble du territoire français, et le programme Ruradev s'inscrit pleinement dans cette stratégie.

Notre analyse nous amène à affirmer que l'évaluation telle qu'elle a été conçue ne permet pas d'évaluer de façon correcte l'innovation sociale financée par le CIS. En effet, si le dispositif d'évaluation permet de faire fonctionner le mécanisme financier du CIS, il ne permet de produire des connaissances utiles sur l'expérimentation en vue d'un éventuel déploiement.

Notre analyse commence par distinguer deux logiques distinctes de l'évaluation avant de montrer qu'elles sont très inégalement présentes dans le dispositif d'évaluation conçu par les parties prenantes. Nous présentons ensuite les principales raisons de ce déséquilibre entre les deux logiques.

3.3.1. Deux logiques d'évaluation distinctes

L'analyse du processus de construction du dispositif d'évaluation nous amène à distinguer deux logiques d'évaluation distinctes : le fonctionnement du mécanisme financier sous-jacent au CIS correspond à une logique de financement tandis que la fonction de retour

d'expérience correspond à une logique d'expérimentation sociale. Ces deux logiques se différencient à la fois par les objectifs qui les sous-tendent, par les aspects évalués et par le type d'outils d'évaluation mobilisés. Nous allons à présent exposer chacune de ces deux logiques.

La logique de financement

La logique de financement vise à déterminer le déclenchement (ou non) des flux financiers prévus dans le cadre du financement. Il s'agit donc d'établir de façon précise en quoi consiste le succès (et l'échec) du projet évalué. Cette logique suppose donc de définir des objectifs précis et lisibles en amont de l'action, et de mesurer si ces objectifs sont atteints (ou non). Elle est donc centrée sur l'efficacité. Elle nécessite de produire des informations opposables aux parties prenantes quant à l'atteinte des résultats. La logique de financement peut également chercher à apporter une justification de l'intérêt économique du programme pour le payeur, de façon à démontrer l'intérêt des différentes parties prenantes à participer à ce financement au résultat, et notamment des acteurs qui supportent le coût en cas de succès de l'action.

Sur le plan technique, le dispositif d'évaluation implique plusieurs choses. Premièrement, il s'agit de définir un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs, garantissant une certaine simplicité quant à la définition du succès du projet et de la façon d'établir le succès (ou l'échec) de l'action. Les indicateurs et objectifs associés sont quantitatifs, ce qui permet de déterminer de façon nette si l'action est un succès ou un échec. Des indicateurs quantitatifs assurent aussi une certaine lisibilité auprès de l'ensemble des parties prenantes, en particulier des financeurs éloignés de l'action. Par ailleurs, le processus de collecte et de vérification doit être suffisamment rigoureux pour que les résultats produits par l'évaluation soient jugés fiables par l'ensemble des parties prenantes, étant donné les intérêts financiers en jeu.

La logique d'expérimentation

La logique d'expérimentation cherche à documenter et analyser l'action et ses effets afin de se prononcer sur sa pertinence et son intérêt. L'objectif de l'évaluation dans une logique d'expérimentation est de préparer une éventuelle diffusion de l'action à l'issue de l'expérimentation à partir aussi d'une compréhension fine des contingences du programme d'innovation sociale.

Une évaluation dans une logique d'expérimentation vise donc à produire des connaissances sur des aspects variés. Il s'agit notamment de déterminer dans quelle mesure

l'action permet de répondre effectivement au besoin social, de mettre en perspective l'action avec d'autres actions dans des contextes différents visant à répondre au même besoin social. Elle doit permettre aussi d'identifier des mécanismes par lesquels l'action permet de déclencher des changements dans la situation des bénéficiaires. Finalement cette logique d'expérimentation permet de comprendre les facteurs de succès ou d'échec de l'action et ainsi d'identifier les conditions d'un passage à l'échelle réussi ou de définir à partir de cet apprentissage les changements à opérer pour atteindre les objectifs sociaux désirés. Dans ce contexte, les outils d'évaluation sont potentiellement nombreux, et doivent combiner approche quantitative et qualitative.

