

01/01/2020

# Le Contrat à Impact Social : redéfinition de l'ESS ou nouvelles politiques sociales ?

Etude de cas de la Cravate Solidaire



Nassim MIMOUNI – mémoire réalisé le cadre du M2 Politiques Sociales Territoriales – Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines Paris-Saclay  
SOUS LA DIRECTION DE MATTHIEU HELY

<b>Remerciements</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 : Il était une fois La Cravate Solidaire</b>	<b>9</b>
I. Les CIS : une première en France, vraiment ?	10
1. Partenariats privé/public en France	10
2. Une arrivée bien tardive dans le monde occidental	12
II. La Cravate Solidaire : une histoire de vêtements	14
1. Les discriminations à l'embauche : un constat rapide	14
2. Du projet étudiant au projet national	15
III. L'arrivée des Contrats à Impact Social en France : une aubaine pour la Cravate Solidaire ?	17
1. Les CIS : une petite famille en France	17
2. Une nouvelle dimension pour une association en pleine expansion	19
IV. La Cravate Solidaire Mobile, ou quand la mobilité est mise au centre d'un projet	20
1. Pourquoi ce projet ?	20
2. L'appel à projet : séduire pour réussir	21
<b>Chapitre 2 : Pouvoirs publics et privés : la rencontre de deux mondes</b>	<b>24</b>
1. La construction des partenariats	25
1. Quand la petite association veut faire comme les grands	25
2. Le carnet d'adresse : le passage obligé pour le CIS	27
2. Un montage financier aussi complexe que bénéfique ?	29
1. Nouveau projet, nouveau type de financement, nouveaux problèmes	29
2. La sécurité avant tout ?	31
<b>Chapitre 3 : Un nouveau modèle économique, mais pour quelle action sociale ?</b>	<b>33</b>
1. Les structures d'insertion, des alliés de front	34
1. Le partenariat social : clé de voûte d'un projet multidimensionnel	34
2. Quand nouveauté rime avec développement	36
2. Entre objectifs à atteindre et mise en avant de l'humain : l'entre-deux délicat pour les membres de l'équipe	38
1. La convention cadre : une sécurité par moments, un obstacle par d'autres	38
2. Quand le montage financier devient un frein à l'action sociale	39
3. Au bout de la chaîne : les bénévoles	42
1. Le bénévolat : l'action sociale finale	42

2. Donner de son temps : pour quoi ? Pour qui ?	44
4. Tiers-payeurs, investisseurs...Quid des bénéficiaires ?	48
1. Du conseiller au bénévole : le bout de la chaîne d'insertion	48
2. Quel impact pour les candidats accompagnés ?	49
<b>Chapitre 4 : Limites et perspectives d'avenir</b>	<b>51</b>
1. L'évaluation : la raison d'être du contrat à impact social	52
1. L'évaluateur indépendant : pièce maîtresse du projet	52
2. Quand une simple donnée met tout le monde dans l'embarras	54
2. Le covid-19 : un énième obstacle à surmonter	56
1. Objectifs à atteindre, financement : comment limiter les dégâts de la crise ?	56
2. Entraide et solidarité entre porteurs de projet face à une situation inédite	57
3. Un début...Et une fin.	59
1. Préparer l'après-expérimentation	59
<b>Conclusion</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>62</b>
<b>Annexes</b>	<b>68</b>

## Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, M. Hély pour m'avoir aidé et soutenu pendant ce travail de recherche.

Je dédie ce mémoire aux équipes de la Cravate Solidaire pour m'avoir aussi bien accueilli dans ce stage de 6 mois, et permis de réaliser cette enquête.

Merci à Etienne, tuteur de stage et à Mathilde pour leur confiance et leur aide précieuse.

Enfin, je remercie mes camarades de promotion Frédéric, Juliette et Cindy pour m'avoir épaulé durant la rédaction de ce mémoire.

## Introduction

Au sortir de la Révolution Française, la société va connaître un nouvel affront avec la promulgation de la fameuse loi Le Chapelier au jour du 14 juin 1791. Cette loi, interdisant tout groupement professionnel dans le pays (Minard, 2004), supprime un des principaux biais de solidarité sociale, à savoir les corporations, chose qui fut mal accueillie par de nombreuses personnalités comme Karl Marx ou Jean Jaurès, mais son auteur veut en justifier l'usage :

*« Il doit sans doute être permis à tous les citoyens de s'assembler ; mais il ne doit pas être permis aux citoyens de certaines professions de s'assembler pour leurs prétendus intérêts communs ; il n'y a plus de corporation dans l'État ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu, et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation. »*<sup>1</sup>. Le

Chapelier s'est fortement inspiré du Contrat Social de Jean-Jacques Rousseau pour écrire ce texte, que ce dernier soutiendra, estimant alors que rien ne doit se mettre entre la société civile et la société politique pour éviter un retour à un système d'assistance des corporations et milieux religieux. Suite à cette décision, les personnes en difficulté n'avaient plus qu'une solution pour être aidé : faire appel aux pouvoirs publics. Néanmoins la philanthropie, via des institutions privées d'inspiration religieuse ou charitable, a pu être une alternative non négligeable aux aides de l'Etat pendant plusieurs décennies, et ce, jusqu'au début du XXe siècle.

Quelques décennies plus tard, la France voit arriver le capitalisme et la révolution industrielle du XIXe siècle dont les dégâts sur les plus vulnérables vont amener le développement de ce que l'on appelle "l'Économie Sociale", qui *« se forme d'abord dans les milieux artisanaux urbains, coutumiers des solidarités corporatives, avant de s'étendre au prolétariat dans le dernier tiers du XIXe siècle. »* (Duverger, 2016). Cette Économie Sociale se concrétise tout d'abord avec la création de sociétés de secours mutuels, puis l'émergence d'une protection sociale qui peine néanmoins à se développer jusqu'au début du XXe siècle.

C'est à ce moment que Pierre Waldeck-Rousseau, alors Président du Conseil et ministre de l'Intérieur et des Cultes, va porter un projet de loi qui aura marqué le XXe siècle et l'histoire de la France : la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, définissant ces entités

---

<sup>1</sup> « Bulletin de l'Assemblée Nationale » du 14 juin 1791, *Gazette Nationale ou Le Moniteur Universel*, 15 juin 1791- Deuxième année de la Liberté, dans *Réimpression de l'Ancien Moniteur*, volume 8, p. 661.

comme étant “*la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.*”. Cette loi donne une plus grande liberté aux citoyens de créer une association, point inscrit particulièrement dans l'article 2 du texte : “*Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 5.*”<sup>2</sup>.

Après la Seconde Guerre Mondiale, la philanthropie laisse peu à peu sa place à “l'action sanitaire et sociale”, obligeant les associations à se conformer aux orientations de la puissance publique, et depuis la loi de 1975, à enclencher une procédure juridique d'autorisation d'activité décidée par le Conseil Régional d'organisation sanitaire et sociale (Rosanvallon, 1990). Cette loi institue le principe d'une opposabilité des conventions collectives, rendant les salariés associatifs quasiment fonctionnaires du service public (Hély, 2020). Dans le même temps, la mesure officielle de la statistique publique de la production non marchande (essentiellement des fonctionnaires de l'administration publique) est comptabilisée en 1978, et ce, pour la première fois de l'histoire de la comptabilité française. Sa valeur, calculée via ses coûts de production, essentiellement les salaires des fonctionnaires, permet de donner une valeur monétaire à ce secteur, s'élevant à 11% du PIB en 1978<sup>3</sup>.

Quelques années plus tard, la loi sur la décentralisation renforce cette tendance de l'Etat à déléguer ses fonctions à des organisations plus locales (en l'occurrence les collectivités locales), débutée dès la fin du XVIIIe siècle avec la création des départements en France<sup>4</sup>.

Pour Hély (2009), chaque mode de régulation de l'Etat envers les associations est en lien étroit avec le contexte historique dans lequel il se place, par exemple la tutelle de la puissance publique sur les associations sociales et sanitaires correspondent à la période d'après-guerre, tandis que la loi de décentralisation de 1982-83 se déroule au moment du développement de partenariats et conventions sur des projets dans l'insertion et le développement territorial.

---

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570>

<sup>3</sup> INSEE, *Rapport des comptes de la Nation de 1978. Les collections de l'INSEE*, n°C72-73, 1978

<sup>4</sup> [Baudouin 1790] Collection générale des décrets rendus par l'Assemblée nationale : avec la mention des sanctions et acceptations données par le roi [« Collection Baudouin »], t. 1<sup>er</sup>, 2<sup>de</sup> partie : janvier – mai 1790, Paris, F.-J. Baudouin, 1 vol., 564 p., in-12

Au fur et à mesure du temps, l'Etat va accélérer son processus de délégation de certaines missions sociales avec l'instauration en 1993 de la Délégation de Service Public (DSP) via la loi Jospin, définit comme étant « *un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service.* »<sup>5</sup>. De par cet outil, l'Etat optimise l'efficacité de ses financements en déléguant certaines de ses missions de service public à des structures implantées localement avec une expérience du "terrain" qui n'est pas forcément propre aux services gouvernementaux. A présent, le pouvoir public et les associations ne sont plus liés via une subvention mais via un contrat. Une subvention est un financement public attribué sans contrepartie pour soutenir une initiative privée conforme à l'intérêt général menée par la "société civile". Avec la contractualisation de ses relations avec le monde associatif, l'Etat exige à ce dernier de répondre à un certain nombre d'obligations afin d'obtenir ses financements.

Très rapidement, les associations vont prendre une place prépondérante dans l'action sociale nationale, dont la contribution sera reconnue en 2001 avec la publication d'un rapport parlementaire (Sandrier, 2001) notant que 73% des "crédits spécifiques de fonctionnement" que l'Etat consacre aux contrats de ville sont alloués aux associations. Leur champ d'action est alors assez varié : cohésion sociale, groupements d'intérêts sur la défense des droits des femmes ou encore la lutte contre l'échec scolaire et des actions plus institutionnalisées tels que les régies de quartiers et les centres sociaux (Bennour, 2006). Ce phénomène se traduit de manière générale par un accroissement de la commande publique au détriment des subventions publiques, avec une baisse annuelle de 3% pour le second et une hausse annuelle de 9% pour le premier sur la période 2005-2012 (Tchernonog, 2013). Ainsi selon Viviane Tchernonog, « *en quelques années le partenariat public s'est considérablement modifié, et il est passé progressivement d'une logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations désormais outil des politiques publiques* ».

Dans le même temps apparaît "l'entrepreneuriat social", doctrine issue des Etats-Unis dans les années 1980 entendant concilier activité économique et action sociale, et donc méthodes managériales issues du monde de l'entreprise, elle fut popularisée par Muhammad Yunus avec

---

<sup>5</sup> loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001 dite loi MURCEF, article L. 1411-1 du Code général des collectivités territoriales

sa société de micro-crédit Grameen Bank, qui lui a valu le prix Nobel de la Paix en 2006. Cette doctrine fut notamment diffusée en France via des entrepreneurs de l'Économie Sociale, rassemblés autour du MOUVES, le MOUVement des Entrepreneurs Sociaux créé en 2009 (Moutard-Martin, 2018). Leur reconnaissance dans le champ de l'ESS peine à se développer, et cette évolution de la place de l'Économie sociale<sup>6</sup> fait craindre à certains auteurs le risque d'un double processus de "privatisation du public" et "publicisation du privé" (Hély, Moulévrier, 2013). Ces craintes se réaliseront en partie avec la loi de 2014, dite "Loi Hamon", relative à l'Économie Sociale et Solidaire, qui institue et unifie les différentes familles de l'Économie Sociale (associations, coopératives...), en y ajoutant les fondations et certaines entreprises sociales (Noguès, 2018). Cette décision gouvernementale fit beaucoup de bruit dans le monde associatif, et ces critiques se sont accrues avec l'arrivée, seulement 2 années après cette loi (soit en 2016), d'une nouvelle manière de réaliser une commande publique : le Contrat à Impact Social. Ce mode économique, rassemblant pouvoirs publics, pouvoirs privés et acteurs de l'Économie Sociale, se veut favoriser l'innovation sociale et l'implication des pouvoirs privés, tout en répondant au besoin d'alternative face aux restrictions budgétaires des pouvoirs publics, mais celui-ci fut également accueilli avec méfiance par le monde de l'ESS, avant d'être approuvé par la Chambre de l'ESS en 2017 (Hély, 2017).

Au vu de ces différentes mutations de l'Économie Sociale et Solidaire ces dernières années, il est important de voir la place de ce nouveau dispositif dans cette évolution. Suite à un stage de fin d'étude réalisé au sein du Contrat à Impact Social d'une association dans le champ de l'insertion répondant au nom de La Cravate Solidaire, nous avons pu réaliser une enquête de terrain afin d'étayer nos connaissances sur le sujet. Pour cela, de nombreuses observations ont été réalisées ainsi que 17 entretiens semi-directifs avec des représentants de partenaires (publics et privés), des membres de la Cravate Solidaire ainsi qu'un représentant de l'association Article 1, porteur d'un CIS, ce qui nous permettra d'émettre des analyses de comparaisons au court de cet écrit. Nous estimons que l'association se place dans le courant de la philanthropie, au vu de son organisation et de la nature de son action : des vêtements sont récoltés par la structure afin de les donner en retour aux personnes accompagnées, avant de les accompagner sur les codes de l'entretien d'embauche via des bénévoles. En effet, le don de vêtement, provenant de

---

<sup>6</sup> Que l'on pourrait définir comme étant une « composante spécifique de l'économie aux côtés des sphères publiques et marchandes, l'économie solidaire peut-être définie 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 ; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens ». (Hély, 2008)



particuliers ou d'entreprises, renvoie à une certaine charité, et les bénévoles qui accompagnent les candidats adoptent une pédagogie particulière dans une relation interindividuelle de transfert de savoir voire de compétences (comment se présenter en entretien, répondre aux questions...). Ajoutons à cela que le public visé est assez large au niveau de l'âge, mais qui correspond à des personnes en bout de chaîne d'insertion et, de manière générale, à des personnes n'ayant pas forcément une tenue conforme aux exigences professionnelles, souvent faute de moyen. Nous pouvons ainsi estimer que cette action vise à compenser certaines inégalités sociales, chose qui est totalement propre au monde philanthropique. Comme l'analyse Sandrine Nicourd (2019), les philanthropiques agissent dans la société par la proposition de dispositifs de conversion, non pas religieuse mais morale, "redressement des comportements où l'instruction jouera un rôle clé". Et en ce qui concerne la Cravate Solidaire, ce "redressement morale" s'axe sur les questions de discriminations sociales, tout particulièrement discriminations à l'embauche. Hormis le don d'une tenue vestimentaire qui permet au candidat de se présenter en entretien avec des vêtements adéquats à son domaine, atténuant ainsi le risque de discrimination sociale, des actions sont également faites auprès d'entreprises comme des quizz sur les discriminations ou plus généralement, des collectes de vêtements. De plus, hormis les dons de vêtements et la participation à des "ateliers", il est incité aux bénévoles et entreprises de participer à des "sessions de tri", demi-journées où plusieurs personnes trient les vêtements récoltés. Dans un souci d'anonymat, nous avons modifié les noms des personnes citées ou mentionné uniquement leur poste au sein de leur structure.

Dans cet écrit, nous essaierons de voir, à partir de l'étude de cas de la Cravate Solidaire, en quoi le Contrat à Impact Social reconfigure-t-il le monde de l'ESS ?

Bien que ce questionnement semble assez large, nous analyserons dans un premier temps le contexte dans lequel le Contrat à Impact Social ainsi que la Cravate Solidaire se placent. Ensuite, nous analyserons dans un deuxième chapitre les enjeux partenariaux émanant de ce type de contractualisation avant de voir l'impact de ce mode de financement sur l'action sociale réalisée par l'association. Enfin, nous clôturerons cet écrit en nous intéressant aux limites posées par cette contractualisation.

# **Chapitre 1 : Il était une fois La Cravate Solidaire**

## **I. Les CIS : une première en France, vraiment ?**

### **1. Partenariats privé/public en France**

Bien que l'arrivée des Contrats à Impact Social fut annoncée comme une nouvelle manière de réaliser des services publics, ce genre de contrat n'est pas tout à fait inconnu en France.

En effet, l'ordonnance du 17 juin 2004 instaure un nouveau mode de financement pour les pouvoirs publics : les Partenariats Public-Privé (PPP). Ce type de contrats voit tout d'abord le jour au Royaume-Uni, lancé par le gouvernement John Major en 1992 sous le nom de "Private Finance Initiative" (Marty et al., 2006), qui va rapidement s'imposer comme un financement efficace à la fin des années 1990.

L'arrivée de ces contrats en France est la conséquence d'un phénomène parvenu dès la sortie des Trente Glorieuses : la baisse du budget des services de l'Etat. Ces PPP permettent au pouvoir public de déléguer une "mission globale de conception, construction, et entretien maintenance, voire une partie de l'exploitation" d'un projet porté par l'Etat, qui peut être de différentes natures (bâtiment administratif, structure sportive, hôpital...). La sélection du partenaire privé peut se faire de deux manières : via un appel à projet classique, à l'issue duquel une seule structure sera directement retenue, ou via un "dialogue compétitif", qui représente la majorité des modes de sélection de ces partenaires. Dans ce cas de figure, plusieurs mises d'offres sont progressivement affinées, analysées séparément, amenant une discussion avec le pouvoir public pour améliorer au mieux l'offre en question, optimisant ainsi son efficacité. Le partenaire privé émet sa proposition de projet, avec les budgets et objectifs détaillés permettant à la puissance publique de valider le contrat. Une fois le contrat lancé, les risques sont partagés entre ces deux acteurs : d'un côté, la personne publique finance le projet, dont une partie est conditionnée à l'atteinte des objectifs, prenant en charge les risques d'ordres réglementaire et politique, et d'un autre, le partenaire privé est responsable des risques liés à la conception, la construction, le financement, l'exploitation et la maintenance des infrastructures. De plus, ce dernier se doit de respecter les délais et objectifs fixés antérieurement, sous peine de se voir sanctionné financièrement. Ce partage de risque est un des principaux éléments différenciant les PPP des autres modes de financement.

