

Payer pour obtenir des résultats  
Résoudre les questions complexes  
de notre société grâce aux  
obligations à impact social



# Êtes-vous prêts pour la révolution qui s'amorce dans la politique sociale?

Les Canadiens se tournent vers leur gouvernement afin que celui-ci leur offre des solutions aux problèmes complexes qui perturbent notre société. Ils veulent notamment que des mesures soient prises en matière de réduction de la criminalité, de relèvement du niveau des soins de santé et de bien-être, et d'éducation de nos enfants et de nos jeunes.

Une large part des impôts payés par les contribuables est investie dans ces domaines chaque année. Mais les résultats quantifiables semblent hors de portée. Le gouvernement supporte l'intégralité du risque financier et peine à soutenir l'innovation. Du fait de leur complexité, certains problèmes sociaux nécessitent la collaboration de plusieurs groupes et la combinaison de divers points de vue. La structure de nos institutions publiques limite souvent les possibilités de telles collaborations.

La façon de traiter les problèmes sociaux connaît actuellement une révolution à l'échelle mondiale. Les domaines de l'innovation sociale et de l'investissement axé sur l'impact social changent la donne. Tout comme les obligations à rendement sur résultat (ou pay-for-success bonds) américaines, les obligations à impact social constituent un instrument clé offrant un moyen novateur de relever bon nombre des défis dans ce domaine. En se concentrant sur les résultats, les obligations à impact social permettent au gouvernement de ne déboursier des fonds que pour les initiatives ayant porté leurs fruits, d'encourager l'innovation et de mandater des prestataires de services en tant que groupe.

Les obligations à impact social influent fortement sur la structure des programmes de services sociaux, ce qui aura des incidences tant pour les ministères que pour les organismes du secteur social. Votre organisme est-il prêt pour l'arrivée des obligations à impact social au Canada?

---

L'obligation à impact social est un merveilleux mode de financement social. Il permet notamment au gouvernement de catalyser des interventions préventives plutôt que de simplement rester pris à composer avec les conséquences. Ça réduit le risque que doit assumer le gouvernement : si l'on ne produit aucun avantage positif, le gouvernement n'a aucune obligation de payer.

Tim Draimin, directeur général  
Social Innovation Generation

# Fonctionnement des obligations à impact social

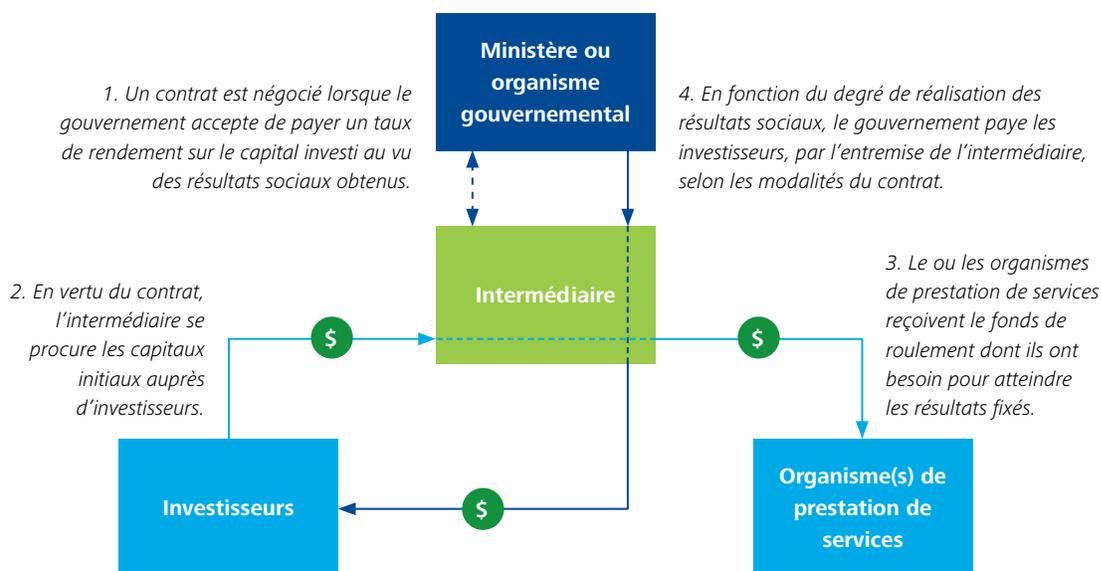
Les obligations à impact social constituent un autre modèle d'investissement dans un contexte de demande croissante de services sociaux et de pressions sans précédent sur les finances publiques. Axées sur les mesures préventives, elles s'appuient sur un contrat aux termes duquel le gouvernement accepte de verser une somme en contrepartie de l'obtention de meilleurs résultats sociaux.