Un dispositif d'évaluation dominé par la logique de financement

Notre analyse nous montre que le dispositif d'évaluation est dominé par la logique de financement, reléguant au second plan la logique d'expérimentation. Certes, les parties prenantes ont bien identifié, à part égale en apparence, deux fonctions de l'évaluation - le fonctionnement du mécanisme financier du CIS et le retour d'expérience - qui correspondent aux deux logiques. Ils ont ainsi retenu des indicateurs qui répondent à chacune des deux logiques. En effet, les deux indicateurs liés au mécanisme financier correspondent à la logique de financement tandis que les indicateurs de taux de couverture géographique et de persistance du chômage peuvent être rattachés à la logique d'expérimentation.

Néanmoins, nous pouvons constater que le dispositif d'évaluation penche nettement du côté de la logique de financement, au détriment de la logique d'expérimentation. Premièrement, seuls les deux indicateurs correspondant à la logique de financement ont été définis de façon précise avec une définition claire des cibles. Deuxièmement, les modalités de collecte de données et les moyens permettant de s'assurer de leur fiabilité n'ont été définis que pour ces deux mêmes indicateurs. Troisièmement, les deux indicateurs de la logique d'expérimentation semblent très insuffisants pour permettre une compréhension du programme expérimental et pour disposer des informations nécessaires pour un éventuel déploiement à l'issue du CIS. Quatrièmement, le dispositif d'évaluation ne contient aucune composante qualitative susceptible d'apporter des clés de compréhension ou d'explication du besoin et des parcours des bénéficiaires – en l'occurrence des problématiques d'insertion en zone rurale et de la pertinence de JOBCREDIT pour y répondre. En résumé, le dispositif d'évaluation d'impact mis en place dans le cadre du CIS JOBCREDIT permet de se prononcer sur le succès du programme

Ruradev, mais ne permet pas de produire réellement des connaissances sur le programme expérimental en vue de son déploiement éventuel.

3.3.2. Les raisons du déséquilibre dans le dispositif d'évaluation

Nous allons à présent analyser les raisons pour lesquelles le dispositif d'évaluation retenu penche nettement du côté de la logique de financement au détriment de la logique d'expérimentation. En effet, ce constat apparaît finalement assez étonnant au regard du consensus formulé par les acteurs concernant les deux rôles que doit jouer l'évaluation dans le cadre du CIS. Comment expliquer que le contenu et les modalités de l'évaluation ne reflètent pas de façon fidèle l'intention des acteurs ?

Nous distinguons deux grands types de facteurs : des raisons liées au contexte des contrats à impact social, et des raisons imputables à la construction du dispositif en elle-même.

Facteurs liés au contexte spécifique du CIS

La domination de la logique de financement au détriment de la logique d'expérimentation s'explique par l'importance de trois contraintes qui ont pesé sur la construction de l'évaluation : l'exigence de simplicité, l'exigence de mesurabilité et la maîtrise des coûts. Si ces contraintes pèsent souvent sur tout dispositif d'évaluation, les exigences du CIS ont rendu ces facteurs particulièrement importants et ont conduit à construire un dispositif d'évaluation dominé par la logique de financement.

Premièrement, les acteurs financiers cherchent à ce que le dispositif d'évaluation soit le plus simple et le plus lisible possible. En effet, pour pouvoir déterminer le degré de succès du projet, il leur paraît essentiel de s'approcher, à défaut de l'adopter complètement, d'une logique binaire. Par conséquent, les acteurs font le choix de retenir un nombre limité d'indicateurs (quatre), et pour limiter encore les choses, ils choisissent seulement deux indicateurs sur les quatre qui seront directement liés au mécanisme financier du CIS, les autres n'étant produits qu'à titre informatif. Notons au passage que la distinction faite entre les indicateurs selon leur rôle dans le fonctionnement du contrat amène mécaniquement à donner plus de poids aux indicateurs associés au mécanisme financier qu'aux indicateurs qui ne le sont pas.