Ces Partenariats Public-Privé répondent à deux enjeux : apporter des fonds en période de restriction budgétaire et "moderniser la commande publique en introduisant de nouveaux mécanismes de gouvernance inscrits dans les montages contractuels et financiers." (Campagnac, Deffontaines, 2012).

Ces contrats ont une durée moyenne d'une vingtaine d'années et leur budget dédié peut varier de quelques millions aux milliards d'euros pour les plus gros projets comme la construction du Palais de Justice dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de la capitale par la société Arélia, gérée par le

groupe Bouygues, dont la mise en place a coûté plus d'un milliard d'euros. Cet édifice sera officiellement rendu au pouvoir public en 2044, soit plus de 30 ans après le lancement du projet en 2012. En 2012, pas moins de 144 projets de PPP avaient été attribués par la puissance publique (dont 113 par les collectivités locales), majoritairement dans l'équipement urbain (45 projets) et le bâtiment (25 projets). L'Etat profite ainsi de ce format pour commencer rapidement la construction de structures importantes (l'éclairage public et les établissements scolaires étant les principales demandes de projet) à des prix plus abordables que celui du marché.

Afin d'évaluer ces contrats la personne publique réalise une comparaison basée sur les coûts avantages entre le projet concrétisé par PPP, et son archétype si celui-ci était issu de la commande publique traditionnelle.

Néanmoins, ce type de contrat connaît ses limites, en effet, au Royaume-Uni, de nombreux salariés ont été sous-payés par les partenaires privés afin d'accroître leurs gains, alors que l'administration publique protégeait ces emplois via ses financements classiques. En France, ce phénomène n'a pas eu lieu mais de nombreux rapports publiés ont mis en lumière certaines limites de ce mode de contractualisation, notamment des retards conséquents dans la livraison du projet, engendrant une réforme de la réglementation des marchés publics avec l'ordonnance du 23 juillet 2015 qui fait entrer les "marchés de partenariat", donc les PPP, dans le marché public avec des conditions supplémentaires afin d'éviter les dérives vues dans certains montages. Cette ordonnance, qui a précédé un décret en 2016, fait notamment suite à un rapport de la Commission des Lois du Sénat publié en 2014 (« Les contrats de partenariats : des bombes à retardement ? ») qui s'est voulu assez critique des PPP, appuyant notamment sur les retards pris dans l'élaboration des projets et sur l'évaluateur. En effet, l'entité chargée de l'évaluation de ces contrats, et également du suivi de ces derniers, la mission d'appui aux PPP (Mapp) est désignée comme étant placée dans une éventuelle situation de conflit d'intérêt, étant rattaché au ministre chargé de l'économie et des finances depuis sa création en 2004 et ayant pour rôle de promouvoir ces PPP (Saussier, Tra Tran, 2012). La commission sénatoriale recommanda ainsi à léguer cette tâche à des "organismes publics, indépendants et habilités".

Ces critiques vis-à-vis de ce type de contractualisation s'est même fait à plus grande échelle, avec la publication au 20 mars 2018 d'un rapport de la Cour de Comptes de l'Union Européenne notant que le recours aux PPP présente de nombreuses insuffisances, en notant des

retards dans les projets pouvant aller jusqu'à 52 mois, et que ses avantages sont finalement assez limités<sup>7</sup>.

Aujourd'hui encore, les Partenariats Public-Privé semblent toujours d'actualité, même si leur médiatisation est bien moindre. Dans cette quête de “délégués” d'actions publiques, certaines nations ont essayé de se tourner vers les associations pour profiter de leurs savoir-faire, au risque d'avoir un risque plus grand au vu de la différence de moyens budgétaires de ces dernières avec les entreprises privées. Et une fois de plus, tout cela trouve son origine dans le monde anglo-saxon...

## 2. Une arrivée bien tardive dans le monde occidental

Cette nouvelle manière de faire l'action publique a été inaugurée en Europe par le Royaume-Uni avec les Social Impact Bonds (que l'on pourrait traduire par obligations d'impact social), nés en 2010 et dont les origines se trouvent dans l'écrit de l'économiste néo-zélandais Ronnie Horesh datant de 1988<sup>8</sup>. Les Social Impact Bonds (SIB) consistent en la contractualisation d'un partenariat avec une entité privée pour que celle-ci finance une action sociale, qui pourra être remboursée par la puissance publique si un certain nombre d'objectifs sont atteints, avec un éventuel intéressement selon les résultats finaux (Rosamond, 2019).

Ce premier contrat fut réalisé dans la prison de Peterborough, dont le but était de diminuer de 7,5% le taux de récidive de 2000 détenus écopant de peines courtes (moins de 12 mois) sortis ou en voie de sortie de la prison, sur une période de 7 ans, pour un coût total de 5 millions de livres, soit 8 millions d'euros (Alix et al., 2018). Ce programme fut réalisé par le consortium de 7 acteurs associatifs One Service et sa mesure d'impact a été réalisée par 3 évaluateurs indépendants : Qinetiq (entreprise privée dans l'aérospatial, la défense et la sécurité), et les universités de Leicester et Greenwich.

Ces Social Impact Bonds ont pu être mis à l'honneur par David Cameron en 2013 lors du G8 présidé par le Royaume-Uni. Très rapidement, ces nouveaux modes de contractualisation séduisent les pouvoirs publics européens, et la Belgique devient en 2014 le premier pays d'Europe continental à lancer un SIB par le biais de l'Agence bruxelloise pour l'emploi, avec

---

<sup>7</sup> Rapport de la CCE, *Les partenariats public-privé dans l'UE : de multiples insuffisances et des avantages limités*, 2018

<sup>8</sup> Papers presented at the New Zealand Branch, Australian Agricultural Economics Society Conference, Blenheim, July 1988. Lincoln University Agribusiness and Economics Research Unit. 1988.

le soutien du gouvernement et de la région de Bruxelles-Capitale, avec un projet innovant d'insertion professionnelle pour des jeunes demandeurs d'emploi âgés de moins de 30 ans et issus de l'immigration dans la région bruxelloise. (Dermine, 2019).

En France, le Social Impact Bond n'est évoqué que tardivement, et connaît de nombreuses réticences de la part des représentants des associations, mais également d'acteurs publics et privés de manière plus générale, y voyant une menace pour le monde de l'Économie Sociale et Solidaire. En effet, l'usage de cet outil risquait d'engendrer un désengagement de la puissance publique, laissant une place prépondérante aux parties privées dans la construction et l'évaluation de ces contrats. C'est dans ce contexte de questionnements que la secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'Économie Sociale et Solidaire, Martine Pinville, décide de cadrer cela en les limitant à une fonction de complément des politiques publiques, évitant de mettre en péril l'Etat-Providence et finançant non plus des structures mais des projets dits "innovants", évitant d'allouer des subventions aux mêmes "grosses" structures.

## II. La Cravate Solidaire : une histoire de vêtements

### 1. Les discriminations à l'embauche : un constat rapide

La création de la Cravate Solidaire a commencé avec un constat simple réalisé par ces 3 étudiants alors en école de commerce : la tenue vestimentaire joue un grand rôle dans un entretien d'embauche et beaucoup de personnes n'ont pas ces vêtements professionnels, ou même les codes de l'entretien.

L'association La Cravate Solidaire se présente d'ailleurs comme luttant contre les discriminations à l'embauche, mais qu'en est-il de cette question en France ?

En 2010, l'INSEE (Institut National des Statistiques et Etudes Economiques) a publié une étude (Aeberhardt et al., 2012) mettant en évidence la variation du taux d'emploi selon le sexe et les origines. Ainsi, entre 2005 et 2009, le taux d'emploi des 16-65 ans s'élevait à 86% pour les hommes, et 74% pour les femmes. Cette première donnée, bien que datant d'une décennie maintenant, montre tout d'abord que les hommes ont plus de chances d'obtenir que les femmes. Ces chiffres concernent les personnes dont les deux parents sont nés en France, or, lorsque l'on s'intéresse aux personnes dont au moins un parent est né à l'étranger, et avec des origines maghrébines, seulement 65% des hommes de 16 à 65 ans sont en emploi et 56% des femmes. Mais il est difficile de parler de discrimination à proprement parlé, car comment savoir si cette différence est due à 100% au sexe ou à l'origine de la personne et non pas à d'autres caractéristiques qui lui sont intrinsèques ?

Après une enquête de grande échelle et de longs calculs mathématiques complexes, les auteurs ont déterminés que dans les différences observées en fonction de l'origine des parents, 45% de l'écart entre les femmes (8 des 18 points d'écart) sont dues à des caractéristiques personnelles telles que l'expérience ou la situation familiale, et ce chiffre s'élève à 35% (7 des 21 points d'écart) pour les hommes. De plus, cette différence est assez frappante lorsque l'on se penche sur les invitations pour un entretien d'embauche : "un candidat ayant un nom et un prénom français doit ainsi envoyer 19 CV en moyenne alors qu'un candidat d'origine maghrébine doit en envoyer 54", soit près de 3 fois plus.

Ces différences de traitement l'on pourrait dire, sont également observables au niveau de la religion, chose qui a pu être observée dans une enquête (Adida et al., 2010) où une candidate française est utilisée comme référence" pour comparer 2 femmes d'origine sénégalaise dont les noms sont vus de la même origine mais dont les prénoms sont, pour l'une, à consonance catholique et pour l'autre, à consonance musulmane. Les résultats vis-à-vis des invitations à un entretien d'embauche sont sans appel : un taux de succès de 21% pour la femme catholique contre 8% pour la candidate musulmane.

A tout cela s'ajoute le lieu de résidence du candidat, dont la "réputation" peut jouer en faveur ou en défaveur du candidat en vue d'un entretien d'embauche, ce qui a pu faire l'objet d'une enquête (Duguet et al., 2012) il y a quelques années dans les villes d'Enghien-les-Bains (réputée comme une ville favorisée), Sarcelles et Villiers-le-Bel, toutes deux réputées comme défavorisées et dont les émeutes de 2007 n'ont fait qu'aggraver leur réputation.

Face à tous ces enjeux, la Cravate Solidaire souhaite agir auprès des candidats mais également auprès des employeurs pour préparer les uns à de futurs entretiens d'embauche, et sensibiliser les autres à ces questions de discriminations à l'embauche.

## 2. Du projet étudiant au projet national

L'association La Cravate Solidaire est créée en 2012 par 3 étudiants âgés de 21 ans, en 4e année d'École de commerce à la Défense dans le cadre de leurs études. L'un des cofondateurs, qui est également directeur opérationnel de la structure nous a présenté cette création comme un projet réalisé "sur un coup de tête" et étant avant tout *"la rencontre de 3 amis. On voulait essayer d'être un peu utile à notre niveau, à notre âge, en ayant une petite idée qui nous paraissait pas trop con qui était celle de collecter des vêtements et de les redonner aux gens qui recherchaient du travail"* (Directeur opérationnel de la Cravate Solidaire). Au départ, les membres fondateurs sont bénévoles dans leur association pendant 1 an et demi, utilisant leur réseau de connaissance pour récolter des vêtements. Après avoir postulé à une mission de service civique dans leur propre association pendant une année, ils sont repérés par la France s'engage, fondation créée et présidée par le Président de la République de l'époque, François Hollande. Leurs financements connaissent une hausse exponentielle avec un contrat d'expérimentation signé avec la France s'engage dont l'objectif est d'accompagner plus de personnes à Paris et d'accompagner d'éventuels porteurs de projets désirant créer d'autres antennes en France, et qui les amène à gérer un budget à 6 chiffres. Ce partenariat a permis à l'association d'avoir quelques contacts, notamment au sein des ministères, avantage qui s'est accru avec la labellisation de l'association en 2014 par la fondation.

Au départ, l'action se résumait au don de vêtements, avant d'évoluer avec les sollicitations et propositions de personnes pour devenir "bénévole RH", c'est à dire préparer les personnes aux codes de l'entretien d'embauche, et en ajoutant un studio photo dans le local situé dans le 13e arrondissement parisien, au vu du nombre de personnes se prenant en "selfie" après leur passage avec l'association.



“Et puis en fait c'est l'histoire de la cravate quoi y'a toujours des gens qui nous prennent un peu sous leur aile et qui essayent de nous aider, parce qu'ils voient que ce qu'on fait c'est complètement désintéressé et très pratico pratique, très pragmatique, très concret, et que ça leur parle aussi quoi” (Directeur opérationnel de la Cravate Solidaire)

Très rapidement, l'association connaît une médiatisation assez importante, avec notamment un reportage de France 2 en 2015, puis une invitation en 2016 sur le plateau de France 5. Cela leur permet d'accroître leur activité et de commencer leur “essaimage” en 2015, avec une action désormais présente dans 11 villes en France<sup>9</sup> pour plus de 2000 personnes accompagnées en France (majoritairement en Ile-de-France) en 2019, et une trentaine de salariés à travers le pays, dont 13 en Ile-de-France.

Le développement de la Cravate Solidaire va prendre une autre ampleur avec l'arrivée de nouveaux modes de financement lancé par l'Etat en 2016, et qui fait l'objet de cet écrit : les Contrats à Impact Social.

Présentation de l'action de la structure :

L'accompagnement proposé par la Cravate Solidaire se déroule en 2 heures : un moment d'accueil d'une dizaine de minutes avec un membre de l'équipe de l'association dans le but de le mettre « à l'aise ». Ensuite, un bénévole dit « coach en image » l'accompagne durant 45 minutes sur les codes vestimentaires et non-verbaux de l'entretien, en l'aidant à trouver une tenue professionnelle, donné par des particuliers ou des entreprises dans lesquelles des collectes de vêtements sont régulièrement réalisées. Ensuite, deux bénévoles « RH » qui l'accompagnent pour une durée similaire sur les codes de l'entretien (la présentation, répondre aux questions...). Le but étant que dans chaque étape de l'atelier, le candidat accompagné gagne en confiance en lui et en compétence. A la fin de l'atelier, une séance photo lui est proposé, et il repart après avoir répondu à un questionnaire de satisfaction.

---

<sup>9</sup> La dernière antenne, située à Nantes a officiellement ouverte en juillet 2020. Les antennes sont, dans l'ordre de création : Lille, Lyon, Le Mans (2015), Rouen, Pau (2016), Clermont (2017), Metz, Bordeaux (2019)

## II. L'arrivée des Contrats à Impact Social en France : une aubaine pour la Cravate Solidaire ?

### 1. Les CIS : une petite famille en France

Le 16 mars 2016, le gouvernement français officialise l'arrivée des Social Impact Bonds en France, projet initié par Martine Pinville (puis repris par Christophe Itier au changement de gouvernement en 2017 en tant que Haut-Commissaire à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale), alors secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire en lançant un appel à projet interministériel courant jusqu'en janvier 2017, et ce, en les baptisant “Contrat à Impact Social” (CIS). Ce mode de contractualisation à but expérimental reprend les mêmes principes que son homologue britannique, avec des partenaires privés finançant une action sociale, qui seront remboursés par les pouvoirs publics sous condition de l'atteinte de certains objectifs, avec un possible taux d'intérêt selon les résultats obtenus par le porteur de projet. Cette nouvelle manière de financer les porteurs de projet les maintient dans une position d'opérateur”, réalisant ce que l'Etat ne peut pas faire (Hély, 2020). Cette nouvelle méthode de financement peut faire penser au mode de fonctionnement d'une entreprise sociale, terme utilisé *“pour caractériser différentes transformations : de nouveaux modes d'interventions sociales plus innovants en lien avec l'innovation sociale, le développement d'une forme d'entrepreneuriat à finalité sociale en réponse à la crise de l'Etat-Providence, le développement de ressources commerciales pour les associations et plus largement l'hybridation des ressources, ainsi qu'un tournant managérial pour la plupart des organisations concernées, notamment les associations* (Glémain, Richez-Battesti, 2018).”.

En parallèle du lancement de cet appel à projet, 6 entités privées et publiques (le Crédit Coopératif, la Caisse des Dépôts, le Centre Français des Fonds et des Fondations, Finansol, et le MOUVement des Entrepreneurs Sociaux) ont décidé de créer le 10 juin 2016 une plateforme d'expérimentation et développement de l'investissement à impact social sous forme de “Lab” qui porte le nom de Impact Invest Lab (IILab)<sup>10</sup>. Cette entité réalise des études de faisabilité pour des associations et collectivités publiques désirant s'engager dans un Contrat à Impact Social, en plus de publier des études sur les CIS déjà en place.

---

<sup>10</sup> <https://iilab.fr/>

Le premier Contrat à Impact Social français fut signé en novembre 2016 et lancé officiellement en janvier 2017 par l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), association créée en 1989 par Maria Nowak (qui en est toujours la présidente) spécialisée dans les micro-crédits, inspiré par le modèle de Muhammad Yunus (Bangladesh), prix Nobel de la paix en 2006. Le but de ce CIS est d'accompagner des personnes éloignées de l'emploi et en milieu rural dans la souscription d'un micro-crédit sur une durée de 6 ans au total. Ce contrat fut suivi par celui d'Impact Partenaires, dont le programme est d'accompagner des personnes résidant en Quartier Politique de la Ville à créer leur entreprise franchisée.