Dans le cadre de cette disposition, l'intermédiaire recueille des fonds auprès d'investisseurs privés. Il peut s'agir de personnes fortunées et de fiducies de bienfaisance ou encore d'investisseurs davantage en quête de profit. Une fois les fonds de roulement nécessaires réunis, les intermédiaires se tournent vers les organismes de prestation de services afin qu'ils déploient des solutions novatrices aux problèmes sociaux. Si cette solution permet d'atteindre les effets sociaux convenus, le gouvernement verse aux investisseurs, par le biais de l'intermédiaire, une partie de la somme correspondant aux dépenses ainsi économisées, en fonction du degré de réussite atteint. L'intermédiaire peut imposer une redevance aux investisseurs afin de recouvrer les frais d'exploitation qu'il a engagés à l'égard des obligations à impact social.

Le rendement financier que les investisseurs reçoivent dépend du degré de réalisation des résultats. Le risque de défaillance est, par conséquent, transféré du gouvernement aux investisseurs, qui bénéficient d'un rendement financier dépendant des résultats atteints.

Bien que les obligations à impact social puissent s'appliquer à différents problèmes sociaux, le modèle ne doit pas être perçu comme une solution universelle adaptée à toutes les questions de société. Les conditions suivantes sont la clé du succès des obligations à impact social :

- **Des économies quantifiées pour le gouvernement** : les économies liées aux résultats (p. ex., la réduction du nombre de personnes réincarcérées) doivent être supérieures aux coûts engagés pour les atteindre (p. ex., pour réduire la récidive).
- **Une mesure des résultats clairement définie** : l'approche axée sur les résultats des obligations à d'impact social requiert un mécanisme objectif d'évaluation de la mesure dans laquelle les résultats sociaux sont atteints.
- **Des contrôles pour pallier les facteurs externes** : les résultats doivent être imputables à une initiative ou à une intervention financée par une obligation à impact social et ne pas dépendre de facteurs externes.
- **Des récompenses structurées évitant des incitations insidieuses** : la mesure des résultats et les récompenses qui y sont liées doivent être structurées afin de régler totalement le problème cerné et ne pas simplement recourir à des « mesures à effet rapide ».



# Promesses et défis associés aux obligations à impact social

Les obligations à impact social portent la promesse d'une politique sociale fructueuse avec un risque financier moindre pour le contribuable.

## Les principaux avantages des obligations à impact social sont les suivants :

**L'accent est mis sur les résultats.** De par leur nature, les obligations à impact social nécessitent une stratégie de traitement des problèmes sociaux qui est axée sur les résultats et fondée sur les faits. Étroitement liées à des mesures et à des preuves tangibles, les initiatives liées aux obligations à impact social permettent aux intervenants d'analyser les problèmes avec un œil critique et de les comprendre pour définir les progrès à accomplir et se concentrer sur les résultats à obtenir.

**Les gouvernements ne déboursent de l'argent que si l'initiative est fructueuse.** En période d'austérité, les gouvernements doivent être bien plus sélectifs et élaborer des stratégies pour la répartition de leurs fonds publics qui sont limités. Les sociétés de capital-risque à vocation sociale apportent le fonds de roulement nécessaire à la mise en œuvre d'une initiative et ne sont rétribuées par le gouvernement que si cette dernière s'avère fructueuse.

## Transfert du risque financier aux termes des obligations à impact social

Par nature, les obligations à impact social transfèrent la totalité ou une partie des risques financiers du gouvernement et des contribuables aux investisseurs privés. Ces investisseurs privés octroient des financements initiaux et le gouvernement ne les rétribue que si l'intervention est fructueuse.

À l'inverse, cela implique que, selon les conditions précisées dans l'obligation à impact social, l'investisseur peut subir une perte totale. À ce titre, les obligations à impact social peuvent être particulièrement attrayantes pour les philanthropes ou les organismes de bienfaisance susceptibles d'investir à perte afin d'apporter une contribution à la société dans un domaine donné si, au bout du compte, l'intervention ne produit pas les effets attendus. De fait, les investisseurs de l'initiative de Peterborough (évoquée en page 6) sont des organismes de bienfaisance. Les gouvernements peuvent envisager différents modèles de prise de risque afin de rendre l'investissement plus attrayant pour d'autres investisseurs non philanthropiques.

**Pour tous les organismes participants, les mesures incitatives sont uniformisées, afin de tirer parti des diverses expériences.** Ces mesures sont identiques pour tous les organismes associés à une initiative relevant d'une obligation à impact social. Toutes les parties sont encouragées à collaborer et à adopter une approche novatrice pour discerner rapidement les actions efficaces de celles qui ne le sont pas.