Deuxièmement, la question de la mesurabilité du succès du projet est un point central et elle a donc amené à ne retenir que des indicateurs quantitatifs. En effet, dans le cadre du CIS, il est nécessaire de déterminer de façon incontestable le succès (ou l'échec) du projet qui déclencherait (ou non) des flux financiers entre les différents acteurs. La diversité des acteurs,

dont certains sont assez éloignés de l'action de l'opérateur social, rend alors nécessaire la production d'informations lisibles et facilement compréhensibles. Dans ce cadre-là, le choix d'objectifs quantifiables est incontournable. Il l'est d'autant plus que les acteurs souhaitaient ne pas s'en tenir uniquement à deux cas de figure (succès ou échec) : ils souhaitaient pouvoir distinguer des cas de succès "partiels", ce qui rendait nécessaire la construction d'une mesure graduée entre le succès total et l'échec total.

Troisièmement, le contexte de l'évaluation a amené à ce que la question de la maîtrise des coûts, et donc la limitation des ressources allouées à l'évaluation, soit particulièrement importante. En effet, les contrats à impact social sont avant tout un outil financier dans lequel l'évaluation est un « coût d'ingénierie » de l'outil. Or, dans une logique d'investissement financier, les coûts d'ingénierie d'un investissement ne doivent pas dépasser la rentabilité espérée de cet investissement. Par conséquent, les coûts de l'évaluation du CIS ont eux aussi vocation à être limités à proportion de quelques points de pourcentage du montant total investi dans le programme. Sous cette contrainte de coûts, le dispositif d'évaluation est alors réduit au strict minimum nécessaire au fonctionnement du modèle financier du CIS, en l'occurrence la construction d'indicateurs de suivi des engagements contractuel, puis la collecte et la certification de données sur ces engagements. Les outils qualitatifs étant généralement plus chronophages et coûteux que les indicateurs quantitatifs, ils sont alors logiquement écartés. Par ailleurs, dans cette perspective, on peut noter que les indicateurs quantitatifs que nous avons reliés à la logique d'expérimentation n'ont ni plan concret ni moyens alloués pour pouvoir assurer la collecte des informations nécessaires. En effet, il est prévu que JOBCREDIT fournisse ces informations à partir du suivi opérationnel du programme. Ainsi, la nécessité de maîtriser les coûts amène à favoriser la logique de financement au détriment de la logique d'expérimentation.

Facteurs liés au processus de construction de l'évaluation

Le processus d'évaluation lui-même, c'est-à-dire la manière dont s'est déroulé l'ensemble des discussions et négociations entre les différentes parties prenantes, a renforcé la logique de financement au détriment de l'expérimentation.

Tout d'abord, la faible présence de la logique d'expérimentation tient au poids relatif des différents types d'acteurs dans la construction du dispositif d'évaluation. En effet, on peut souligner le fait que parmi les 3 parties prenantes principales du CIS, les investisseurs privés ont de loin le plus de représentants (pour rappel, 11 sur les 18 membres réguliers des