Au total cet appel à projet a permis à 13 porteurs de projet d'être labellisé Contrat à Impact Social, mais seuls 9 se sont lancés à l'issue de cet appel à projet, dont 1 en dehors de l'appel à projet (celui de Réseau CoHabitat, nous y reviendrons plus tard).

Nous avons pu interroger une chargée d'étude chez l'Impact Invest Lab. Selon elle, quelques projets labellisés n'ont pas pu se concrétiser notamment pour faute de financements de la part des tiers-payeurs, 2 projets ayant été initialement prévu avec le Conseil Départemental du Nord qui a finalement eu des réticences, et un autre en Nouvelle-Calédonie pour lequel un changement d'équipe au sein Ministère de la Santé n'a pas permis de donner suite aux discussions, reposant trop sur des personnes et non sur un "processus" (Pellizzari, Sebag, 2019).

Les 9 projets retenus ont tous connus une déconvenue de taille : le délai de lancement du projet, qui pouvait facilement dépasser une année. Pour le membre de l'Impact Invest Lab, cette lenteur dans le lancement des CIS en France est symptomatique de la construction même des CIS en France :

“C'est pour ça que aussi que les montages de projets ont durés 1 an, 2 ans, parce que tout le monde réfléchissait vraiment. Ils faisaient en sorte que les indicateurs de résultat collent vraiment à l'ADN du projet comme ils disent. Et c'était vraiment des négociations collectives, là où dans d'autres pays y'a des intermédiaires qui prennent en charge la structuration globale et qui ont des relations bilatérales avec les parties prenantes. En France c'est vraiment tout le monde s'assoit autour de la table, le porteur de projet est leader, et voilà.”

Cette explication est reprise par un membre de la DGEFP<sup>11</sup>, (Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle) service auprès du Ministère du Travail, tiers-payeur de 2 Contrats à Impact Social :

“Ça a pris beaucoup de temps parce que tout simplement administrativement parlant, c'est un contrat extrêmement complexe à monter. Plein de monde à aligner, du point de vue de

---

<sup>11</sup> Plus précisément au département de la stratégie qui porte le grand plan d'investissement dans les compétences et une mission d'appui à l'évaluation et à la réflexion sur l'évolution des politiques publiques, des politiques d'emploi et de formation

beaucoup d'acteurs qui peuvent être parfois divergents. Je prends le cas notamment de la mesure des résultats, un investisseur privé a tout intérêt à ce que les objectifs qui sont fixés au programme soient pas trop importants. Parce que lui il engage sa responsabilité et il engage ses financements, et donc à un moment s'il y a des objectifs inatteignables, il faut qu'il en ait pour ses frais. L'objectif c'est quand même de se faire rembourser avec un intérêt. Donc il y a toute une question de que fait le dispositif, et comment on le mesure, qui prend beaucoup beaucoup de temps. D'autant plus que sur des dispositifs expérimentaux, pour lesquels il y a peu de documentation, savoir exactement ce qui va être produit et identifier un peu les objectifs qu'on peut anticiper est assez complexe."

## 2. Une nouvelle dimension pour une association en pleine expansion

Ces limites au démarrage du contrat ont été relevés par les dirigeants des premiers CIS, à savoir l'ADIE et Impact Partenaires pour améliorer la construction des suivants.

Avant de se lancer dans le Contrat à Impact Social, la Cravate Solidaire a pu échanger avec ces deux associations sur la structuration du contrat afin de se préparer au mieux à son lancement. L'engagement dans ces nouveaux types de financement répond à un double enjeu pour la Cravate Solidaire, le premier enjeu renvoie à un certain désir de "challenge" de l'association : *"On avait envie de montrer que c'est pas parce qu'on est petit qu'on n'est pas innovant et qu'on n'est pas capable de fournir un travail de qualité, en gros"* (Responsable du développement de la Cravate Solidaire). Le second concerne la viabilité du modèle économique de l'association, en effet le Contrat à Impact Social garanti des financements à l'association pour la durée du contrat :

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

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

## IV. La Cravate Solidaire Mobile, ou quand la mobilité est mise au centre d'un projet

### 1. Pourquoi ce projet ?

Lors du lancement de l'appel à projet, certains membres de l'association ont rencontré l'équipe de Martine Pinville afin d'obtenir des renseignements sur ces Contrats à Impact Social, et malgré la complexité apparente du processus, la structure s'est décidée à s'y engager.

La question qui pourrait être posée sur les CIS est le choix du projet : comment allier compatibilité avec le format du CIS et ADN de la structure en question ?

Pour la Cravate Solidaire, le choix du projet ne s'est pas fait de manière immédiate, il a plutôt été le fruit d'une réflexion sur la durée mais les membres de l'association autour de la construction du projet, à savoir le directeur opérationnel, le chargé de développement et un administrateur du Conseil d'Administration.

Ce dernier travaille en tant que conseiller au sein de Kea & Partners, cabinet de conseil en stratégie, est un bénévole qui a découvert la Cravate Solidaire en les aidant à réaliser le plan stratégique de l'association, définissant ses grandes orientations sur 3 ans. Il lui a rapidement été proposé de devenir administrateur de la structure, gérant initialement l'essaimage, puis, le CIS de l'association. Il nous témoigne de ce choix de projet qui s'est fait sur plusieurs étapes :

“La première idée qui était venue c'était de financer l'essaimage, donc de financer les nouvelles ouvertures d'antennes, parce qu'à l'époque je réfléchissais avec eux sur les ouvertures d'antennes, j'étais dans la commission essaimage donc dans la commission qui s'occupe des nouvelles antennes. Et ça a été fait pour financer que des projets nouveaux entre guillemets, innovants, qui n'avaient pas encore été testés, donc essayer la Cravate Solidaire dans d'autres régions on l'avait déjà fait.”

Puis, après mûre réflexion, l'équipe chargée de cette construction de projet a décidé de créer le projet autour des freins de mobilité des personnes accompagnées. En effet, les membres de l'équipe de Paris ont remarqué de forts taux d'absentéisme des candidats en atelier dus à la distance qui les sépare du local de l'association. L'idée de réaliser l'accompagnement à bord d'un véhicule émergea alors, ce projet étant à la fois dans la continuité de l'action de l'association et respectant le critère “innovant” lié à l'appel à projet des Contrats à Impact Social, mais avant de construire le projet, il a fallu vérifier sa faisabilité :

“On a travaillé sur comment on voit le projet, sur son économie et son financement, sur les modalités. Voir si ça pouvait marcher, comment faire un atelier dans le bus, petit à petit on a affiné pendant 2 ans ce projet de la Cravate Solidaire Mobile. On a fait des ateliers tests aussi, au sous-sol de la Cravate Solidaire à Nationale comme si qu'on était dans le bus,

donc se fait un petit périmètre on se dit tiens si on avait que tant d'espace, comment on ferait l'atelier etc.” (Administrateur de la Cravate Solidaire)

### **Présentation du projet :**

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

## **2. L’appel à projet : séduire pour réussir**

Une fois le projet validé au sein de l’association, il a fallu monter le projet, et ce, avec l’aide du cabinet Kea & Partners et l’administrateur de l’association. Etude des données, listing des impacts de la Cravate Solidaire, documents de présentation du document... Cette préparation du dossier ne fut pas de tout repos pour l’association, même si les administrations publiques commanditaires de l’appel à projet les ont soutenus dans ce processus.

Afin de répondre à l’appel à projet du Ministère, l’association se devait d’élaborer un travail de prospection des investisseurs potentiels, et cela s’est fortement facilité par des événements organisés par le LICA<sup>12</sup> et Finansol<sup>13</sup> sous forme de “speed dating”. Ces événements ont permis à la Cravate Solidaire de présenter son projet à des investisseurs potentiels, dont AVIVA et INCO qui ont rapidement émis leur volonté de s’engager dans ce contrat, et également la MAIF, dans un événement similaire, soit 3 des 4 investisseurs du Contrat à Impact Social, le dernier étant la Caisse des Dépôts et Consignations.

---

<sup>12</sup> Laboratoire d’Intelligence Collective et Artificielle, se présentant comme un “un laboratoire de recherche-action visant à tester, déployer et coupler des outils d’intelligence collective avec le numérique pour répondre aux enjeux sociétaux” du monde contemporain.  
Source : <https://lica-europe.org/>

<sup>13</sup> Association spécialisée dans la promotion de la solidarité dans l’épargne et la finance

Ces mises en relation semblent se différencier fortement des appels à projet classiques animés par une forte concurrence entre structures (Donzelot, 2008), mais l'appel à projet reste néanmoins dans cette optique, au vu des montants impliqués pouvant dépasser le million d'euros.

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

L'un des enjeux de la construction du Contrat à Impact Social est de démontrer justement "l'impact social" du projet, que l'on pourrait définir comme étant *"l'ensemble des changements sociaux durables qu'une organisation ou un programme d'actions engendre tant sur les bénéficiaires directs ou indirects que sur l'environnement ou la société en général. Il s'agit donc non seulement de définir des indicateurs de consommation de ressources (input), de réalisations (output), de spécifier des relations d'efficience et d'efficacité entre eux mais également de mesurer des indicateurs de résultats (outcome)."* (Eynaud, Mourey, 2015). Cette mesure d'impact nécessite ainsi la présence d'indicateurs qui firent l'objet de négociations entre les différentes parties, nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre suivant. La particularité du CIS est la notion "d'émissions obligataires", en effet, le porteur de projet est au centre du contrat, et les paiements des investisseurs lui sont allouées sous forme de prêt, comme le définit le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire (2019) : *"Une émission obligataire est un emprunt qui permet à son émetteur (en l'espèce l'association ou la fondation) de se financer sous la forme d'une émission de titres. Les obligations sont des titres qui donnent aux investisseurs un droit de créance sur le patrimoine de l'émetteur, comme un prêt. Comme*

*pour le prêt, les obligations peuvent donner droit au versement d'un intérêt et ont une date de remboursement finale déterminée.*"<sup>14</sup>.

Voyons désormais comment ces modalités de contractualisation ont conditionnées les relations partenariales entre les différentes parties prenantes.

---

<sup>14</sup> Rapport du Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale « Pour un développement du Contrat à Impact Social au service des politiques publiques » (2019)



# **Chapitre 2 : Pouvoirs publics et privés : la rencontre de deux mondes**

## I. La construction des partenariats

### 1. Quand la petite association veut faire comme les grands

Depuis quelques décennies maintenant, les associations connaissent un phénomène d'institutionnalisation qui modifie quelque peu leur mode d'action. Certains auteurs (Di Maggio, Powell, 1991) y voient même un "isomorphisme"<sup>15</sup> qui peut être "coercitif" de la part des associations afin de correspondre aux réglementations qui leur sont applicables, voire "normatif", s'imposant ainsi aux associations afin de respecter un certain formalisme dans le cadre de réponse à des appels d'offre.

Ce changement de paradigme pour le monde associatif engendre une inévitable appropriation des outils de gestion afin de répondre aux normes requises pour l'acquisition de subventions extérieures. Ce recours aux outils de gestion répond notamment à : « la recherche de l'efficience (par la mesure, l'évaluation et la valorisation de la performance) » ; « la promotion de l'autonomie et de la responsabilité individuelle » ; « l'importance accordée aux formes organisationnelles et aux procédures, ainsi qu'à leur adaptation continue » (Robert, 2007, p. 8). L'intégration de cette "logique gestionnaire" engendre une intensité croissante des relations des associations avec le secteur marchand (Chauvière, 2009) et donc, des investisseurs privés. La principale caractéristique de cette logique gestionnaire est la production de données chiffrées, permettant ainsi la quantification concrète du problème observé et donc une meilleure anticipation des éventuels changements futurs (Ogien, 2007).

Pour illustrer cela, nous pouvons prendre l'exemple des associations naturalistes qui, avec l'arrivée en 2007 du SINP<sup>16</sup> (Système d'Information sur la Nature et les Paysages), ont subi le passage « d'une culture de moyens à une culture de l'évaluation et du résultat », selon les termes de la ministre de l'écologie et du développement durable, Nelly Olin, en 2007. Cette évaluation systémique entre ainsi en tension avec la culture même des associations, qui se centre généralement plus sur l'humain et le relationnel, domaines difficilement évaluables.

C'est pourquoi nous pouvons estimer que l'intégration d'un Contrat à Impact Social et sa dimension évaluatrice amène inéluctablement les porteurs de projet à rejoindre cette tendance,

---

<sup>15</sup> L'isomorphisme institutionnel dont il est question ici peut être défini comme étant une convergence des comportements entre structures du même champ

<sup>16</sup> Le SINP a été créé par l'Etat afin d'intégrer les données récoltées au niveau local sur la faune et la flore (nombre d'espèce...) et de les rendre utilisables au niveau supérieur, faisant appel à un certain nombre d'expertise divers (scientifiques, statisticiens...). L'enjeu de ce système est de se détacher de la subjectivation dont peuvent faire les associations locales sur leurs données récoltées.

souvent adhéree par les entreprises sociales. En effet, afin de justifier de sa performance et donc de son “impact social”, le porteur de projet se doit d’user d’un mode de récolte de ses données correspondant aux normes imposées par le contrat et se plaçant à l’opposé des facteurs subjectifs qui régissent habituellement la collecte des données dans le cadre associatif comme le sentiment d’appartenance à un groupe et un territoire, la passion et le plaisir d’aider (Alphandéry et Fortier, 2011). L’adoption de ces modes de travail peuvent par ailleurs avoir des points positifs, et permettre au porteur de projet de se développer encore plus :

“Déjà on est un petit CIS, et c'est un mode financement au sein de l'association qui est quand même assez important [...], et c'est surtout un mode de financement qui permet à l'association de continuer à se structurer, à valider des processus d'organisations, administratifs, financier...Puisque c'est une asso qui est assez récente hein, 2012, et qui s'est développée petit à petit par l'expérience. Donc c'est un projet qui permet à l'association de se professionnaliser aussi je pense.” (Chef de projet de la Cravate Solidaire Mobile)

Néanmoins, pour certaines structures, l’adoption de ces modes de gestion dans le cadre du Contrat à Impact Social a été assez naturel, ce qui notamment fut le cas de l’association Article 1<sup>17</sup> dont un des salariés témoigne :

“Nous, l'évaluation d'impact on a l'habitude de le faire, on a de plus en plus tendance à voir l'évaluation d'impact comme un moyen de communiquer, de chercher des financements, oui, aujourd'hui ça le devient, mais en fait la première raison pour laquelle on évalue notre impact c'est pour pouvoir augmenter l'impact auprès de nos bénéficiaires, se remettre en question et améliorer en permanence nos contenus.” (Salarié, Article 1)

Mais pour la Cravate Solidaire, il a fallu s’adapter à ces réglementations, et cela commence par le type d’interlocuteurs, qui était habituellement des subventions publiques (représentant un tiers des financements de l’association) et des financements privées (2 tiers des financements) via le mécénat notamment. Avec le Contrat à Impact Social, le financement du projet rassemble ces deux types d’acteurs, avec les tiers-payeurs qui sont des services ministériels, et les investisseurs qui sont du secteur privé. Et l’union de ces différentes entités est le fruit d’un long chemin traversé par le porteur de projet, en l’occurrence la Cravate Solidaire.

---

<sup>17</sup> Article 1 est une association engagée pour l'égalité des chances et le soutien des élèves issus de milieux populaires. L'association est le fruit de la fusion de deux associations en 2017 : Frateli et Passeport Avenir (respectivement créées en 2004 et 2005) toutes deux engagées dans l'égalité des chances.

## 2. Le carnet d'adresse : le passage obligé pour le CIS

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, la réponse à l'appel à projet nécessite un grand travail de prospection auprès d'éventuels investisseurs et tiers-payeurs. Mais pour la Cravate Solidaire, certains contacts ont déjà été établis en amont via des actions antérieures de l'association :

“Parmi les investisseurs on a toujours beaucoup travaillé avec la MAIF par exemple, dans l'association on a eu 4 personnes en mécénats de compétences via la MAIF, donc on a une relation qui est très proche avec eux. Pareil avec la BNP, on a toujours travaillé avec la BNP donc on les connaît très bien, y'a une relation de confiance, ils nous ont beaucoup aidé sur la structuration du projet au début.” (Chef de projet du CIS “la Cravate Solidaire Mobile”)

A noter que BNP Paribas, structurateur du Contrat à Impact Social de la Cravate Solidaire, avait déjà une certaine expérience dans les Contrats à Impact Social, ayant structuré et investi dans un Social Impact Bond aux Etats-Unis en 2016, plus précisément dans l'Etat du Connecticut<sup>18</sup>, et étant notamment structurateur du premier CIS en France (avec l'ADIE). Ces retours d'expérience ont par ailleurs permis BNP Paribas à accompagner l'association dans l'élaboration de son projet, notamment sur la convention cadre, les aspects financiers (réception des fonds...) et les émissions obligataires du contrat. Au total, BNP Paribas est impliqué dans 5 des 8 premiers Contrats à Impact Social en France (la Fondation des Apprentis d'Auteuil, Wimoov, Article 1, et donc l'ADIE ainsi que la Cravate Solidaire).