**Les prestataires de services peuvent être mandatés en tant que groupe.** De nombreux problèmes sociaux requièrent l'intervention de plusieurs organismes de prestation de services. Par exemple, la réhabilitation d'un délinquant peut nécessiter une aide à l'embauche, un soutien dans la lutte contre les problèmes de dépendance ainsi que des conseils en matière de logement. Les obligations à impact social apportent une solution à ce problème en permettant aux différents prestataires de services d'être mandatés en tant que groupe pour atteindre un objectif social commun.

**Les organismes participants apportent toute leur expertise.** Les obligations à impact social permettent à chaque organisme participant de faire valoir son expertise.

- **Les gouvernements en tant que facilitateurs** : les ministères et organismes gouvernementaux jouent un rôle de facilitateur en entreprenant l'organisation du projet, en appuyant le cadre, et en offrant des incitatifs financiers quand des résultats sont atteints.
- **Les sociétés de capital-risque à vocation sociale et les intermédiaires financiers en tant que catalyseurs** : les spécialistes en finance sociale apportent leur expertise en posant des questions délicates liées à la rentabilité. Lorsque ces questions trouvent une réponse satisfaisante, ces spécialistes fournissent sur le long terme les capitaux nécessaires pour financer l'initiative à vocation sociale.
- **Les organismes de services en tant que prestataires** : au Canada, le secteur social a une vaste et solide expérience dans la prestation de services répondant aux problèmes sociaux. Une initiative liée à une obligation à impact social offre à ces organismes un accès à un fonds de roulement stable pour mener des actions susceptibles d'aboutir à des résultats sociaux positifs.

D'autres défis doivent également être relevés pour que les obligations à impact social soient un succès au Canada.

### **Les défis à relever sont notamment les suivants : Une connaissance précise des économies quantifiables.**

Pour que le gouvernement tire profit de l'émission d'une obligation à impact social, le rendement promis aux investisseurs en cas de réalisation des résultats doit être bien inférieur aux coûts que le gouvernement supporterait s'ils n'étaient pas atteints. Pour fixer le prix d'une obligation à impact social, les gouvernements doivent avoir une connaissance précise des économies quantifiables liées aux résultats attendus.

**Des mesures clairement définies et une prestation de services désormais axée sur les résultats.** Il est souvent difficile de définir des résultats fondés sur des faits. Pour qu'une initiative liée à une obligation à impact social fonctionne, tous les intervenants doivent convenir d'un objectif et d'une population cible clairement définis (p. ex., réduire le taux de récidives chez les délinquants condamnés à de courtes peines de 7,5 % en six ans par rapport à une cohorte comparable). L'accent mis sur les résultats constitue une révolution par rapport aux modèles de financement traditionnels de nombreux organismes de prestation de services à but non lucratif. Il est important pour toutes les parties de convenir d'un mécanisme permettant de déterminer objectivement si le but fixé a été atteint, ce qui implique la signature d'un contrat avec un tiers neutre, qui évaluera et certifiera les résultats de l'initiative liée à une obligation à impact social. Par ailleurs, les résultats d'un programme social doivent se mesurer sur le long terme et ne pas prendre en compte seulement les extrants. Plusieurs années peuvent être nécessaires avant de pouvoir déterminer quels sont les résultats et le rendement financier. En mettant l'accent sur les résultats, les organismes de prestation de services sont également exposés à un risque d'atteinte à la réputation lié à la réussite des interventions. Le coût des mesures, les délais longs pour atteindre les objectifs et la révolution culturelle que représentent les obligations à impact social peuvent être autant de barrières à leur adoption.

**L'attribution directe des résultats.** La capacité à établir un lien direct entre l'intervention réalisée et les résultats obtenus est essentielle, mais elle peut aussi s'avérer difficile compte tenu des cadres macro et microéconomique ainsi que des répercussions sociales et culturelles de certains problèmes. La méthode d'évaluation ayant recours à des groupes de contrôle et à des évaluations indépendantes peut permettre de définir dans quelle mesure les organismes de prestation de services ont atteint les objectifs fixés.

**Les barrières juridiques et administratives.** Au Canada, les obligations à impact social sont un concept naissant. Les ambiguïtés liées à l'application de la législation pourraient constituer un frein pour les obligations à impact social, les investisseurs potentiels, les intermédiaires et les organismes de prestation de services. Les coûts initiaux liés à l'obtention de conseils juridiques et à la réalisation d'un contrôle diligent peuvent constituer un obstacle pour les organismes de prestation de services en raison de leurs capacités et de leurs ressources limitées. Malgré le fait que ces coûts diminueront probablement à mesure que le concept d'obligation à impact social se développera, les gouvernements et les intermédiaires devraient songer à des façons d'appuyer les organismes de prestation de services de plus petite taille. Ils doivent prévoir un délai suffisant pour prendre en compte et résoudre ces questions juridiques et administratives.