négociations). Cela tient notamment au nombre d'investisseurs privés impliqués dans le CIS (5 organisations différentes). Or les investisseurs privés sont moins intéressés à l'enjeu de déploiement du programme expérimental que les autres acteurs : leur préoccupation est d'abord de faire en sorte de construire un mécanisme financier solide et lisible pour tous, mais uniquement à l'échelle du programme. A l'inverse, l'acteur public est non seulement moins présent en nombre de représentants dans les discussions, mais il n'est pas spécifiquement porteur des enjeux auxquels s'adressent le projet financé. Comme nous l'avons dit, c'est un service de la direction du trésor chargé de suivre et d'accompagner le développement des CIS qui a joué le rôle de tiers payeur public dans ce contrat. Même s'ils ont été mis au courant et consultés dans le cadre du processus, les acteurs publics de l'emploi, de la création d'entreprise ou encore de la ruralité, n'ont pas pris part aux négociations relatives au dispositif d'évaluation. Ainsi, nous pouvons raisonnablement formuler l'hypothèse que c'est cette absence d'acteurs publics "directement" concernés par le projet qui est à l'origine d'une absence de références externes dans l'évaluation. On peut penser par exemple aux objectifs et critères de l'insertion utilisés dans d'autres politiques publiques, et souligner l'absence d'analyse contrefactuelle. Or l'absence de ces aspects empêche de se prononcer sur la performance relative ou la pertinence du programme en dehors de ses propres contingences empêchant toutes comparaisons avec un repère extérieur – au sens où aucun autre programme d'insertion ne retient la même définition et les mêmes modalités de suivi de l'insertion. En l'absence d'analyse de la pertinence du programme, le dispositif d'évaluation ne permet pas de produire une information solide sur l'opportunité de le déployer.

Par ailleurs, nous considérons que l'ordre chronologique des étapes de construction de l'évaluation a eu une influence forte sur le contenu du dispositif d'évaluation qui est dominé par la logique de financement. En effet, il est frappant de constater que les acteurs ont d'abord défini les indicateurs et leur lien avec le mécanisme financier du contrat avant de débattre des objectifs du programme des actions menées par JOBCREDIT pour atteindre ces objectifs. Or cette façon de faire va à l'encontre du cheminement habituellement décrit dans la littérature sur l'évaluation de programme (Weiss, 1972) et de la pratique habituelle des évaluateurs. Ainsi, la modélisation de l'activité a eu lieu après – et en fonction de – la définition des indicateurs et donc de la modélisation financière du CIS. Pour le dire autrement, les parties prenantes se sont ainsi accordées d'abord sur un niveau d'engagement avant de définir une compréhension commune de la nature de ces engagements. Par conséquent, la réflexion sur les objectifs et les

effets du programme de façon large a été contrainte par les enjeux techniques du fonctionnement du CIS. Ainsi, les acteurs se sont focalisés sur des effets très circonscrits, négligeant les objectifs plus globaux du programme. L'incertitude et la complexité liées à la dimension expérimentale du programme ont ainsi été écartées de la discussion et n'ont donc pas été prises en compte dans le dispositif d'évaluation.

Enfin, d'un point de vue cognitif, nous pouvons souligner que le décalage entre les représentations des acteurs et le déroulement du processus de construction ont amené à limiter le spectre du dispositif d'évaluation. La définition des indicateurs (3.2.2.) et des objectifs contractuels (3.2.3.) apparaissaient comme les points principaux de la construction du dispositif d'évaluation pour l'ensemble des acteurs impliqués. Or la définition du public cible (3.2.4.) a occasionné des discussions assez longues avec des visions distinctes entre les acteurs, constituant pour eux une véritable surprise. De la même façon, la mise au point des procédures de collecte et de vérification des données a également été bien plus chronophages, étant donné le niveau de détail et la précision nécessaires dans le cadre du CIS, que ce qu'avaient imaginé les acteurs. De ce fait, le temps et l'énergie consacrés à la construction du dispositif d'évaluation n'ont pas permis d'inclure une réflexion approfondie sur les outils relatifs à la fonction d'expérimentation. Les acteurs ont ainsi découvert en cours de route la complexité du dispositif d'évaluation, et leur attention a été monopolisée par les indicateurs correspondant à la logique de financement, au détriment des indicateurs et des outils correspondant à la logique d'expérimentation.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nos résultats nous permettent de mettre en avant d'un point de vue théorique trois conditions qui permettent aux différentes parties prenantes de positionner la question du passage à l'échelle lors de la construction de dispositif d'évaluation.