De leur côté, la MAIF n'a investi que dans le Contrat à Impact Social de la Cravate Solidaire, via son fonds d'investissement MAIF Investissement Social et Solidaire (MISS) qui existe depuis 2013 et investit actuellement dans 25 projets<sup>19</sup>. Deux autres investisseurs, à savoir AVIVA Impact Investing France (dans lequel se trouve uniquement AVIVA) et INCO Investissement (qui est un fond multi investisseurs), sont deux des trois fonds d'investissement d'une seule et même entité : INCO, dont le fondateur, Nicolas Hazard, a récemment été nommé conseiller spécial en charge de l'économie sociale et solidaire à la commission européenne, auprès de la présidente Ursula Van der Leyen et du commissaire chargé de l'emploi et des

---

<sup>18</sup> <https://group.bnpparibas/actualite/bnp-paribas-annonce-lancement-trois-contrats-impact-social-france#:~:text=D%C3%A8s%202016%2C%20aux%20Etats%2DUnis,pr%C3%A9sentent%20des%20probl%C3%A8mes%20d'addictions.>

<sup>19</sup> Selon le témoignage d'une personne interrogée travaillant dans ce fonds d'investissement

droits sociaux Nicolas Schmit<sup>20</sup>. Nous avons d'ailleurs pu remarquer une certaine interconnaissance entre les investisseurs, avec notamment BNP Paribas qui est présent dans plusieurs projets dans lesquels se trouvent également INCO, faisant même partie des fonds de cette dernière. Ces réseaux d'interconnaissance, bien que ne concernant pas le porteur de projet, peuvent être la source d'un certain nombre de partenariats, comme a pu nous témoigner la salariée d'INCO dont l'appartenance au groupe SOS et les contacts avec le structuréateur d'un CIS a permis de s'intégrer dans les Contrats à Impact Social de Wimoov (faisant également partie du groupe SOS) et de la Fondation des Apprentis d'Auteuil.

L'arrivée des Contrats à Impact Social a suscité un certain engouement des investisseurs, dont les raisons sont explicitées ici par une personne travaillant chez INCO :

“Ce qui nous intéresse, c'est qu'il peut permettre à l'impact de se développer en France. Donc nous investisseur, investir dans les entreprises sociales. Le Contrat à Impact Social c'est quelque chose qui peut venir renforcer cet impact social là et qui est innovant financièrement, donc c'est l'organisation financière qui nous intéresse de suivre, et puis ça peut être un mode d'action complémentaire pour nous. Donc c'est à la fois l'impact qui peut être généré par ces contrats, que l'innovation sociale qui nous intéresse. Ce qui est pas mal aussi c'est de renouer l'action d'un investisseur à la performance d'impact. L'impact est remis au cœur vraiment des discussions avec l'investisseur, et ça c'est assez différent pour nous et super intéressant.” (Salariée, INCO)

Au vu de cette forte récurrence des partenaires au sein des Contrats à Impact Social, nous pouvons nous interroger sur l'ouverture de ce type de contrat aux investisseurs potentiels, est-ce que cela ne renforcerait pas l'assise qu'ont déjà certains investisseurs privés sur le monde de l'impact social, limitant par la même occasion la participation d'autres investisseurs ? Cette question reste à éclaircir, mais nous ne nous y attarderons pas ici afin de nous centrer sur le cas du Contrat à Impact Social de la Cravate Solidaire. Car comme a pu le noter Maha Keramane à la RSE du Groupe BNP Paribas, “la mécanique financière du CIS repose davantage sur la confiance accordée au cœur de métier du porteur de projet que sur tout autre critère économique.” (Pellizzari, Sebag, 2019).

Et cette configuration inédite peut être un avantage pour le porteur de projet, comme il peut être un inconvénient.

---

<sup>20</sup> <https://www.la-croix.com/Economie/Nicolas-Hazard-porter-leconomie-sociale-solidaire-niveau-europeen-2020-07-24-1201106250>

## II. Un montage financier aussi complexe que bénéfique ?

### 1. Nouveau projet, nouveau type de financement, nouveaux problèmes

Après avoir été labellisé en 2016, le contrat à Impact Social de la Cravate Solidaire a mis plusieurs mois avant d'être finalisé. Mais pour le Responsable de développement de l'association, c'est bien la signature de la convention cadre, détaillant les modalités du contrat pour chaque partie, qui a pris le plus de temps avec la signature de chaque personne impliquée dans le projet. Selon lui, les investisseurs ont eu assez de facilité sur ces questions de par leur habitude à réaliser ce type de contrat, ce qui n'était pas forcément le cas de l'administration publique à l'arrivée des CIS, d'autant plus que les protocoles de chaque ministère impliqué ne sont pas forcément similaires.

Les enjeux du contrat reposent pour une grande partie sur le porteur du projet, pas seulement vis-à-vis de son action sociale, mais également par rapport à sa gestion du contrat et de la gestion partenariale et administrative qui en découle. Malgré ce rôle qui est attribué à la Cravate Solidaire, elle reste dépendante des contraintes de chacun, comme ce fût le cas lors de la démission du Ministre de la Transition Écologique et Solidaire, Nicolas Hulot, en 2018, qui a quelque peu repoussé le lancement du projet, conséquence directe du changement d'équipe et donc de priorités du ministère qui est tiers-payeur du projet.

Le premier et principal obstacle qu'ont rencontré les membres de la Cravate Solidaire travaillant sur le CIS fut le temps et le travail nécessaire à la construction du projet. Comme le note le responsable du développement de l'association, ces contrats coûtent du temps pour l'opérateur, mais également de l'argent :

“C'est long, à mettre en place. C'est, malheureusement pas adapté à tous les projets. On a la chance d'avoir un projet qui est évaluable sur des indicateurs très objectifs [...], après c'est plus délicat pour des structures qui créent du lien social par exemple pour lesquels les indicateurs seraient hyper pertinents, mais c'est plus difficile de le mettre en avant parce que ça peut parfois un peu moins parler. L'ingénierie coûte cher quand même, par ingénierie j'entends faire appel à un évaluateur, faire appel à un structuré, y'a des coûts de base qui sont forcément élevés, et du coup ça fait que ça, ça s'adapte difficilement à un projet de petite ampleur. C'est très chronophage pour l'opérateur, pour l'association, et ça nécessite d'adapter son discours, parce qu'une association a plutôt l'habitude de discuter avec des institutions pour des subventions publiques, avec des obligations de moyen, à discuter avec des entreprises pour parler de subventions privées et du coup du mécénat, donc c'est des dons des intéressés. Là il faut s'adresser à des investisseurs, il faut parler d'investissement, donc le discours doit forcément être différent, en essayant quand même de garder l'âme du projet, et donc c'est une gymnastique qui n'est pas forcément simple.”  
(Responsable du développement, La Cravate Solidaire)

Ce constat a déjà été émis avant même le lancement des CIS en France par un groupe de chercheurs qui (Besançon et al., 2015), vis-à-vis de l'administration cette fois-ci, suite à la publication en septembre 2014 d'un rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social (intitulé "Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement<sup>21</sup> ") ont noté que les coûts de ces contrats contraignaient l'administration à s'orienter vers des "grosses opérations" afin de compenser ces financements avec des impacts potentiels jugés importants. Dans une publication récente de IILab sur les CIS, les auteurs notent que l'implication des pouvoirs publics en tant que partenaire et tiers-payeur se pose comme un enjeu de taille du fait de sa dépendance envers les convictions politiques de ces derniers, la technicité et l'expertise nécessaire à l'élaboration de ce type de contrat, et l'engagement budgétaire des pouvoirs publics qui découlent de ce contrat. L'innovation sociale du projet s'accompagne d'une innovation technique, et celle-ci fut de taille : les émissions obligataires. Les émissions obligataires sont un véhicule financier permettant au porteur de projet de récupérer les fonds de financeurs en dehors de subvention qui sont liées en général à une obligation de moyen, tandis que les Contrats à Impact Social sont par définition régies par une obligation de résultat. Or, cette possibilité de prêt n'est réalisable que par des institutions bancaires, ce qui posa un problème pour les CIS, comme le note le salarié d'Article 1 :

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

Toutes ces logiques administratives et gestionnaires rapprochent ainsi fortement le Contrat à Impact Social du modèle de l'entrepreneuriat social présenté par J. Gregory Dees (1998<sup>22</sup>), que J. Defourny et M. Nyssens (2010) estiment faire partie de l'école de "l'innovation sociale" : *«L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles*

---

<sup>21</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/RapportSIIFce\\_vdef\\_28082014.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/RapportSIIFce_vdef_28082014.pdf)

<sup>22</sup> The Meaning of "Social Entrepreneurship" J. Gregory Dees Original Draft: October 31, 1998

*opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux* ». De nombreux auteurs ajoutent l'aspect lucratif dans la définition de l'entrepreneuriat social (Yunus, 2012), mais serait-ce pertinent de le renier du simple fait que le porteur de projet en question est une association, et donc à but non lucratif ?

## 2. La sécurité avant tout ?

L'usage du Contrat à Impact Social profite en théorie à toutes les parties : l'administration publique se voit faire des économies dans un contexte de restrictions budgétaires, l'investisseur peut réaliser du profit sur le financement de ces projets, et le porteur de projet reçoit un budget automatique, l'épargnant de réaliser une quête de financement via des appels d'offres ou autres. Ces bénéficiaires, bien que tous liés par un même contrat, peuvent entrer en conflit, jouant un rôle déterminant dans l'aboutissement des négociations, notamment entre les investisseurs et les tiers-payeurs. En effet, ces deux entités souhaitent pour l'une, optimiser ses chances de profit potentiel en négociant à la baisse les seuils de remboursement des indicateurs, et pour l'autre, accroître le risque pour les investisseurs afin d'éviter de réaliser un remboursement sans réel risque pour ces derniers, incitant par la même occasion le porteur de projet à maximiser la performance de son action sociale.

Au milieu de ce "conflit d'intérêt", le porteur de projet joue un rôle d'arbitre, en mettant en avant son action via des indicateurs qu'il trouve pertinent à la fois pour son action et pour le contrat, comme en témoigne le Responsable du développement de la Cravate Solidaire :

“On les a proposés dès le début. Elles ont été en discussion avec notamment le ministère du Travail et Kimso. Nous notre boulot c'était de faire en sorte que ces indicateurs n'évoluent pas, entre ceux qu'on a proposé et ceux qu'on a validé à la fin.” (Responsable du développement de la Cravate Solidaire)

Nous pouvons ici voir une certaine lutte de pouvoir entre les protagonistes, mais où “la loi du plus fort” laisse sa place à la discussion et l'échange animé par un objectif commun à tous qui facilite grandement les débats : la réussite du projet. Pour réguler tout cela, la convention cadre détaille les rôles de chacun : principalement les modalités de paiement des investisseurs (les 4 investisseurs investissent à hauteur égale sur les 405 000€ engagés), les missions du porteur de projet et les modalités de remboursement de la part des tiers-payeurs (à noter que le Ministère du Travail est le tiers-payeur avec la plus grosse part de remboursement, s'élevant aux deux tiers du budget total). Ce contrat de près de 100 pages, signé par toutes les parties, permet de



garantir à chaque acteur une stabilité de l'organisation, même s'il est stipulé que des changements peuvent être effectués en cours de route avec l'accord de tous dans le cadre d'un comité de pilotage. Bien que semblant complexe au vu de la précision des modalités, la convention cadre n'est pas forcément la tâche la plus compliquée à réaliser, à en croire le bénévole ayant aidé à sa rédaction :

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

Finalement, toutes les parties sont convenues d'un accord sur les termes du contrat et les indicateurs d'impact qui sont au nombre de 3 : les deux premiers sont des indicateurs de moyen<sup>23</sup> : accompagner 900 personnes au cours des 3 années du contrat avec une “montée en charge” chaque année (150 personnes accompagnées pour ‘l'année 1’, 300 pour ‘l'année 2’ et 450 pour ‘l'année 3’) et sensibiliser 140 nouveaux bénévoles aux questions des discriminations (une personne doit réaliser au moins un atelier “Coup de Pouce Mobile” pour être comptabilisée). Le troisième et dernier indicateur est un indicateur d'impact qui consiste en une surperformance de l'accompagnement proposé par la Cravate Solidaire Mobile par rapport à des accompagnement classiques type Mission Locale. Ainsi, la Cravate Solidaire doit réaliser un surplus de 3% de sortie positive (entrée en formation ou en emploi de la personne accompagnée 3 mois après son passage en atelier) en comparaison avec un échantillon de jeunes accompagnées par des Missions Locales de Seine-Saint-Denis et du Val d'Oise.

Une fois la partie administrative réalisée, le porteur de projet peut entrer dans le domaine de prédilection : l'action sociale. La formation du contrat peut-il avoir une influence sur les méthodes d'action de l'association dans ce projet ? Comment les acteurs autour de l'action sociale (bénévoles, candidats accompagnés...) vivent-ils cette nouvelle manière de faire de la Cravate Solidaire ? C'est ce que nous essaierons de voir dans le chapitre qui suit.

---

<sup>23</sup> Les indicateurs d'impact social se distinguent en deux catégories : les indicateurs de moyen, pouvant se résumer en l'atteinte d'un objectif chiffré (accompagné tant de personnes, réaliser tant d'actions...) se centrant sur une mesure quantitative de l'action. Les indicateurs d'impact sont quant à eux plus qualitatifs et vont permettre de calculer la plus-value d'un projet, il va souvent se traduire par un pourcentage de réussite à un examen ou un taux de sortie positive en fin d'accompagnement.

# **Chapitre 3 : Un nouveau modèle économique, mais pour quelle action sociale ?**

## I. Les structures d'insertion, des alliés de front

### 1. Le partenariat social : clé de voûte d'un projet multidimensionnel

L'une des caractéristiques qui différencie le projet de la Cravate Solidaire Mobile avec la Cravate Solidaire "classique" est la place d'un intermédiaire central entre l'association et le candidat accompagné : la structure d'insertion. En effet, les personnes accompagnées par l'association peuvent être prescrites par des structures d'insertion (Mission Locale, Pôle Emploi, associations...) ou venir par leurs propres moyens, or dans le cadre du CIS, les candidats sont exclusivement orientés par des partenaires sociaux, du fait du déplacement de l'association sur le territoire d'action (en l'occurrence la Seine-Saint-Denis et le Val d'Oise). Le partenaire social possède par conséquent une place importante dans le projet, ce qui amène la Cravate Solidaire à réaliser un travail de prise de contact avec ces structures afin de pouvoir démarrer le projet, bien que certaines structures de ces départements étaient déjà en contact avec l'association avant l'arrivée du Contrat à Impact Social. Aujourd'hui, le projet de la Cravate Solidaire Mobile est en partenariat avec 19 structures d'insertion, majoritairement des Missions Locales, ce qui a permis au projet d'élargir son champ d'action, et de se faire une place non négligeable dans le territoire associatif, comme le remarque le Responsable du développement de l'association :

“Et puis le plus important c'est l'accueil du public en fait, quand on arrive dans un endroit, les gens nous disent souvent que ça fait plaisir de voir une association venir sur place parce que ça manque un petit peu d'activités.[...] De toute façon c'est l'essence même de La Cravate Solidaire Mobile, c'est d'aller dans des endroits où les gens ont moins accès à l'accompagnement, donc l'accueil des gens booste à fond le projet, et puis les bénévoles sont motivés et viennent donc, font un déplacement parfois super long.” (Responsable du développement de la Cravate Solidaire)

La question qui pourrait alors se poser est de savoir en quoi le partenariat avec la Cravate Solidaire est bénéfique aux structures d'insertion ? Pour les conseillers de Mission Locale situés en Seine-Saint-Denis (la MIRE) et dans le Val d'Oise (Mission Locale de la Vallée de Montmorency), partenaire du projet depuis le début (ils ont réalisé les deux premiers ateliers du projet en mai 2019), cela joue un rôle très pertinent dans l'accompagnement proposé aux jeunes :

“Quand tu travailles avec des jeunes depuis un long moment, y'a toujours un peu de subjectivité. Si tu leur fais une simulation d'entretien, quelqu'un avec qui tu travailles depuis 2 ans, depuis 3 ans, au bout d'un moment même si toi tu t'en rend pas compte, quand tu vas lui poser des questions en lien au recrutement, tu vas pas pouvoir lui rendre

de la teneur qu'ils auront lors d'un entretien. Y'a un regard neuf qui se pose sur lui parce que la personne ne le connaît pas" (Conseiller Mission Locale La MIRE)

"Ça permet de démystifier aussi le côté entretien, vu que là c'est une équipe cool, ils sont bien accueillis, ils rencontrent des professionnels sérieux quoi donc ils se rendent compte que les professionnels sérieux qu'ils vont rencontrer en entretien peuvent être aussi dans un contexte cool et du coup ça les détend un peu je trouve." (Conseillère de la Mission Locale de la Vallée de Montmorency)

Le but de ce partenariat est ainsi double : permettre au projet de la Cravate Solidaire Mobile d'atteindre ses objectifs fixés par le CIS, et diversifier l'offre proposée par les partenaires sociaux. Le rôle des structures d'insertion est presque similaire à celui de l'action de la Cravate Solidaire Mobile : accompagner les personnes en recherche d'emploi et de formation, à la différence de la temporalité de l'accompagnement, l'un dure 2 heures quand l'autre peut s'allonger sur plusieurs mois voire plusieurs années. En parlant de la relation entre bénévoles et bénéficiaires, Weick (1995) estime que l'individu ne peut pas attendre d'une organisation qu'elle lui donne un sens à ses actions, mais il doit s'engager personnellement dans l'accompagnement proposé, l'organisation ne proposant qu'un cadre et un système pour faciliter cette action et cette émancipation du bénéficiaire. Nous pouvons faire une analogie de cette analyse avec l'accompagnement réalisé par les structures d'insertion, et cela est totalement affiché par le conseiller de cette Mission Locale : *"On n'est pas là pour faire à sa place, on est là pour l'aider"* (Conseiller Mission Locale de la MIRE).