### **Importance des mesures et de l'évaluation**

Des mesures bien définies, pertinentes et quantifiables sont la clé du succès des obligations à impact social. Les bonnes mesures doivent proposer les caractéristiques suivantes :

- **Des mesures convenues dès le départ :** elles doivent être définies et convenues dès le départ entre le gouvernement, l'intermédiaire et les prestataires de services. Les investisseurs doivent avoir une vision claire des mesures et des incidences en matière de risque.
- **Des paramètres spécifiquement définis :** les mesures doivent être associées à une population cible ou à d'autres paramètres précis afin de définir la portée des résultats sociaux attendus dans le cadre des obligations à impact social.
- **L'indépendance de l'évaluateur :** l'évaluation des mesures de l'impact doit être effectuée par un tiers indépendant afin de réduire le parti pris. Les intervenants doivent avoir, dès le départ, une bonne connaissance de la méthode d'évaluation employée.

En 2009, un nouveau système de rapport de l'impact baptisé GIIRS (Global Impact Investing Rating System ou système global de notation des investissements à impact social) a été lancé. Le GIIRS compte parmi les premiers organismes à noter l'impact des sociétés et des fonds. Deloitte est un partenaire-fondateur du GIIRS, qui utilise le langage et les définitions communs fournis par les IRIS (Impact Reporting and Investment Standards ou normes d'évaluation de l'impact et des investissements) pour attribuer les notes. La croissance attendue de l'ampleur et de la profondeur des mesures de l'impact social dans les prochaines années permettra de faire de l'impact un instrument d'investissement lié à une catégorie d'actifs reconnue et facilitera, pour les investisseurs, les comparaisons entre les différentes initiatives liées aux obligations à impact social.

### La première obligation à impact social au monde concerne la prison HMP Peterborough

En septembre 2010, le ministre britannique de la Justice a émis la première obligation à impact social au monde pour la prison HMP Peterborough. Situé dans la banlieue de Cambridge, cet établissement de détention pour hommes accueille des délinquants condamnés à de courtes peines. Un groupement d'organismes de bienfaisance ayant investi cinq millions de livres sterling a soigneusement sélectionné quatre organisations du secteur social assurant conjointement des services tant pendant l'incarcération qu'après la sortie de prison. Si les interventions réalisées permettent de réduire le taux de récidive de 7,5 % par rapport à une cohorte comparable dans la base de données nationale de la police sur une période de six ans, l'obligation sera payée par le gouvernement à un taux de rendement annuel allant de 7,5 % à 13 % en fonction du degré de réduction du taux de récidive. Cette première initiative liée à une obligation à impact social a tellement suscité l'intérêt que la prison HMP Peterborough a dû limiter le nombre de visites de sociétés de capital-risque à vocation sociale et d'organismes gouvernementaux du monde entier intéressés par cette initiative.

Source : recherche réalisée par Deloitte

**La gestion de la compréhension et de la perception du grand public.** Le recours à des investisseurs privés pour résoudre des problèmes sociaux complexes constituera une nouveauté pour le grand public. Les obligations à impact social peuvent donner l'impression que les sociétés de capital-risque privées tirent un profit financier des malheurs d'autrui. Elles peuvent également donner le sentiment que les gouvernements délèguent leurs responsabilités à l'égard des programmes sociaux aux organisations des secteurs privé et social. Les citoyens peuvent également exprimer des doutes quant à l'idée que leurs impôts servent à rétribuer des investisseurs privés. Il sera important de communiquer avec le grand public et de l'informer sur les évolutions sociales recherchées par les obligations à impact social, sur le lien entre les rendements financiers et les résultats sociaux positifs, et sur la volonté d'encourager chaque spécialiste à partager toute son expertise.



« Les spécialistes de Deloitte peuvent aider votre organisation à renforcer sa capacité à participer à des initiatives liées à des obligations à impact social. Nos spécialistes peuvent vous conseiller dans l'élaboration d'une stratégie, le perfectionnement du personnel, la modélisation financière, l'analyse des conséquences fiscales, les vérifications de l'état de préparation et la mise en œuvre, mais aussi vous proposer les services d'un évaluateur indépendant. »

# Liste de vérifications pour assurer le succès

Les ministères et organismes gouvernementaux peuvent exercer une influence révolutionnaire sur les problèmes sociaux en se positionnant de manière à tirer efficacement parti des obligations à impact social. Les organismes du secteur social capables d'assumer le rôle d'intermédiaire ont eux aussi une occasion exceptionnelle d'exercer un impact social au Canada en jouant un rôle de premier plan en matière d'obligations à impact social. Utilisez la liste de vérification suivante pour vous guider dans votre participation à cette révolution dans la manière de traiter les problèmes sociaux.