4.1. MODELISATION DE LA COMPLEXITE

Un certain nombre de choix peuvent amener les acteurs à diminuer ou maintenir un niveau de compréhension plus ou moins élevé de la complexité de l'innovation sociale (pris au sens de Simon, 1962). Le corollaire serait le choix du degré de simplification des dispositifs de calcul adossés aux dispositifs d'évaluation. Dans notre cas, le choix d'une approche simplificatrice des indicateurs (dans leur forme et leur nombre) a entraîné une réduction drastique de la complexité soulevée par le projet d'innovation sociale. Nous pouvons alors mettre en perspective des

travaux traitant de la complexité, tant du point de vue de la construction de l’outil que la difficulté de porter cette vision à l’échelle de plusieurs organisations et d’en garantir la légitimité (Dougherty & Dunne, 2011 ; Verleye, Perks, Gruber, & Voets, 2019). Cette modélisation de la complexité renvoie aussi au choix du niveau d’analyse que les acteurs utilisent pour raisonner. En effet, en simplifiant trop la modélisation, la réflexion s’opère uniquement au niveau du projet d’innovation (en tant qu’unité de raisonnement) ne permettant pas de comprendre les interactions avec les autres unités en jeu dans une optique de passage à l’échelle (du niveau individuel *ie* les porteurs de projets et les connaissances encadrées nécessaires au bon déroulement du projet jusqu’au niveau institutionnel *ie* enjeux politiques, gouvernance, etc.).

4.2. D’UNE SITUATION RISQUEE A UNE SITUATION INCERTAINE

Procéder à une expérimentation renvoie fondamentalement à une logique de conception afin de “lever” les inconnues, voire les incertitudes qui entourent par essence les projets d’innovation. Si cette particularité est bien étudiée dans des contextes liés au projet d’innovation dits d’exploration ou de startup (Nicolaÿ & Lenfle, 2019; Sommer & Loch, 2004; Sommer, Loch, & Dong, 2008), elle est encore peu étudiée dans le contexte des innovations sociales. Dans notre cas, il nous semble particulièrement intéressant de souligner la façon dont le dispositif d’évaluation s’est construit de manière à éviter de devoir gérer des situations d’incertitude. En effet d’un côté la prédominance de la vision des investisseurs renforce une approche contingente, c’est-à-dire orientée uniquement vers le succès du programme dont la logique sous-jacente est de “gérer” et “minimiser” le risque au maximum. De l’autre côté, la définition des éléments techniques avant celle des objectifs et ambitions du programme a encore une fois focalisé l’attention sur le succès du projet dans sa plus stricte définition, empêchant ainsi les acteurs d’être confrontés à des surprises et à pouvoir en tirer des enseignements.

4.3. L’ENQUETE ET L’APPRENTISSAGE COMME PRINCIPE D’EVALUATION

Enfin, nous pensons que notre cas permet de souligner l’importance du rôle de l’enquête (au sens pragmatique du terme) et des modalités d’apprentissages à la fois individuelles et organisationnelles qui sous-tendent le passage à l’échelle (Levitt et March, 1988). Cette question nous permet alors de distinguer clairement les enjeux de conception et de développement de l’innovation sociale : dans les phases amont, l’expérimentation permet de

capitaliser dans un contexte donné, tandis que dans les phases plus en aval, la traduction et la diffusion de ces connaissances doit soutenir le passage à l'échelle de l'innovation dans d'autres contextes. Ici nous apportons une brique essentielle à ce débat (Seelos & Mair, 2013) en démontrant que l'évaluation d'impact peut jouer un rôle pivot à la fois pour guider la stratégie et les modes d'action des organisations qui portent la question du passage à l'échelle, mais aussi de manière plus globale la réussite de ce changement d'échelle en termes de diffusion et d'adaptation à d'autres contextes.