Contrairement à ce que beaucoup de chercheurs craignent en abordant le sujet des commandes publiques, la Cravate Solidaire Mobile, tout comme l'association de manière plus générale, n'opère pas de sélection du public, mais est plutôt dans une position de réception des publics orientés par les partenaires sociaux. Officiellement, la Cravate Solidaire agit en "bout de chaîne de l'insertion", ce qui est également le cas de son CIS, c'est à dire au moment où la personne accompagnant le candidat estime que ce dernier est prêt à réaliser à un entretien d'embauche. Mais ces processus de sélection relèvent d'une certaine appréciation du conseiller en charge de la personne, comme nous l'explique cette conseillère d'une Mission Locale couvrant 24 communes dans le Val d'Oise ayant déjà orienté plus de 70 jeunes (et qui avait d'ailleurs été le prescripteur du premier atelier du projet en mai 2019) :

"Ça va dépendre du projet, de si le jeune est prêt ou pas, s'il parle français ou pas. C'est le projet, si on est dans les démarche actives. Par exemple une jeune qui recherche un CAP Enseignement Petite Enfance, elle veut faire en apprentissage elle cherche un employeur et une école. On voit qu'on a un peu avancé le CV, la lettre, en général c'est bien quand ils ont fait un stage quand même, pour bien être sûr que c'est bien ça qu'ils veulent faire. Et puis après, quand ils sont vraiment dans la phase où ils envoient des candidatures aux

écoles et du coup où ils vont commencer à être appelé pour passer des entretiens, là oui c'est intéressant” (Conseillère de la Mission Locale de la Vallée de Montmorency)

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

## 2. Quand nouveauté rime avec développement

La nature du Contrat à Impact Social est de financer des projets “innovants”, et cet aspect novateur dans l’action du porteur de projet peut jouer un rôle un déterminant dans le développement du projet en question. Cette innovation sociale n’est pas sans conséquence dans le monde de l’Économie Sociale et Solidaire, en effet, certains auteurs voient dans le développement de la contractualisation entre les pouvoirs publics et associations une logique « marchande », productrice de normes et de standardisation de l’offre associative (Lipsky et Smith, 1989-1990). Pour la Cravate Solidaire, le simple fait de rendre son action mobile change énormément de chose, comme le note la chargée de mission du CIS de la Cravate Solidaire à propos des différences du CIS avec l’action “classique” de la Cravate Solidaire :

“Le côté toujours nouveau en fait, c'est plein de premières fois. C'est plein de premiers emplacements, c'est plein de premières structures d'insertion avec qui on travaille, c'est des nouvelles. A Paris c'est des partenaires, des structures d'insertion un peu historiques, ça fait plusieurs années qu'on travaille avec elles, elles nous connaissent...Le tissu associatif est tellement énorme sur Paris que la Cravate Solidaire, c'est très connu. Là tout l'enjeu du projet est là, il est de développer notre notoriété sur ces deux territoires, à la fois pour trouver des bénévoles et à la fois pour accompagner toujours plus de personnes sur les zones les plus éloignées.” (Chargée de mission de la Cravate Solidaire Mobile)

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

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

Cette notoriété grandissante a permis au projet de développer ses partenariats sociaux, passant de 3 structures d'insertion à une vingtaine par département, soit une quarantaine au total, et à exporter son action dans le département des Yvelines<sup>24</sup>, après avoir reçu l'intérêt de structures d'insertion et ce, malgré le fait que ces publics ne seront pas comptabilisés dans l'atteinte des objectifs liés au CIS. Afin d'atteindre l'indicateur concernant les bénévoles ("indicateur 2"), l'équipe de la Cravate Solidaire Mobile se devait de trouver des moyens d'élargir sa communauté de bénévoles impliqués en atelier. Pour cela, les réseaux sociaux ont joué un grand rôle dans la communication et la mobilisation de bénévoles, avec notamment des "posts" d'appel à bénévolat, chose que la Cravate Solidaire de Paris réalise beaucoup moins au vu de son implantation historique dans le territoire. Les médias sociaux ont constitué un outil de choix dans le développement du projet, et leur impact est assez reconnu en termes de notoriété et de crédibilité vis-à-vis du grand public et des partenaires financiers publics et privés (Bazin et Mollet, 2014).

Tous ces aspects innovants du projet, protégés par le Contrat à Impact Social, ont permis de renforcer les liens du porteur de projet avec les investisseurs, ce qui fut notoire lors de la visite de François Hollande, président de la fondation La France s'engage, dans le cadre du partenariat avec l'association :

“Avec les investisseurs ça se passe très bien, nous ce qu'on essaye de faire c'est de garder un lien assez fort avec eux, puisqu'eux nous font confiance, investissent sur le projet, régulièrement on leur donne des nouvelles du terrain, des chiffres, où est-ce qu'on en est dans les personnes accompagnées, le nombre de bénévoles sensibilisés. [...] Et quand François Hollande vient à Pantin le 18 février 2020, bah on les invite à venir parce que ça nous semble important aussi de partager des moments de vie du projet avec eux. Pas uniquement des résultats, des chiffres, des tableaux” (chef de projet de la Cravate Solidaire)

Cette mise en avant de l'innovation et du lien social avec les partenaires de la part du porteur de projet est reconnue par le format du contrat, avec une volonté d'impliquer chaque acteur présent dans le projet. Justement, ce Contrat à Impact Social, régi par une convention cadre, clarifie les rôles et tâches de chacun, détaillant chaque objectif et méthode de paiement. A première vue, cela constitue une sécurité pour les signataires du contrat, notamment le porteur du projet qui se voit assurer le financement de son projet, mais est-ce réellement le cas ?

---

<sup>24</sup> La convention cadre mentionne une limite de 25% des personnes accompagnées résidant dans les départements limitrophes aux territoires cibles : le 27, 60, 77, 78, 92, 94 ou « non connu »)

## II. Entre objectifs à atteindre et mise en avant de l'humain : l'entre-deux délicat pour les membres de l'équipe

### 1. La convention cadre : une sécurité par moments, un obstacle par d'autres

La contractualisation autour du Contrat à Impact Social permet d'assurer à chaque partie le respect des modalités du partenariat préalablement établi. Cette méthode de gestion de projet est propre à la culture managériale occidentale, reposant à la fois sur la croyance dans la vertu de la responsabilité individuelle ; la volonté de planifier le futur, essence de celle de contrôler et la culture du contrat autour d'un projet (Bouquin, 2011).

La convention cadre permet ainsi à la fois aux pouvoirs publics de gérer le projet financé, aux financeurs d'avoir une sécurité légale vis-à-vis d'un éventuel remboursement, quant au porteur de projet, il sécurise un financement pour une durée plus ou moins longue, se rapprochant du modèle des Délégations de Service Public (DSP). Mais pour le directeur opérationnel de l'association, cette configuration n'apporte pas que des avantages au porteur de projet :

“Ça met des échéances, y'a des enjeux qui sont plus importants ouais c'est sûr. Parce que tous les 6 mois on a un comité de pilotage et ce comité, bah tu dois rendre des comptes, les investisseurs ils attendent à être remboursé et ce remboursement intervient que si t'as réalisé tes objectifs. Donc oui c'est sûr que c'est beaucoup plus contraignant que si c'était un projet comme on a l'habitude de se faire financer, ou les gens ils financent l'accompagnement de 900 personnes, si les 900 personnes n'ont pas été accompagnées sur 2 ans ou 3 comme on avait prévu, tu peux dire que t'as eu du retard pour telle, telle, telle raison, tu te mets d'accord avec ton financeur et ça déborde sur la quatrième année tu vois ? Là c'est pas le cas.” (Directeur opérationnel de la Cravate Solidaire)

Cette obligation de “rendre des comptes” reconfigure les missions des salariés impliqués dans le projet, avec l'adoption de méthodes de calculs et de gestion qui ont requis des contacts étroits avec l'évaluateur indépendant, Kimso. Colasse et Nakhla (2011) mettent d'ailleurs en évidence cette difficile appropriation des modes de gestion par les “équipes terrain” dans le monde hospitalier, qui peut freiner leur action professionnelle dans le cadre d'une contractualisation ou, au contraire, améliorer leur mode d'action :

“Ce cadre rigide et ces objectifs-là, qui conditionnent un certain nombre de choses et notamment le remboursement des investisseurs, et la réussite du projet, parce qu'au-delà des investisseurs en tant que tel c'est aussi montrer que le projet marche [...]. Le point positif c'est que ces objectifs-là poussent à structurer le projet, poussent à le faire avancer, poussent aussi à, en permanence le remettre en question en fait. Trouver des ajustements, allez chercher des idées qu'on n'aurait pas forcément eu à la base...Et en fait ces objectifs là ils ont été quand même calibrés de manière à ce qu'ils soient hyper pertinents et révélateurs de l'apport qu'on va avoir. C'est à dire que, pour les projets que j'ai pu voir par

le passé, ce projet-là mesure vraiment de manière efficace et pointue l'impact qu'on peut avoir.” (Chef de projet de la Cravate Solidaire Mobile)

Bien que cela nécessite une adoption de ces modes de gestion, qui sont d’autant plus inédits dans le cadre d’un Contrat à Impact Social, les pouvoirs publics impliqués y voient une réelle plus-value dans les actions mises en œuvre :

“À partir du moment où on peut mesurer un impact de manière fiable, on a tout intérêt à passer par ce type de contrat. Tout simplement parce que ça nous permet de monter, de mettre en place, de financer des actions qu'on n'aurait peut-être pas financé parce qu'on les comprend pas bien entre guillemets. Et donc du coup d'être un peu plus ouvert, ça nous permet de ne pas rater une solution positive, mais la condition c'est que nous soyons en capacité de mesurer l'impact, ce qui n'est pas si évident que ça.” (Salarié à la DGEFP)

À première vue, toutes les parties semblent avoir un gain de ce format de projet, mais cela était sans compter sur les retards pris par la signature de la convention cadre par toutes les parties prenantes du projet hormis le structeur (BNP Paribas) et l'évaluateur indépendant (nous y reviendrons dans le Chapitre 4). Ces signatures furent conclues le 31 décembre 2018, problème : le contrat note une année 2018 prévue pour le recrutement des équipes, la livraison du camion dans laquelle l'action se déroule et le développement des partenariats pour un début d'activité en septembre 2018 et les premiers accompagnements au mois de janvier 2019. Après la livraison du camion aménagé par le constructeur qui a pris quelques mois à arriver (notamment du fait de la forte clientèle de ce type de prestataires durant la saison estivale), le premier atelier “Coup de Pouce Mobile” a pu être réalisé au 21 mai 2019, soit près de 5 mois après le début prévu. Quel a été l'impact de ce retard sur l'action de l'association ? Et plus globalement en quoi le format du montage financier influe sur le travail des membres de l'association ?

## 2. Quand le montage financier devient un frein à l'action sociale

La contractualisation tripartite du Contrat à Impact Social reflète une certaine volonté des pouvoirs publics de faire participer des acteurs extérieurs dans les politiques publiques, mais à quel prix ? Le retard pris lors du début de l'action ne changea en rien les termes du contrat : les objectifs restent les mêmes, tout comme la durée de l'expérimentation, prenant fin le 31 août 2021.

Cela a poussé l'équipe du porteur de projet à réaliser une “ingénierie de formation”, ou plutôt d'accompagnement, afin de réaliser des “ateliers” tout en atteignant les objectifs chiffrés concernant notamment le nombre de personnes accompagnées, ce qui s'est traduit par une



organisation assez spécifique comme nous pouvons le voir avec ce témoignage de la chargée de mission du projet :

“Au lancement du projet en mai dernier, on avait commencé à faire des journées entières d’atelier, donc on pouvait accompagner 8 personnes au total, 3 le matin et 5 l’après-midi. On s’est vite rendu compte que c’était pas tenable à ce rythme-là pour 2 raisons : déjà parce que, si on mobilise qu’un bénévole en fait, pour accompagner 8 personnes sur la journée, c’est très lourd, c’est très, très lourd. Là tu vois juste une demi-journée avec 5 personnes t’as vu comment ils sortent les bénévoles, ils sont claqués. Donc déjà 8 personnes c’était difficile, pour eux, et également pour nous, c’est très difficile de mobiliser une personne bénévolement sur une journée entière. Donc ce qu’on faisait, assez rapidement, c’est de mobiliser une équipe bénévoles le matin, et une équipe bénévole l’après-midi. Parce qu’évidemment on était en début de projet, on n’a pas assez de bénévoles locaux, on n’avait pas une base suffisante pour se permettre ça, donc du coup c’est pour ça qu’on est passés à des demi-journées. Également aussi, parce que [le chargé de projet] avait calculé aussi hein. Il avait calculé que si accompagnait 5 à 6 personnes par atelier, on pouvait complètement rentrer dans les chiffres, atteindre nos objectifs. Donc a été décidé le changement de passer à des demi-journées pour faciliter la mobilisation des bénévoles, et pour en même temps atteindre les chiffres du projet. C’était suffisant. Après le rythme de 3 ateliers semaine, bah pareil ça a été calculé en fonction de ça. C’est à dire que quand on faisait toute la journée on faisait que 2 ateliers semaine, au tout début. Ça pouvait le faire. Mais là comme on est passé à des demi-journées, il a fallu rajouter une demi-journée supplémentaire. Le choix des jours aussi a été en fonction de nos structures d’insertion. Au début on voulait également ouvrir le samedi, pour permettre une mobilisation des bénévoles plus facile, sur ceux qui sont disponibles que le week-end, finalement, ça n’a pas été possible puisque les structures d’insertion, rares sont celles qui sont ouvertes le samedi, et la plupart préfèrent être ouvertes quand nous organisons l’atelier.” (Chargée de projet du projet de la Cravate Solidaire Mobile)

Cette culture du résultat imprégnée par les membres de l’association autour du projet risque de mettre en avant ces logiques d’entreprises lucratives, au risque de tendre vers une figure de « génératrice de résultats », ce qui peut aller au détriment de l’action même de l’association (Chauvière, 2010). C’est là que l’on voit l’un des principaux enjeux du Contrat à Impact Social : trouver l’équilibre entre action sociale et culture du résultat n’est pas chose simple, et comme le note Bruno Latour (2000) « Si on appelle politique la constitution progressive d’un monde commun, il est assez difficile d’envisager une vie commune en commençant par exiger de tous ceux qui aspirent à en faire partie de laisser à l’extérieur, au vestiaire, les appartenances et les attachements qui les font exister ». Cette ambivalence a un impact non négligeable sur la professionnalisation des salariés du projet, à savoir le chef de projet et la chargée de mission. En effet, le chef de projet voit ses missions en rapport avec l’atteinte des objectifs et la coordination du projet accrues par les enjeux du projet, tout comme la chargée de mission dont

la tâche de mobilisation de bénévoles prend une importance croissante dès le début du projet, et ce, encore à l'heure actuelle.

Dans le Contrat à Impact Social de l'association La Cravate Solidaire, comme dans l'organisation habituelle de cette dernière, les membres de l'équipe (salariés, stagiaires et volontaires en service civique) agissent surtout en amont et en aval de l'atelier ("pré" et "post-atelier" selon les termes utilisés dans la structure), l'accompagnement pendant l'atelier étant essentiellement animé par les bénévoles. Et l'impact de ce rythme accru des accompagnements les touche en premier lieu :

“Bah l'impact eux ils... (elle rigole) Comme t'as pu le voir on a souvent des retours comme quoi c'est beaucoup trop, 5 personnes, c'est mieux 4 personnes...Enfin 6 personnes déjà c'était trop ça c'est sur, 5 personnes, ça va mais c'est beaucoup, c'est fatigant. Surtout qu'en fait pour caler 5 personnes en une après-midi, finalement ils ont pas de temps de faire des pauses donc ils enchainent un peu les coachings, et y'a la fatigue du fait que parfois c'est des publics qui ont des parcours de vie chaotiques, des difficultés sociales fortes et donc beaucoup de problématiques qu'il faut gérer, et leur redonner confiance en eux parfois c'est difficile, donc ça peut être épuisant, y'a des journées d'appel qui sont particulièrement épuisantes la dessus...” (Chargée de mission du projet La Cravate Solidaire Mobile)

Au vu de la place de ces derniers dans l'action sociale, il nous paraît important d'analyser plus précisément cet acteur.

### III. Au bout de la chaîne : les bénévoles

#### 1. Le bénévolat : l'action sociale finale

Historiquement, la figure du bénévole est souvent rattachée à celle du militant qui s'est peu à peu amoindrie au cours du siècle dernier, notamment avec le recul de la figure du militant communiste et de son engagement "total" (Ion, 1997), dont l'adhésion marquée par l'idéologie sera orientée plutôt par l'action. Cette mise en avant du bénévolat fut assez tardive (Ferrand-Bechmann, 1988 ; 2000). Pour Danièle Demoustier (2002), la figure du bénévole, qui se veut moins politique que celle du militant, va prendre de l'ampleur avec le renforcement du rôle gestionnaire des associations.

Lionel Prouteau (2017) propose une définition du bénévole que nous allons adopter pour cet écrit. Pour lui, différentes caractéristiques définissent le bénévole : le caractère volontaire de l'activité, le fait que la gratification reçue ne soit pas monétaire ou en nature (cette dernière se présentant plutôt sous forme de "reconnaissance"), une action tournée vers autrui (entrant en opposition avec les aides ne profitant qu'à la personne qui la réalise) qui se fait principalement dans un lieu associatif, même s'il peut se faire dans un organisme public voire privé. Les avantages de mobiliser des bénévoles a fait l'objet d'une étude présentée dans un rapport du Parlement Européen (2007) sur les organisations ayant recours à des bénévoles en Europe, pour qui un euro dépensé dans le but d'encourager le bénévolat leur revenait à un gain moyen de 3 à 8 euros. Le Parlement Européen en est même venu à considérer que le bénévolat « pourrait bien constituer notre source d'énergie renouvelable la plus durable » (2008).