## Ministères et organismes gouvernementaux

- Un problème de société précis peut-il être résolu par une obligation à impact social?**
  - La définition d'un groupe cible et d'objectifs précis est la clé du succès d'une obligation à impact social. Peut-on définir et délimiter la population concernée par le problème social?
  - Le gouvernement doit réaliser des économies pour pouvoir verser un rendement aux investisseurs. Dans ce domaine, la prévention représente-t-elle une source d'économie potentielle?
  - En quoi une obligation à impact social peut-elle compléter les programmes et services existants?
  
- Des mesures de l'impact social quantifiables existent-elles pour ce problème social?**
  - Comment votre organisme peut-il adopter une approche axée sur les résultats pour évaluer le rendement et les effets?
  - Existe-t-il une partie objective apte à évaluer les résultats des initiatives relatives à ce problème?
  
- Quelle est votre stratégie en matière de tarification et de mise en œuvre des initiatives liées à une obligation à impact social?**
  - Votre organisme a-t-il anticipé des barrières juridiques ou administratives?
  - Comment votre organisme peut-il donner à son personnel les compétences nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des obligations à impact social?
  - Connaissez-vous précisément et concrètement les économies que le gouvernement devrait tirer des résultats visés par l'obligation à impact social?
  - Quel traitement comptable s'applique pour la comptabilisation des obligations à impact social dans le bilan du secteur public?
  
- Vos intervenants sont-ils prêts à adopter les obligations à impact social?**
  - Une étude de faisabilité et d'état de préparation a-t-elle été réalisée afin d'évaluer le degré de préparation des organismes de prestation de services, de l'intermédiaire et des autres intervenants concernés par rapport aux obligations à impact social liées au problème social et de repérer les investisseurs potentiels?

## Organismes intermédiaires potentiels

- Comment le rôle d'intermédiaire des obligations à impact social s'harmonise-t-il avec le mandat de votre organisme?**
  - Selon votre mandat, l'élaboration de solutions novatrices aux problèmes sociaux est-elle compatible avec les activités de votre organisme?
  - Existe-t-il des domaines particuliers dans lesquels votre organisme serait particulièrement compétent?
  - Votre organisme a-t-il les connaissances et la capacité nécessaires pour sélectionner un ou plusieurs organismes de prestation de services pour les obligations à impact social?
  
- Votre organisme est-il en relation avec des investisseurs potentiels?**
  - Votre organisme est-il en relation avec des investisseurs potentiels? Quels sont les coûts et les efforts nécessaires pour repérer les futurs investisseurs dans une obligation à impact social et nouer des relations avec eux?
  - Ces relations peuvent-elles être intéressantes pour votre organisme dans son ensemble?
  
- Quelle est votre stratégie liée à la main-d'œuvre pour faciliter le lancement des obligations à impact social?**
  - Comment votre organisme peut-il donner à son personnel les compétences requises en matière de négociation, de connaissances juridiques, d'analyse, de conclusion de contrats, de financement social, d'évaluation des risques et de gestion?
  - Votre organisme serait-il capable de recueillir des fonds privés au moyen d'obligations à impact social?
  
- Votre organisme est-il prêt à faire la mise en œuvre des obligations à impact social?**
  - Votre conseil d'administration est-il coopératif en la matière? Le personnel dispose-t-il d'un plan concret pour mener l'initiative liée à l'obligation à impact social?
  - Quelle stratégie de gestion des changements est nécessaire pour optimiser les chances de réussite?

## Découvrez en quoi Deloitte se démarque de la concurrence

Pour savoir comment les professionnels des secteurs public et social de Deloitte peuvent vous aider, veuillez communiquer avec les personnes suivantes :

### Gianni Ciuffo

416-775-7443  
gciuffo@deloitte.ca

### Jitinder Kohli

571-858-0821  
jkohli@deloitte.com

### Shruti Shah

571-814-6753  
shrshah@deloitte.com

### Carmen Wade

416-643-8382  
carwade@deloitte.ca

### Howard Yeung

613-786-8613  
hoyeung@deloitte.ca

### Ivy So

613-786-7582  
ivyso@deloitte.ca

## [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).