En termes de contributions managériales, cette recherche permet de mettre en évidence le risque d'une dérive possible de ces partenariats vers une logique exclusive d'investissement, au détriment de la logique d'action et d'expérimentation sociale à laquelle ils sont également censés répondre. Si ces partenariats semblent effectivement structurés avec une intention initiale de réponse à des problématiques sociales, nous montrons que certains mécanismes (ayant trait à la compromission entre parties prenantes et à l'agence matérielle du dispositif d'évaluation) peuvent remettre en question la poursuite et l'atteinte effective de ces objectifs sociaux. Il nous semble donc important de veiller à ce que les contrats à impact social, et plus globalement les outils et dispositifs de financement de l'innovation sociale, intègrent dans leur évaluation des instruments et des moyens permettant d'appréhender la complexité et l'incertitude inhérentes à l'innovation sociale.

Références

- Ansari, S. (Shaz), Garud, R., & Kumaraswamy, A. 2016. The disruptor's dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37(9): 1829–1853.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. 2019. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3): 789–798.
- Azemati, H., Belinsky, M., Gillette, R., Liebman, J., Sellman, A., & Wyse, A. (2013). Social impact bonds: lessons learned so far. *Community Development Investment Review*, (01), 023-033.
- Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 447–458.
- Battilana, J. 2018. Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, Vol. 21(4): 1278–1305.
- Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419–1440.
- Berkowitz, H. 2018. Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 175: 420–430.
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale: quelles perspectives en dehors de la théorie du changement? *RECMA, revue internationale de l'économie sociale*, (2), 42-57.
- Bouchard, M. J. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. *RECMA, revue internationale de l'économie sociale*, 292, 59-74.
- Campos, L., Andion, C., Serva, M., Rossetto, A., & Assumpção, J. (2011). Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs) : An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(2), 238-258.
- Carman, J. G., & Fredericks, K. A. (2008). Nonprofits and evaluation : Empirical evidence from the field. *New Directions for Evaluation*, 119, 51-71.
- Carman, J. G. (2010). The Accountability Movement What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256–274.

Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. 2015. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 41(253): 213–229.

Charbonnier, P. 2020. *Abondance et liberté: Une histoire environnementale des idées politiques*. La Découverte.

Chowdhury, I., & Santos, F. 2010. Scaling social innovations: The case of Gram Vikas. *Scaling Social Impact*: 147–166. Springer.

Cooper, C., Graham, C., & Himick, D. (2016). Social impact bonds: The securitization of the homeless. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 63-82.

Cox, B. R. (2011). Financing homelessness prevention programs with social impact bonds. *Review of Banking & Financial Law*, 31, 959.

Cordery, C. J., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3-4), 196-212.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2011. Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1): 12–32.

Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. 2011. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5): 1203–1213.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. 2012. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Mines ParisTech.

Dougherty, D., & Dunne, D. D. 2011. Organizing ecologies of complex innovation. *Organization Science*, 22(5): 1214–1223.

Dumez, H. 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative: Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.

Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice : Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.

Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia : Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. 2016. Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4): 1113–1123.

Fayard, A.-L., Pache, A.-C., Rocha Galo, M. A., Battilana, J., Bechky, B., et al. 2019. Cross-Sector Partnerships for Social Innovation: Challenges and Enabling Conditions. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1): 14635.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. 2015. Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3): 363–390.

Fitzgerald, J. L. (2013). Social impact bonds and their application to preventive health. *Australian Health Review*, 37(2), 199-204.

Fox, C., & 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.

GECES. (2014). *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*. Commission Européenne.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. 2016. Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6): 1880–1895.

Giuliani, E. 2018. Regulating global capitalism amid rampant corporate wrongdoing—Reply to “Three frames for innovation policy.” *Research Policy*, 47(9): 1577–1582.

Godin, B., & Vinck, D. 2017. *Critical Studies of Innovation: Alternative Approaches to the Pro-Innovation Bias*. Edward Elgar Publishing.

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring Value Creation in Social Enterprises A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193.

Hambrick, D. C. 2007. The field of management’s devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6): 1346–1352.

Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. 2018. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12): 3163–3192.

Helfat, C. E. 2007. Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2): 185–192.

Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 185-206

Höchstädter, A. K., & Scheck, B. (2015). What’s in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475.

Hoffman, A. J. 2018. *The Next Phase of Business Sustainability*. SSRN Scholarly Paper no. ID 3191035, Rochester, NY: Social Science Research Network.

- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193-211
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. 2014. Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5): 1227–1234.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. 2008. Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@ n@ gement*, 11(1): 27–55.
- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1): 319–338.
- Kanter, R. M., & Summers, V. D. (1987). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple-constituency approach. In W.W. Powell. *The Non-profit Sector : A Research Handbook*, Yale University Press, 154–166.
- Le Pendeven, B. (2019). Social Impact Bonds et Nouveau Management Public. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-5).
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319.
- Martí, I. 2018. Transformational Business Models, Grand Challenges, and Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152(4): 965–976.
- McHugh, N., Sinclair, S., Roy, M., Huckfield, L., & Donaldson, C. (2013). Social impact bonds: a wolf in sheep's clothing?. *Journal of Poverty and Social Justice*, 21(3), 247-257.
- Moxham, C. 2013. Measuring up : Examining the potential for voluntary sector performance measurement to improve public service delivery. *Public Money & Management*, 33(3), 193-200
- Mulgan, G. 2012. The theoretical foundations of social innovation. *Social innovation*: 33–65. Springer.
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’ ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755-769.
- OCDE, & Commission Européenne. (2015). *Synthèse sur la mesure de l’impact social des entreprises sociales*. OCDE.

Owen, R., Macnaghten, P., & Stilgoe, J. 2012. Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*, 39(6): 751–760.

Nicolaÿ, A., & Lenfle, S. 2019. Expérimentation et prototypage dans la conception de services complexes Téléassistance: Une étude de cas. *European Review of Service Economics and Management Revue Européenne d'économie et Management Des Services 2019 – 2, N° 8. Varia*, 55-90

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. 2015. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3): 428–461.

Rennings, K. 2000. Redefining innovation—Eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32(2): 319–332.

Ragin, L., & Palandjian, T. (2013). Social impact bonds: Using impact investment to expand effective social programs. *Community Development Investment Review*, 9(1), 63-67.

Roy, M. J., McHugh, N., & Sinclair, S. (2018). A critical reflection on social impact bonds. *Stanford Social Innovation Review*

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2): 125–151.

Seelos, C., & Mair, J. 2013. Innovate and scale: A tough balancing act. *Stanford Social Innovation Review*, (Summer) : 12–14.

Sibieude T., & Claverie C., (2012). *Rapport d'activité 2011 du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire*. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1): 20.

Smith, A., Voß, J.-P., & Grin, J. 2010. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39(4): 435–448.

Social Impact Investment Taskforce. (2014). *Measuring Impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group*. UK's presidency of G8.

Sommer, S. C., & Loch, C. H. 2004. Selectionism and Learning in Projects with Complexity and Unforeseeable Uncertainty. *Management Science*, 50(10): 1334–1347.

Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. 2008. Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: An Empirical Study. *Organization Science*, 20(1): 118–133.

Stein Pedersen, J. V., Latour, B., & Schultz, N. 2019. A Conversation with Bruno Latour and Nikolaj Schultz: Reassembling the Geo-Social. *Theory, Culture & Society*, 36(7–8): 215–230.

Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repère. *RECMA, revue internationale de l'économie sociale*, 331, 76-92

Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. 2013. Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 42(9): 1568–1580.

Van de Ven, A., Adner, R., Barley, S., Dougherty, D., Fountain, J., et al. 2017. Increasing benefits & reducing social costs of technological innovations. *Behavioral Science & Policy*, 3(1): 92–103.

Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. 2016. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9): 1923–1935.

Verleye, K., Perks, H., Gruber, T., & Voets, J. 2019. The Long and Winding Road: Building Legitimacy for Complex Social Innovation in Networks. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 695-720.

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. 2017. Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10): 1755–1768.

Weiss, C. H. (1972). *Evaluation research: Methods for assessing program effectiveness*. Prentice-Hall.

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. 2014. Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3): 234–260.

Yin, R. K. 2012. *Applications of case study research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.