En France, le nombre de bénévoles est aujourd'hui de 22 millions de personnes, constituant un vivier de choix pour les associations en développement avec un volume de travail évalué à presque 1,4 équivalent temps plein (ETP) en 2017 (Prouteau, 2018).

Leur place dans la Cravate Solidaire, et donc dans le CIS de celle-ci est telle que les membres de la structure ayant porté le projet ont désiré y émettre un indicateur à ce sujet, mobiliser 140 bénévoles dans au moins un atelier, choix que le responsable du développement de l'association explique comme stratégique :

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

Et cette volonté de changer quelque peu le regard des uns et des autres sur le recrutement a rapidement porté ses fruits, ne serait-ce que par la mobilité de l'action, comme nous témoigne cette bénévole :

“J’avais pas pris conscience qu’il y a des jeunes dans les banlieues qui ne viennent jamais à Paris. Qu’il y a des jeunes dans les banlieues qui n’ont pas les moyens de prendre les transports en commun pour venir jusqu’à chez nous à rue Nationale. J’avais pas conscience qu’il y en avait pour lesquels c’était un problème, et qu’à la limite ça leur faisait peur de venir à Paris tu vois ?” (Noémie<sup>25</sup>, bénévole “coach en image”)

Cette prise en compte de l'action bénévole par l'association est assez originale dans le monde associatif, et même unique lorsque l'on se penche sur les indicateurs proposés pour les Contrats à Impact Social. Cette relative absence de considération chiffrée sous forme d'objectifs renvoie au bénévolat d'accompagnement (désignant l'accompagnement auprès de personnes en soin palliatif) dont la reconnaissance peine à se développer, notamment au niveau statistique (Yaël Tibi-Lévy, Martine Bungener, 2017). Les données chiffrées recensées par la Cravate Solidaire sur le projet de la Cravate Solidaire Mobile concernant les bénévoles présente des chiffres assez intéressants à leur propos. Ainsi, sur les 64 bénévoles mobilisés dans le projet, 70% sont des femmes et donc 30% des hommes (voir Annexe 1), plaçant pleinement ce projet dans le processus de féminisation de la population adhérente aux associations en France, avec 34% des femmes adhérents à une association en 1983 contre 46,1% en 2017 (Cottin-Marx, 2019). Cette prédominance des femmes en tant que bénévole n'est néanmoins pas forcément en lien avec la structure même du Contrat à Impact Social, car comme le note Battagliola, les femmes sont historiquement plus présentes dans l'action envers les plus démunis, allant au plus près de ces derniers en organisant des repas, etc., tandis que les hommes sont plutôt dans des postes d'encadrement, ce qui est totalement caractéristique de la philanthropie.

Si l'on s'en réfère aux recherches de Lionel Prouteau (2017), dans le monde occidental, le capital scolaire est fondamental dans l'engagement associatif de l'individu, dont la probabilité est proportionnelle au niveau de diplôme et revenus domestiques, constat quasi identique à celui réalisé par François Héran 30 ans plus tôt (1988). Aucune donnée précise n'a pu être récoltée sur chaque bénévole concernant leur situation socio-professionnelle, hormis leur lieu de résidence, il est donc difficile d'émettre des tendances, même si nous pouvons postuler qu'au vu des observations réalisées, les bénévoles “RH” sont plus souvent en emploi dans le domaine des ressources humaines ou avec une expérience antérieure dans le recrutement, tandis que les “coach en image” semblent plus hétérogènes. En principe, la Cravate Solidaire ne requiert pas

---

<sup>25</sup> Les noms des bénévoles ont été modifiés dans un souci d'anonymat

de compétences particulières pour être bénévole, mais nous pouvons supposer que la présentation du bénévole RH, dont le rôle est de préparer à l'entretien, est perçue comme nécessitant un minimum de compétences dans le domaine, du moins, c'est ce que nous avons pu observer notamment lors d'appels téléphoniques auprès de nouveaux bénévoles (nous y reviendrons plus tard). Cela soulève par ailleurs la question de la raison de l'engagement des bénévoles dans le CIS de la Cravate Solidaire Mobile.

## 2. Donner de son temps : pour quoi ? Pour qui ?

L'engagement bénévole d'une personne peut être influencé par différents facteurs, qui sont tant en rapport avec des attentes identitaires liées à son passé personnel qu'avec l'offre associative proposée ainsi que le contexte socio-économique dans lequel elle se trouve (Bénédicte Havard Duclos, Sandrine Nicourd, 2005). Les 4 bénévoles interrogés (3 femmes et 1 homme, avec les deux types de bénévolats représentés équitablement) se sont tous engagés à la Cravate Solidaire avant l'arrivée du projet de la Cravate Solidaire Mobile, mobilisés ainsi dans l'antenne historique de Paris. Il n'en reste pas moins intéressant de voir la raison pour laquelle ils se sont mobilisés dans cette association :

“C'était le concept qui m'a parlé tout particulièrement sur les vêtements, sur la tenue professionnelle que l'on donnait aux bénéficiaires. C'était quelque chose que je voyais au quotidien parce que dans l'organisme de formation dans laquelle je travaillais on recrutait beaucoup de gens qui parfois était un peu éloigné de l'emploi et avait un peu soit oublié soit ne connaissait pas du tout les codes de l'entreprise, et le fait de les préparer, ne serait-ce qu'avec une tenue professionnelle ça, ça m'avait particulièrement parlé parce que c'était un problème que je voyais tous les jours, au quotidien dans mon travail. Donc ça avait marché, et puis m'engager bénévolement c'est quelque chose que j'ai toujours fait toute ma vie durant donc ça me paraissait assez naturel, c'est moi qui les avais contactés à l'époque je me souviens.” (Fannie, bénévole “RH”)

“Toutes les questions d'éducation et d'insertion pro pour moi ça a vraiment beaucoup de sens parce que je pense que les gens peuvent trouver la place qu'ils méritent en société en s'y impliquant concrètement, et avoir un travail pour moi c'est une des bases dans l'intégration dans cette société, se sentir utile, du coup ça te donne une dignité...Et du coup tous les gens qu'on accompagne c'est vraiment dans cette optique d'être utile. [...] Et comme c'est vraiment un échange tu te sens d'autant plus utile et tu tiens beaucoup de profit toi-même.” (Fabien, bénévole “RH”)

Une bénévole nous a par ailleurs noté les avantages de ce format “mobile” de l'action :

“Comme tu vas au-devant des gens tu vois d'autres banlieues que tu connais pas toujours, c'est aussi très enrichissant parce que c'est aussi autres personnes que tu rencontres. Y'a

beaucoup plus de jeunes et du coup c'est un peu différent. C'est bien de se déplacer et d'aller vers eux, la démarche est un petit peu différente. C'est enrichissant pour les deux, autant pour eux que pour nous.” (Béatrice, coach en image, ancienne esthéticienne)

Comme nous l'avons vu plus haut, aucune compétence n'est demandée aux bénévoles, mais ce n'est pas pour autant que leur action se veut “simple”. En effet, étant dans un espace restreint, avec des rendez-vous qui peuvent s'enchaîner afin d'atteindre les objectifs fixés par la convention cadre du projet, les bénévoles se doivent parfois de s'investir davantage qu'à Paris afin d'allier performance de l'accompagnement (de manière à ce que le candidat accompagné puisse avoir les outils pour réussir ses futurs entretiens d'embauche) et bonne gestion du temps (45 minutes par candidat tout comme dans un atelier “Coup de Pouce” classique). De plus, les bénévoles sont plus enclins dans le projet de la Cravate Solidaire Mobile à accompagner des personnes rencontrant des difficultés à la fois sociales, économiques et familiales voire d'hébergement du fait de la localisation des ateliers (le Val d'Oise et la Seine-Saint-Denis). Bien que des cas similaires de candidats sont observables dans l'antenne parisienne, cette diversité de situation et de problématiques sociales éprouvées par les candidats pousse les bénévoles à s'adapter et à redoubler d'efforts pour mettre la personne dans les meilleures conditions, comme la note cette bénévole coach en image :

“C'est à nous de nous adapter, à la psychologie, et puis on est là pour aider on n'est pas là pour imposer. Après y'a la façon d'aborder les gens et puis essayer de le faire le plus finement possible. Un pour les mettre à l'aise, ensuite pour pas les...Pour qu'ils soient super à l'aise, et pas gênés de leur démarche. Parce que pour eux c'est pas facile de venir aussi jusque-là. Parce qu'au début ils arrivent la tête baissée et ils repartent la tête haute avec le sourire. [...] Après ça demande un effort d'adaptation à chaque personne parce qu'on doit pas leur imposer des choses, nous on doit s'adapter et comprendre comment eux fonctionnent et leur faire passer un message qu'ils doivent apprécier.” (Béatrice, bénévole “coach en image”)

Denis Bernadeaux Moreau et Matthieu Hély (2007) parlent de « professionnalisation du bénévolat » pour qualifier la conséquence de la diversification et la technicisation des rôles et tâches des bénévoles, s'exprimant « notamment par la participation bénévole qui requiert de plus en plus de compétences du fait de l'exercice de responsabilités particulières (la vie associative demanderait ainsi davantage de compétences administratives, gestionnaires et juridiques) ». Nous considérons néanmoins que ce terme n'est pas le plus adéquat pour décrire le phénomène que vivent les bénévoles au sein du CIS, mêlant mise en avant de l'humain et performance liée aux objectifs contractuels du projet, qui semble être l'impact direct de la “logique gestionnaire” (Chauvière, 2009) du projet.

Et cette alliance entre optimisation du temps et qualité de l'accompagnement peut être bénéfique à la fois pour les candidats accompagnés, les bénévoles et pour l'atteinte des objectifs du Contrat à Impact Social, comme nous l'explique cette bénévole coach en image :

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

A noter que les bénévoles ne sont pas forcément au courant de la nature du contrat. En effet, les nouveaux bénévoles sont mobilisables par plusieurs canaux : via des posts sur les réseaux sociaux, des contacts avec des entreprises partenaires ou le site internet de l'association, sans oublier le réseau d'interconnaissance des personnes qui peut jouer un rôle dans leur engagement. Chaque personne intéressée prend rendez-vous téléphonique avec un membre de l'équipe de la Cravate Solidaire Mobile (salarié, volontaire en service civique ou stagiaire) afin de présenter le projet, les différents bénévoles proposés, et également d'avoir quelques informations complémentaires sur la personne comme la ville, les modes de transports de la personne ainsi que ses disponibilités dans la semaine (pour rappel, contrairement à l'antenne parisienne, les ateliers “Coup de Pouce Mobile” ne se déroulent pas en week-end). A aucun moment le mode de financement n'est mentionné, sauf si la personne le demande explicitement, contrairement aux spécificités du projet comparé à ce qui est proposé à Paris, notamment la place importante des structures d'insertion dans le processus d'accompagnement, caractéristique qui joue également un rôle dans leur action :

“Ils apprécient aussi beaucoup la proximité avec les structures d'insertion, en tout cas ça c'est des retours que m'ont fait des bénévoles de Paris, qui connaissent Nationale, qui n'ont pas forcément l'habitude de rencontrer les conseillers emploi, les directeurs de site des structures d'insertion, et c'est vrai que le camion favorise bien aussi, comme on s'implante à proximité de ces structures, et que souvent ça va faciliter la venue des conseillers qui ont orienté les personnes à venir nous voir, à passer une tête dans le véhicule pour voir comment ça se passe, à échanger avec les bénévoles du jour...Ça aussi ça participe à leur valorisation, évidemment. Parce qu'ils vont faire un retour immédiat sur les candidats qu'ils

ont pu accompagner, échanger avec le conseiller emploi qui connaît encore plus évidemment la personne, et ses problématiques, et voilà ils se sentent vraiment participer à une espèce de chaîne de l'insertion. C'est là aussi qu'ils réalisent l'utilité de leur apport extérieur, de leur regard extérieur vis à vis de l'employabilité des personnes et des conseils qu'ils ont apporté." (Chargée de mission de la Cravate Solidaire Mobile)

La place du bénévole est donc assez valorisée par le format du projet, indirectement liée à la construction même du Contrat à Impact Social, d'autant que les résultats finaux sont notables concernant les personnes accompagnées.



## IV. Tiers-payeurs, investisseurs...Quid des bénéficiaires ?

### 1. Du conseiller au bénévole : le bout de la chaîne d'insertion

Si dans le cadre du Contrat à Impact Social, le porteur de projet est mis au centre du processus, nous pouvons en dire de même du bénéficiaire dans le cadre du projet de la Cravate Solidaire Mobile. Après avoir été orienté par sa structure d'insertion et contacté par des membres de la Cravate Solidaire Mobile, le candidat se voit proposé un accompagnement réalisé par 3 bénévoles : un "coach en image", puis 2 bénévoles "RH". Sur les 2 heures d'atelier, c'est avec eux que le candidat va passer le plus de temps, ses contacts avec des membres de l'association étant essentiellement durant l'accueil et la fin d'atelier. Il est ainsi intéressant de se pencher sur cette relation centrale dans l'action sociale du projet.

Comme nous avons pu le voir jusque-là, l'association se place de manière générale dans la matrice philanthropique au vu de son action, qui se caractérise par une aide sociale et une relation plutôt verticale entre le bénévole et le "bénéficiaire".

La relation au "bénéficiaire", bien que verticale, est assez ambivalente selon le candidat en face des membres de l'équipe et des bénévoles. En effet, le fait que la personne ait des difficultés sociales, qu'elle soit jeune ou plus âgée, ses difficultés pour l'entretien sont tout autant de caractéristiques qui vont déterminer la relation que va entretenir le bénévole avec elle, dont le rôle est avant tout de mettre à l'aise le candidat. Hormis cela, la relation entre le bénévole et le candidat est bien une relation interindividuelle de transmission de savoirs, de compétences pour l'entretien, ce qui rejoint l'aspect philanthropique historique de la structure. De Gérando (1989) met par ailleurs en garde contre la possible dépendance du "pauvre" qui risque d'attendre de l'aide, et de ne plus agir par lui-même, chose que le bénévole doit éviter au maximum dans le cadre de cet accompagnement, afin d'atteindre l'un des objectifs sociaux du projet : autonomiser les candidats dans leur recherche d'emploi.

Cette relation entre ces deux protagonistes est primordiale dans l'accompagnement proposé, et la diversité des profils des bénévoles peut jouer un rôle décisif dans leur interaction :

"Un jour j'ai entendu quelque chose qui m'a fait plaisir, c'est que le fait que des jeunes puissent être aidés par quelqu'un qui a de l'expérience, comme une mère, comme une grand-mère j'en sais rien, ça les mettait en confiance et ils se sentaient à l'aise." (Noémie, bénévole coach en image)

## 2. Quel impact pour les candidats accompagnés ?

Même si cela ne semble pas à première vue être le centre du sujet, il n'en reste pas moins important de voir l'impact de cette construction administrative du projet sur les candidats accompagnés. Car comme nous l'avons vu plus haut, la présence d'objectifs chiffrés à atteindre sur le nombre d'accompagnement joue un rôle dans l'action du bénévole, et cette limite est d'ailleurs relevée par une bénévole :

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

Nous voyons ainsi la limite de cette logique de “rationalité sociale” (Bruna, Ben Lahouel, 2020) dans l'action de l'association, engendré par la construction du Contrat à Impact Social. Mais n'oublions pas que le troisième indicateur concerne le taux de retour à l'emploi des candidats 3 mois après leur passage en atelier, ce qui permet de contrebalancer ce déséquilibre entre quantitatif et qualitatif. Cette ambivalence entre la culture du chiffre et la quête de qualité d'accompagnement se trouve particulièrement en “post-atelier”, avec les retours des membres de l'équipe aux conseillers des personnes accompagnées, via notamment des fiches remplies par les bénévoles, permettant ainsi au candidat d'avoir une certaine continuité dans son accompagnement :

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

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

de suivi de l'accompagnement et de l'atteinte concrète des objectifs est vérifié par un acteur tiers central dans le contrôle du Contrat à Impact Social : l'évaluateur indépendant.

# **Chapitre 4 : Limites et perspectives d'avenir**

## I. L'évaluation : la raison d'être du contrat à impact social

### 1. L'évaluateur indépendant : pièce maîtresse du projet

Avant d'entrer dans le vif du sujet concernant l'évaluateur indépendant et son rôle dans le Contrat à Impact Social, faisons un petit retour en arrière pour voir la place de l'évaluation et son évolution au fil des années.

En France, la question de l'évaluation est particulièrement appliquée aux politiques publiques, apparue durant les années 1960, alors que certains fonctionnaires s'interrogent sur la rationalisation de la dépense publique (Monnier, 1992). L'apparition de l'évaluation en France est fortement liée à la guerre du Vietnam, durant laquelle ces fonctionnaires français se rendent aux Etats-Unis observer les d'évaluation, avec une volonté du Ministère de la Défense de limiter les coups de la guerre. C'est ainsi qu'apparut la "Rationalisation des Choix Budgétaires" (RCB) en 1968, fortement inspiré du "Planning Programing Budget System" (PPBS). Cette méthode de gestion budgétaire (RCB) se veut *ex ante*, le calcul du coût étant réalisé en amont la mise en œuvre de la politique publique par un acteur extérieur. Aujourd'hui, deux autres types d'évaluation existent : *ex post*, qui se développa dans les années 1980 impulsée par Michel Rocard, où l'évaluation est également réalisée par un acteur extérieur mais seulement une fois les politiques publiques appliquées, et *in itinere*, consistant en une évaluation tout au long de la mise en œuvre de la politique publique (Bozio, 2014).

Très rapidement, ces méthodes sont reprises dans le monde de l'entrepreneuriat social pour mesure l'impact social. L'une des principales manières d'évaluer est le SROI (Social Return on Investment), ratio consistant à valoriser monétairement les effets produits par l'action sociale sur les différentes parties prenantes comme les candidats accompagnés, les bénévoles, partenaires, etc. Le Contrat à Impact Social reprend cette logique d'évaluation pour juger de la valeur du projet présenté et donc, conditionner les remboursements des investisseurs par les tiers-payeurs. Notons néanmoins que l'utilisation de l'évaluation de l'impact social ne fait l'objet d'aucun référentiel partagé ou méthode faisant consensus. Pour Stievenart et Pache (2014), "*cette absence de norme s'explique par le fait que l'évaluation de l'impact social est confrontée à la complexité de l'identification, de la mesure et de la valorisation des changements individuels et sociaux générés par une entreprise sociale : ceux-ci sont par nature hétérogènes, la plupart du temps non monétaires, intangibles et influencés par de multiples facteurs, parfois indépendants de l'entreprise sociale.*". De plus, un rapport publié par KPMG (réseau international de cabinets d'audit et de conseil) en 2018 met en évidence la complexité

des méthodes d'évaluation, ayant pour conséquence une faible utilisation de ces outils.

Dans le cas de l'évaluation du CIS de la Cravate Solidaire, cette évaluation est réalisée par Kimso, cabinet de conseil et d'évaluation spécialisé en impact social. L'action de ce cabinet est centrée sur l'aide de clients concernant leurs évaluations internes, les aidant à mettre en place une mesure d'impact à leur niveau et sur le diagnostic de dispositifs, pour une durée moyenne d'évaluation de 6 mois, pouvant aller jusqu'à 3 ans selon une salariée, en plus de formations et sensibilisation sur la culture de l'évaluation afin de la rendre plus accessible. La majorité des clients de ce cabinet sont des associations, le reste étant composé d'entreprises (notamment des acteurs bancaires) et de fondations. À l'arrivée des Contrats à Impact Social en France, Kimso a rapidement été approché par différentes structures, le plaçant aujourd'hui comme évaluateur indépendant de 4 contrats : les deux CIS de la Fondation des Apprentis d'Auteuil, celui de Wimoov, d'Article 1 et de La Cravate Solidaire. En tant qu'évaluateur indépendant, Kimso est considéré comme un prestataire, ne faisant donc pas partie des signataires de la convention cadre (même si son nom et ses missions sont détaillées) mais faisant l'objet d'une lettre de mission émise par le porteur de projet, ici, la Cravate Solidaire. La position de l'évaluateur est ainsi neutre dans les négociations réalisées par les parties prenantes que ce soit durant les négociations avant le début du projet ou pendant les comités de pilotage se déroulant tout au long du CIS. Comme cela est mentionné dans la convention cadre, le rôle de Kimso en amont des signatures était d'accompagner la Cravate Solidaire dans la détermination des indicateurs de performance et de la formalisation des outils de collecte de données, mais depuis le lancement du projet, leur mission se limite au suivi des données émises par la Cravate Solidaire et en l'admission d'une "attestation de performance" en cas d'atteinte des objectifs intermédiaires. La mission de l'évaluateur est ainsi centrée sur une analyse des données quantitatives, au détriment de l'aspect qualitatif, ce qui se différencie quelque peu de leur action habituelle :

"C'est assez courant qu'on fasse les deux, soit on fait intervenir le qualitatif en amont, ce qui nous permet de bien comprendre ce qui se passe, de mettre des mots sur les changements, donc déjà un de formaliser, et ensuite deux de préparer la phase quanti. En gros on se base sur toute la matière qualitative pour construire nos questionnaires etc., faire en sorte qu'il soit adapté au public, qu'on pose les bonnes questions...[...] Après parfois ça peut nous arriver de faire du qualitatif aussi post-quantitatif pour donner du sens à ce qu'on observe comme tendance dans les chiffres etc., parce que y'a des choses parfois on a du mal à comprendre seulement via les entretiens qu'on a eu en amont et ce qui est dans le questionnaire. C'est rare qu'on fasse uniquement du quantitatif, en revanche ça nous ait

arrivé de faire uniquement du qualitatif sur les petits dispositifs notamment, quand il y a pas beaucoup de bénéficiaires etc.” (salariée de Kimso)

Le mode d'étude qualitatif est négocié par l'évaluateur en amont du début du projet, pour d'autres Contrats à Impact Social, Kimso a pu par ailleurs négocier dans son contrat cet aspect qualitatif de l'évaluation, basé sur des entretiens et des observations sur le terrain. Dans le cadre du CIS de la Cravate Solidaire, les relations avec le porteur de projet sont assez régulières, afin de vérifier l'avancement du projet, mais cet élan fut brusqué par un élément inattendu concernant un indicateur à calculer.

## 2. Quand une simple donnée met tout le monde dans l'embarras

Les indicateurs dans le cadre d'un Contrat à Impact Social sont négociés entre le porteur de projet et les tiers-payeurs dans un premier temps, avant d'être validés par les investisseurs (par exemple, l'investisseur INCO ne fut contacté qu'une fois les indicateurs préétablis). De manière générale, les indicateurs des CIS en France sont divisés en deux catégories : les indicateurs de moyen, se résumant en l'atteinte d'objectif chiffré, et les indicateurs de résultat, étant plus qualitatif et se présentant souvent sous la forme de taux de différence de réussite à un examen ou de retour à l'emploi de la population cible, en comparaison avec une population référence. Cette dernière est celle qui connaît le plus de difficulté à être calculée, c'est l'une des raisons pour lesquelles le CIS de Wimoov n'en avait pas, fait exceptionnel parmi les Contrats à Impact Social en France mais qui nous a été expliqué par la salariée de Kimso :

“ À partir du moment où t'es obligé de te mettre d'accord sur des choses, tu vas faire en sorte que ce soit le plus simple possible, parce qu'en plus derrière faut que ce soit facilement vérifiable en fait. Et un indicateur d'impact c'est pas facilement vérifiable, le taux de sortie positive c'est quasiment le seul en fait, avec le taux de réussite au bac par exemple d'article 1, c'est un peu le truc objectif que tu peux vérifier. Alors que si tu dis un indicateur d'impact sur la confiance en soi. C'est pas évident à vérifier tu vois ? Du coup tu peux pas déclencher des paiements sur un seuil de truc machin. Donc en fait, de facto, pour se mettre d'accord, le premier truc le plus simple c'est juste le nombre de personnes accompagnées, mais c'est pas vraiment un indicateur d'impact en fait, juste c'est des réalisations c'est ce que tu fais...Pas d'obligation de moyen, pas de faire en sorte que les gens trouvent un job ou soient heureux dans la vie...C'est la simplification des négociations (sous le ton de l'amusement)”

De son côté, le Contrat à Impact Social d'Article 1 a connu des difficultés de comparaison d'échantillon dans le cadre d'un des indicateurs concernant la persévérance scolaire, à savoir la différence entre la part des élèves accompagnés par l'association qui s'inscrivent sur Parcoursup et la part des inscrits sur le ce même logiciel mais n'étant pas accompagnés par la

structure. En effet, l'objectif fixé dans cet indicateur de moyen était d'atteindre 7 points de pourcentage d'écart entre le taux d'élèves en pré-bac accompagnés par le CIS d'Article 1 souhaitant poursuivre des études supérieures et le même taux calculé au niveau national sur une population socialement comparable. Or, cette donnée n'était pas accessible par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, malgré la présence d'un service spécialisé dans le domaine, à savoir la Direction Générale de l'enseignement et de la Recherche (DGER), ce qui a amené le Ministère de l'Agriculture à prendre contact avec le Ministère de l'Education afin d'obtenir ces chiffres. Bien que cette absence de contact entre ces deux services ministériels semble étonnante, notons que la construction du Contrat à Impact Social, au-delà des changements opérés sur les porteurs de projet, a permis une introspection des pouvoirs publics sur leur mode d'action et leur organisation entre services interministériels.

Pour la Cravate Solidaire, le problème est tout autre et se pose sur la méthode de calcul de "l'indicateur 3", concernant une surperformance de 3% du taux de sortie positive des personnes accompagnées par le projet de la Cravate Solidaire Mobile, en comparaison avec une population référence, en l'occurrence des jeunes accompagnées par des Missions Locales de Seine-Saint-Denis et du Val d'Oise qui se sont vus proposer une offre d'emploi par leur conseiller. En effet, bien que l'accès à ces informations fût confirmé par l'administration publique, celle-ci a annoncée quelques mois après le lancement du projet ne pas être capable d'avoir ces données sur les missions locales. Or, cet indicateur est central dans la légitimation du projet et remet même en cause la construction même du Contrat car comme le précise Dermine (2019) : *“Une deuxième condition [à l'élaboration d'un Contrat à Impact Social] concerne la mesurabilité des résultats. En effet, un mécanisme de CIS ne peut être mis en œuvre que si les résultats de l'intervention peuvent être facilement mesurés grâce à des indicateurs simples, sans changer la nature de l'intervention ni mettre à risque les populations cibles.”*.

Dorénavant, les négociations sont encore en cours sur l'évaluation de cet indicateur, mais pour un membre de la DGEFP, cela ne remet en rien en cause la suite du CIS de la Cravate Solidaire, à 1 an de son terme.



## II. La Covid-19 : un énième obstacle à surmonter

### 1. Objectifs à atteindre, financement : comment limiter les dégâts de la crise ?

Les difficultés rencontrées sur les indicateurs du CIS de la Cravate Solidaire ont pris un nouveau tournant avec un événement imprévisible, indépendant de la volonté de tous : la Covid-19.

Le confinement national annoncé par le Président de la République le 16 mars 2020, débuta le lendemain, bloquant le pays de la majeure partie de ses activités scolaires, professionnelles, et donc économiques. Le monde de l'Économie Sociale et Solidaire fut frappé de plein fouet par cette crise, nécessitant une aide gouvernementale avec notamment une aide de secours aux structures de l'ESS de moins de 3 salariés. De plus, une enquête réalisée par le Mouvement associatif, centrée sur un questionnaire rempli par des responsables d'association hors sanitaire et social (1200 au total), met en avant des chiffres assez révélateurs : 70% des associations ont dû suspendre leur activité.

Pour la Cravate Solidaire Mobile, impuissant face à cette crise, le constat est sans appel : aucun atelier ne peut être réalisé, tout comme l'association de manière globale. Très rapidement, des bénévoles de l'antenne bordelaise mette en place un accompagnement à distance, qui fut adopté par l'antenne parisienne dès le mois d'avril. Mais cela peut-il être comptabilisé dans le CIS afin d'atteindre ses objectifs ? La question s'est posée mais n'a pas pu être satisfaite, au vu de la différence d'accompagnement avec le projet.

Au total, seuls deux ateliers ont pu être réalisés jusqu'au mois de septembre, et ce, avec des mesures sanitaires strictes limitant le nombre de candidats accompagnés à 4, contre 6 habituellement, et le nombre de bénévoles à 2 (un bénévole "coach en image" et un bénévole "RH") au lieu de 3. Ainsi, la crise sanitaire a eu un double impact pour le porteur de projet : une suspension des ateliers pendant près de 4 mois, et une reconfiguration des ateliers freinant l'atteinte des objectifs concernant le nombre de personnes accompagnés et le nombre de nouveaux bénévoles mobilisés. Comment rattraper ce temps perdu ? Malheureusement, ce genre de situation n'est pas anticipé dans le cadre du Contrat à Impact Social, limitant la marge de manœuvre de l'association :

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

Pour le chargé de développement de la Cravate Solidaire, les retombées de la crise sur le projet sont loin d'être finies :

“L'impact sera forcément important parce que les personnes qui font face à des freins de mobilité qui sont un peu éloignés etc., sont les personnes qui ont moins accès à l'emploi de fait, et on anticipe quand même une crise sociale pour l'année prochaine, elle a déjà commencé mais ça arrive de façon certainement assez forte. Va y avoir un besoin qui risque d'être grandissant sur le territoire, et donc là l'enjeu sera de pouvoir répondre à ce besoin sans fermer nos portes aux gens parce qu'on n'aura pas assez de place par exemple.”

Une renégociation du contrat étant nécessaire, certains acteurs craignent la lourdeur administrative du processus, comme ce fut le cas lors de la construction du Contrat à Impact Social :

“On voit bien que la structure même du CIS, qui est une convention multipartite entre plusieurs investisseurs et plusieurs ministères rend les évolutions, les adaptations très très compliquées, très rigides. [...] Qu'on ait cette lourdeur administrative à ce point, c'est contre-productif quoi parce qu'on passe énormément de temps en réunions, en négociations, en démarche, et ça pénalise en plus le projet porté par LCS.” (Salariée du fonds d'investissement MAIF Investissement Social et Solidaire)

## 2. Entraide et solidarité entre porteurs de projet face à une situation inédite

Cette situation délicate pour l'équipe de la Cravate Solidaire a amené le chef de projet de la Cravate Solidaire Mobile à contacter le chef de projet du CIS d'Article 1, localisé à Lille :

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

Ce contact a été facilité par la proximité spatiale entre les deux associations : en effet, les deux siègent à l'Ascenseur, établissement réunissant une vingtaine d'associations dans le domaine de l'égalité des chances et l'insertion professionnelle. De plus, leur CIS ont en point commun, au-delà de l'évaluateur indépendant (Kimso), des partenaires quasi similaires avec comme investisseur la Caisse des Dépôts et comme tiers-payeurs le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, ainsi que le Ministère de l'Économie et des Finances. Ce phénomène étant récent, peu de publications ont été faites à ce sujet. Mais ce que nous pouvons noter est l'ambivalence des décisions prises sur les volontés de prolonger ou modifier les contrats de la part des porteurs de projet : pour le CIS d'Article 1, il y avait une volonté de repousser le

lancement de la deuxième partie du projet, concernant l'accompagnement de jeunes en postbac, pour la rentrée 2021, alors qu'elle était initialement prévue pour septembre 2020, mettant en avant la difficulté de trouver de nouveaux mentors (appellation des bénévoles dans l'association). Le Ministère de l'Agriculture ayant refusé un ajout budgétaire s'est rendu plus souple sur la localisation des mentors, pouvant provenir de régions limitrophes des deux zones cibles, à savoir l'Occitanie et les Hauts-de-France. De son côté, la Cravate Solidaire a proposé une rallonge de 4 mois du projet, durée de la suspension de l'activité, mais pour le chef de projet, la décision sur cette rallonge budgétaire dépendra principalement d'un seul acteur : *“c'est le Ministère du Travail via la DGEFP qui va décider si c'est possible ou non parce que c'est eux qui ont la part des financements qui est la plus importante.”*

Tout comme la décision prise concernant le CIS d'Article 1, nous pouvons remarquer que c'est le tiers-payeur central qui est décisif, même si cela semble logique au vu des montants à placer, il n'en reste pas moins que cela met en lumière une certaine mainmise des pouvoirs publics sur le devenir de ces Contrats à Impact Social.

Reste encore pour la Cravate Solidaire à réaliser les processus administratifs afin de réaliser un avenant de la convention cadre, chose qui, comme pour les signatures initiales du contrat, risque d'être assez long :

“Mais là par exemple on va devoir faire un avenant à la convention cadre, j'anticipe (sous le ton de l'amusement) le fait que ça va prendre du temps, en effet. Je pense que là on est en train de discuter, bon après y'a le fait aussi qu'on soit en juillet...Si on signe un avenant en octobre on sera content. Le temps que les discussions se fassent, qu'on trouve des solutions, qu'il y ait les accords des uns des autres, et après faut que chacun contresigne hein, donc même au sein des entreprises y'a des comités de pilotage, des comités d'investissement, je sais pas trop comment ils appellent ça, tout doit passer par ces comités là pour être validé quoi. Chacun a son processus interne. Pour nous la Cravate Solidaire c'est un peu plus facile parce qu'étant donné qu'on est 25 salariés...Quand on est une petite association, ça va assez vite quoi. Suffit que ça passe en AG, en Conseil d'Administration.”  
(Chef de projet de la Cravate Solidaire Mobile)

Même si aucune décision n'a encore été prise, un représentant de la DGEFP ne se cache pas de la volonté de ce pouvoir public de suivre cette proposition du porteur de projet :

“Pour nous cette situation est indépendante du projet et de l'opérateur, de l'association la Cravate Solidaire, donc pour nous on a tout intérêt à prolonger le projet. Pour voir si le projet avec une durée de fonctionnement à peu près normale, est-ce que le projet tel qu'il a été présenté atteint ses objectifs.”

### 3. Un début...Et une fin.

#### 1. Préparer l'après-expérimentation

Comme nous l'avions noté au début de cet écrit, le Contrat à Impact Social a pour but de financer des expérimentations, avec une durée limitée donc. Et cette limite arrive à grand pas pour la Cravate Solidaire, avec une échéance pour l'été 2021 (sous réserve de modification via un éventuel avenant). Comme le notent Eynaud et Mourey (2015), la mesure de l'impact social peut permettre à la structure de se placer dans la concurrence pour de futurs financements, avec ce moyen de légitimation, en plus d'apporter aux équipes internes des éléments de réflexivité collectives afin de favoriser le développement de la performance opérationnelle de la structure. Cet aspect du Contrat à Impact Social a été exploité dès l'élaboration des indicateurs d'impact, comme nous révèle le chargé de projet de la Cravate Solidaire Mobile :

“En fait ça a vraiment été calibré pour une montée en charge, donc c'est à dire que, l'objectif est d'accompagner un certain...Si on prend par exemple l'indicateur sur le nombre de bénéficiaires à accompagner, l'année 3 représente le cumul de l'année 1 et de l'année 2, c'est à dire qu'on a une vraie montée en charge : 150 personnes en année 1, 300 personnes en année 2, 450 en année 3. Donc voilà l'idée c'est d'y aller progressivement. Donc ça a été vraiment calibré pour permettre au projet de se développer, de se lancer efficacement. Et pourquoi 450 personnes ? Parce qu'en fait ça a été estimé comme étant le nombre de personnes accompagnées par an qui permettrait au projet, suite au CIS, en trouvant les modes de financement alternatifs d'être viable. D'être viable par lui-même, d'être viable par son action.”

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

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

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

## Conclusion

*“En définitive, la question posée par les CIS est celle-ci : peut-on changer les moyens de l’action sociale sans toucher à ses fondements et à ses finalités ?”* (Alix et al., 2018). Cette question était centrale dans notre analyse, et nous avons pu voir que la réponse n’était pas forcément évidente.

La logique d’évaluation, bien que pertinente pour mettre en valeur certains résultats ne semble pas forcément adaptable à tous les domaines sociaux, où “l’humain” est mis au centre. Même si l’arrivée du Contrat à Impact Social a connu de nombreuses critiques, certains auteurs estimant même que *“les CIS marquent une sorte de retour à la philanthropie, mais sans les idéaux qui la motivent. Ils sont l’instrument d’une philanthropie qui n’aurait d’autre ambition que de permettre à l’État de faire des économies.”* (Alix et al., 2015). Mais la réalité du terrain montre que les injonctions émises par ce dernier concernant la gestion de projet et les relations partenariales engendrent une « professionnalisation » (Hély, 2020) des salariés de l’association qui leur paraît bénéfique. Dans ce cadre-là, ce sont surtout les bénévoles qui peuvent voir leur action modifiée péjorativement, avec une culture du chiffre qui leur est quasiment imposée, même si l’essence philanthropique de l’association ainsi que l’indicateur d’impact du CIS lié au sorties positives favorisent la qualité de l’accompagnement.

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

De plus, le fait d’avoir un rendement relativement limité pour les investisseurs avec un gain possible plafonné à 45 000€<sup>26</sup>, à diviser par 4, peut s’avérer être un frein à l’engagement des investisseurs, même si ce rendement est lié directement au budget initial du projet. Dans certains pays d’Amérique latine comme au Colombie par exemple, la notion de rendement est abordée d’une manière différente, avec une mise en avant de la logique « risque-rendement » (témoignage d’une chargée d’étude de l’Impact Invest Lab). Et cette relative absence de gain est regrettée par la salariée d’un investisseur : *« Mais peut être qu’à terme, il faudra travailler*

---

<sup>26</sup> Le budget initial du projet est de 405 000€, et les investisseurs peuvent recevoir jusqu’à 450 000€ de la part des tiers-payeurs en fonction de l’atteinte des objectifs

*sur des Contrats à Impact Social un peu plus risqués, et qui du coup génèrent un peu plus de rendements pour continuer à les rendre attractif. Le constat qu'on fait en comité d'investissement : on n'est pas du tout sur le même niveau de rendement qu'on peut atteindre habituellement. ».*

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

Le Contrat à Impact Social devrait connaître un nouveau souffle, avec un « Fonds de paiement au résultat »<sup>27</sup> prévu pour le troisième trimestre de l'année 2020, soit, pour la rentrée afin de faciliter les financements de ces derniers. Ce fonds est monté par le Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et suite à la proposition d'un groupe de travail constitué en 2019 afin de simplifier les Contrats à Impact Social. Cette nouvelle construction se concrétisera en la présence d'un fonds préétabli de 30 millions d'euros, avec un appel à projet centrés sur plusieurs thématiques données, qui sont pour le moment au nombre de 3 : l'Economie circulaire avec l'ADEM, l'inclusion et l'emploi avec le Ministère du Travail ainsi que le sans-abrisme avec le Ministère de la Cohésion Sociale. Autour de ce fonds seront présents un centre de compétence ainsi qu'un centre de service afin d'accompagner les parties prenantes sur les Contrats à Impact Social à venir, que ce soit sur la sélection des projets ou sur les parties financières et administratives.

---

<sup>27</sup> Ces informations proviennent majoritairement du témoignage une chargée d'étude de l'Impact Invest Lab ainsi qu'un salarié de la DGEFP (même si des recherches ont été réalisées sur le sujet). Même si ces informations sont vérifiées, nous ne pouvons aucunement nous avancer davantage sur le sujet avant une mise en place officielle, c'est pourquoi nous le mentionnons ici à titre indicatif.

## Bibliographie

ADIDA C.L., LAITIN D.D. et VALFORT M.A., 2010, « Identifying barriers to Muslim integration in France », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 107.

AEBERHARDT R., COUDIN E. et RATHELOT R., 2010, « Les écarts de taux d'emploi selon l'origine des parents : comment varient-ils avec l'âge et le diplôme ? », France, Portrait Social.

ALIX Jean-Sébastien, AUTES Michel, COUTINET Nathalie, GARRIGUE Gabrielle, 2018, *Les contrats à impact social, une menace pour la solidarité ?*, Publié dans [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr).

ALPHANDERY Pierre, FORTIER Agnès, FORTIER A., 2011, « Les associations dans le processus de rationalisation des données naturalistes », *Natures Sciences Sociétés* (Vol. 19), pages 22 à 30

ANDRE Kévin, 2015, « Une évaluation hybride des entreprises sociales, Le cas du social business Grameen Veolia Water », Lavoisier, *Revue française de gestion*, N° 247, pages 71 à 83

ARCHAMBAULT Édith, 2017, « Associations et pouvoirs publics : vers une convergence des modèles en Europe », *Ecole nationale d'administration*, « *Revue française d'administration publique* », N° 163, pages 477 à 490

BALAZARD Hélène, FISHER Robert, SCOTT Matt, 2017, « The « Big Society » in the United Kingdom : privatisation or democratisation of public services », *Ecole nationale d'administration*, « *Revue française d'administration publique* », N° 163, pages 507 à 520

BARBIER, Jean-Claude (dir.), 2017, « Économie sociale et solidaire et État : À la recherche d'un partenariat pour l'action ». Nouvelle édition. Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique.

BATTAGLIOLA Françoise, 2003, « Philanthrope et féministe. Itinéraire d'une bourgeoise picarde et vision de la famille ouvrière ». *Sociétés contemporaines* 52 (4), p 123-40.

BAZIN C., MOLLET J., 2014, *Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisation citoyenne*, rapport, Paris, ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

BENELLI Natalie, 2017, « Le rôle des Business Improvement Districts dans la recomposition des activités de service public à New York », *Ecole nationale d'administration* | « *Revue française d'administration publique* », N° 163, pages 521 à 530

BENNOUR A., 2006, *Logiques des participations citoyennes*, Paris, L'Harmattan, « *Logiques sociales* »

BERTHIAUME Annabelle, LEFIEVRE Sylvain, 2017, « Les partenariats entre secteur public et fondations philanthropiques au Québec : genèse, contestation et épilogue d'une réforme de l'action publique », *Ecole nationale d'administration* | « *Revue française d'administration publique* » N° 163, pages 491 à 506

BESANÇON E., CELLE S., CHOCHOY N., GUYON T., MARTELL Y., 2015, « L'Investissement à Impact Social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ? », Dans « La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? »

BESANCON Emmanuelle, 2019, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », Association RECMA | « RECMA », N° 352 | pages 42 à 57

BOURGOIN Tardif F., 2014, *Vers une professionnalisation du bénévolat ? Un exemple dans le champ de l'éducation populaire*, Paris : L'Harmattan, 168 p.

BOUQUIN Henri, 2011, *Les fondements du contrôle de gestion*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 128 p.

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

BUREAU Marie-Christine, SARFATI Francois, SIMHA Jules, TUCHSZIRER Carole, 2013, « L'expérimentation dans l'action publique », Usages, pratiques et jugements des acteurs, DARES | « Travail et emploi », n° 135, pages 41 à 55

CAMPAGNAC Elisabeth et DEFFONTAINES Géry, 2012, « Une analyse socio-économique critique des PPP », *Revue d'économie industrielle*, pages 45-79.

CHATEL Tanguy, 2015, *Quels nouveaux contours pour le bénévolat d'accompagnement ?*, Presses universitaires de Grenoble, « Jusqu'à la mort accompagner la vie », N° 122 | pages 47 à 58

CHAUVIÈRE M., 2009, « Qu'est-ce que la « chalandisation » ? », *Informations sociales*, n°152, p. 128-134.

CHAUVIÈRE M., 2010, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, La Découverte, coll. « Alternatives sociales », 2010, 232 p.

COLASSE Sophie et NAKHLA Michel, 2011, « Les démarches de contractualisation comme processus de conception : l'émergence du contrôle de gestion médicalisé à l'hôpital », *Politiques et management public*, Vol 28/3

COTTIN-MARX Simon, HELY Matthieu, JEANNOT Gilles, SIMONET Maud, 2017, « Introduction - La recomposition des relations entre l'Etat et les associations : désengagements et réengagements », dans : *Quand les associations remplacent l'Etat ?*, Ecole nationale d'administration? « Revue française d'administration publique », N° 163 | pages 463 à 476

COTTIN-MARX Simon, 2017, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », Ecole nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », N° 163, pages 557 à 570



COTTIN-MARX Simon, 2017, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », Ecole nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », N° 163, pages 557 à 570

COTTIN-MARX Simon, 2019, *Sociologie du monde associatif*, La Découverte,

COTTIN-MARX Simon, 2019, «IV. L'engagement des bénévoles au cœur des associations», Dans Sociologie du monde associatif, pages 71 à 85

DEES J. Gregory, 1998, *The Meaning of «Social Entrepreneurship»*

DEFFOURNY J., NYSSENS M., 2010, « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences », Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 1, No. 1, pp. 32-53.

DEMOUSTIER Danièle, 2002, « Le bénévolat, du militantisme au volontariat; Dans Revue française des affaires sociales », pages 97 à 116

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

DUGUET E., L'HORTY Y., DU PARQUET L., PETIT P. et SARI F., 2012, « Les effets du lieu de résidence sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés en Île-de-France », Économie et Statistique

DUVERGUER Timothée, 2016, *L'Économie sociale et solidaire*, Ed. Le Bord de l'eau.

FORTIER Agnès, ALPHANDERY Pierre, 2017, « La maîtrise des données, un enjeu majeur pour les associations naturalistes à l'heure de la gouvernance de la biodiversité », Ecole nationale d'administration | « Revue française d'administration publique », N° 163, pages 587 à 598

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

GÉRANDO De Joseph, 1989, *Le visiteur du pauvre*, Jean Michel Place.

GLEMAIN Pascal, RICHEZ-BATTESTI Nadine, 2018, « De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture », Dans Marché et organisations (n° 31), pages 13 à 19

HARVARD DUCLOS Bénédicte, NICOURD Sandrine, 2005, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 212 p.

HARVARD DUCLOS Bénédicte, NICOURD Sandrine, 2005, Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle, De Boeck Supérieur, Pensée plurielle, no 9, pages 61 à 73

HELY Matthieu, 2008, L'économie sociale et solidaire n'existe pas, la vie des idées : <http://www.laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>

HELY, Matthieu, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France, 368 p.

HELY Matthieu, MOULÉVRIER Pascale, 2013, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, La Dispute, coll. « Travail et salariat », 2013, 219 p.

HELY Matthieu, 2017, « De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », Dans *Revue française d'administration publique* (N° 163), pages 543 à 556

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

HERAN François, 1988, « Un monde sélectif : les associations », *Economie et Statistique*, 208 pp. 17-31

ION Jacques, 1997, *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier.

JACQUEMET Nicolas, EDO Anthony, 2013, « La discrimination à l'embauche, Sur le marché du travail Français. : Etat des lieux en France aujourd'hui », Editions rue d'Ulm, Opuscule du CEPREMAP.

LE VELLY Ronan, 2014, « Entrepreneuriat social », Dans *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (2014), pages 191 à 203

LATOURET Bruno, 2000, « Factures/fractures. De la notion de réseau à celle d'attachement », in André Micoud et Michel Peroni (dir.), *Ce qui nous relie*, La Tour d'Aigues, éditions de l'Aube, p. 189-208.

LIPSKY M. et SMITH S. R., 1989-1990, « Nonprofit organizations, government, and the welfare state », *Political Science Quarterly*, vol. 104, n° 4, p. 625-648.

LOULI Jonathan, 2018, « Le travail social en voie d'industrialisation ? », Dans *Le sociographe* (n° 64), pages 95 à 103

MARTY Frédéric, ARNAUD Voisin, SYLVIE Trosa, 2006, *Les partenariats public-privé*, 2006, Repères, La Découverte

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

MARTY Frédéric, 2017, « Une arme à double tranchant ? Le recours aux partenariats public-privé et la maîtrise des risques budgétaires », *Revue française d'administration publique*, N° 163, pages 613 à 630

MINARD Philippe, 2004, « Le métier sans institution : les lois d'Allarde-Le Chapelier et leur impact au début du XIX<sup>e</sup> siècle », dans Steven Kaplan et Philippe Minard (dir.), *La France, malade du corporatisme ? XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Belin, coll. « Socio-histoires », 560 p., p. 81-97.

MONNIER E., 1992, *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, 2e Édition, Economica, Paris

MOUTARD-MARTIN Paul, 2018, *L'Entrepreneuriat social: une révolution symbolique dans l'ESS*, mémoire de master 2-PST, UVSQ, 2018.

NICOURD Sandrine, 2019, *Les engagements au travail dans les politiques socioéducatives*, HDR, Sciences Po Paris.

NOGUES Henry, 2018, « Questionner les relations en reconfiguration permanente entre ESS et pouvoirs publics », Dans RECMA (N° 349), pages 24 à 26

OGIEN Albert, 2007, « La gouvernance, ou le mépris du politique », Cités (n° 32), pages 137 à 156

OSPITAL David, TEMPLIER Cendrine, 2018, « La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude de cas Surfrider Foundation Europe », ARIMHE, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n° 32, pages 3 à 25

PELLIZZARI M., SEBAG R., 2020, « Retour d'expérience sur les contrats à impact social en France. Les acteurs impliqués font le bilan après 3 ans d'expérimentation multi-facette », Impact Invest Lab, 2019

PERRET Bernard, 2016, « 3. L'évaluation des politiques publiques », Dans Regards croisés sur l'économie 2016/1 (n° 18), pages 45 à 57

POWELL W., DIMAGGIO P., 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press

PROUTEAU Lionel, TCHERNONOG Viviane, 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », Ecole nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », N° 163, pages 531 à 542

ROBERT Cécile, 2007, « Les transformations managériales des activités politiques », Dans Politix (n° 79 ), pages 7 à 23

Rapport de la CCE, 2018, *Les partenariats public-privé dans l'UE : de multiples insuffisances et des avantages limités*.

ROSAMOND Emily, 2019, « Le capital de tempérament : obligations à impact social et financiarisation du comportement », Dans Mouvements (n° 97), pages 63 à 72

ROSANVALLON Pierre, 1990, « L'Etat en France. De 1789 à nos jours », Paris, Le Seuil, « Points », p 96-97

SANDRIER J-C, 2001, *Associations et politique de la ville*, Paris, La Documentation française.

SAUSSIÉ Stéphanie, TRA TRAN Phuong, 2012, « L'efficacité des contrats de partenariat en France : une première évaluation quantitative », *Revue d'économie industrielle*.

STIEVENART Emeline, PACHE Anne-Claire, 2014, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Dans *RECMA* (N° 331), pages 76 à 92

TIBI-LEVY Yaël, BUNGENER Martine, 2017, « Être là pour être là » : discours croisés sur le bénévolat d'accompagnement, Dans *Sciences sociales et santé* 2017/2 (Vol. 35), pages 5 à 31

TCHERNONOG Viviane, 2013, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz Juris associations.

WEICK Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Californie

YUNUS, M., WEBER, K., 2012, *Pour une économie plus humaine: construire le social-business*, (B. Merle d'Aubigné & A. Steta, Trad.). Paris, France: LGF.

## Annexes

Récapitulatif des entretiens réalisés :

<b>Structure</b>	<b>Caractéristiques de l'enquêté</b>
La Cravate Solidaire	Directeur opérationnel, homme
	Responsable du développement
	Chef de projet de la Cravate Solidaire Mobile
	Chargée de projet de la Cravate Solidaire Mobile
	Noémie, bénévole « coach en image »
	Béatrice, bénévole « coach en image »
	Fabien, bénévole « RH »
	Fanny, bénévole « RH »
	Administrateur, travaillant chez Kea & Partners
Article 1	Salarié, homme
Tiers-payeurs	Salarié de la DGEFP
Investisseurs	Salariée de la MAIF
	Salariée d'INCO
Evaluateur indépendant	Salariée de Kimso
Impact Invest Lab	Chargée d'études
Mission Locale	Conseiller de Mission Locale la MIRE (93)
	Conseillère de Mission Locale MLVM (95)

## Résumé

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

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

Dans le cadre du Contrat à Impact Social, un troisième acteur entre en jeu : le partenaire privé. Ce dernier a pour rôle de financeur, « d'investisseur », avec des pouvoirs publics ne les remboursant qu'à certaines conditions, tandis que le porteur de projet (associatif ou non) profite d'une garantie de financement sur une durée déterminée.

Arrivé dans un contexte où les questions de responsabilité civile et d'engagement prennent de l'ampleur dans le monde de l'entreprise, cette nouvelle contractualisation des acteurs sociaux pose des questionnements : les intérêts divergents des uns et des autres ne risquent-ils pas de mettre en péril ce montage financier ? Comment le porteur de projet peut-il s'engager dans ces contrats tout en sauvegardant son intégrité ?

C'est à travers le Contrat à Impact Social de l'association La Cravate Solidaire que nous essayons de répondre à ces interrogations dans cet écrit.