

Le transfert de l'innovation sociale vers le droit commun

**Guide réalisé dans le cadre des Journées
des vulnérabilités du 18 et 19 novembre
2021, pour la Fondation Sanofi Espoir**



CONTEXTE	4
LA FONDATION SANOFI ESPOIR	5
LES OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
METHODOLOGIE DE L'ETUDE	5
L'EVALUATEUR : IMPROVE	6
PRESENTATION DES CAS	7
LE SOLIGUIDE - SOLINUM	7
PRESENTATION	8
GENESE ET DEPLOIEMENT DU PROJET	8
LES DIFFICULTES RENCONTREES	8
LES FACTEURS DE SUCCES	9
LE DEFI A VENIR	10
!DSANTE – L'ECOLE SEXPRIME	11
PRESENTATION	12
GENESE ET DEPLOIEMENT DU PROJET	12
LES FACTEURS DE SUCCES	12
LES DIFFICULTES RENCONTREES	13
DAC 92 SUD OSMOSE	14
PRESENTATION	15
GENESE ET DEPLOIEMENT	15
LES DIFFICULTES RENCONTREES	15
LES FACTEURS DE SUCCES	15
LE DEFI A VENIR	16
LA MAISON DES FEMMES	17
PRESENTATION	18
UN DEPLOIEMENT STRATEGIQUE ET GEOGRAPHIQUE	18
LES FACTEURS DE SUCCES	19
LES DEFIS A VENIR	19
DISPOSITIF PREMIERES HEURES – EMMAÛS DEFI	20
PRESENTATION	21
DEPLOIEMENT DU PROJET	21
LES FACTEURS DE SUCCES	21
LES DIFFICULTES RENCONTREES	22
LES DEFIS A VENIR	22

SOULIGNER LE BESOIN SOCIÉTAL 24
SOIGNER SON IMAGE..... 24
ALLER, TANT QUE POSSIBLE DANS LE SENS DE L'ACTUALITÉ PUBLIQUE ET POLITIQUE 24
S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE COLLECTIVE ET PARTICIPATIVE 25
EVALUER SON PROJET..... 25

Contexte

La Fondation Sanofi Espoir

Le laboratoire Sanofi a créé sa Fondation Sanofi Espoir en octobre 2010, pour capitaliser sur plus de 15 années d'engagement de solidarité en France et à l'internationale.

La fondation se donne pour mission de réduire les inégalités en santé pour les populations les plus vulnérables. Son engagement est tourné vers trois thématiques : la lutte contre les cancers de l'enfant dans les pays à faibles revenus, l'amélioration de la santé maternelle et néonatale, et l'accès aux soins des populations les plus précaires en France.

A travers ses différentes actions la fondation s'efforce d'adopter une approche globale pour lutter contre l'accumulation des vulnérabilités. Dans une dynamique d'innovation, elle intervient auprès d'organisations dans leur financement, dans la construction de leur projet, dans l'ingénierie ou encore dans la mise en lien avec des experts et des personnes ressources : un accompagnement à 360° pour un décloisonnement collectif.

Les objectifs de l'étude

La Fondation Sanofi Espoir organise en partenariat avec l'Institut des Vulnérabilités et Résiliences et le CREDOC la seconde édition des journées Vulnérabilités et Parcours de vie en France, les 18 et 19 novembre 2021.

Cet évènement, ouvert à tous (association, pouvoirs publics, entreprises) est conçu de manière à favoriser la co-construction, les échanges et faciliter de nouvelles rencontres et coopérations.

Ce travail s'inscrit dans une série d'ateliers (les « kiosques ») de partage d'expérience et de réflexion, et plus précisément sur la thématique du transfert de l'innovation sociale vers le droit commun.

L'édition de 2018 du colloque abordait déjà ce sujet et présentait des premiers éléments à partir d'une étude de cas, sur les conditions favorables au passage d'un projet porté par une association vers le droit commun.

Le présent guide a pour ambition de compléter et d'actualiser les propositions de réponses aux questions suivantes : existe-t-il des critères, bonnes pratiques ou points d'attention qui favorisent ou facilitent l'essaimage d'un projet ? Pourquoi et comment les institutions retiennent-elles et soutiennent-elles un projet plutôt qu'un autre ?

Méthodologie de l'étude

La démarche d'évaluation repose sur des études de cas – 5 organisations porteuses de projets sociaux accompagnées par la Fondation Sanofi Espoir :

- Le Soliguide de Solinum
- L'Ecole Sexprime d'!DSanté
- Osmose Dac 92
- La Maison des Femmes de Saint Denis
- Le Dispositif Premières Heures / Premières Heures en Chantier

Pour appréhender ces projets et leur processus d'essaimage, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des différentes parties prenantes des projets : internes, impliqués, experts, etc. L'analyse de contenu est complétée par des recherches bibliographiques sur la thématique de l'action publique et la mise sur agenda d'un sujet.

L'évaluateur : Improve

Improve est une entreprise sociale créée en 2009 et qui s'est donnée pour **mission d'éclairer et d'aiguiller les acteurs en mouvement vers le bien commun.**

Quels que soient le stade de développement ou le dimensionnement d'un projet à vocation sociale, Improve accompagne les organisations dans l'atteinte de leur mission sociale en apportant son **expertise de l'évaluation de l'impact**. Les méthodologies mobilisées sont les méthodologies d'évaluation quantitative, qualitative et l'analyse des coûts évités (ou dite analyse coûts-bénéfices).

À travers le conseil mais aussi la formation et le coaching, notre expertise démarre dès la conception de votre stratégie d'impact jusqu'à l'évaluation de l'impact de vos activités.

Parmi plus de **150 structures accompagnées** depuis sa création, Improve compte des fonds d'investissement, des fondations d'entreprises, des entreprises, des associations portant des projets d'innovation sociétale.

Présentation des cas

Le Soliguide - Solinum

Présentation

Fondée en 2016 Solinum développe différents projets d'innovation sociale dans l'objectif d'aider les personnes en situation de grande précarité. L'activité de l'association s'inscrit aujourd'hui sur trois axes : une activité d'études sur les points clés de la précarité, une activité de démocratisation de l'hébergement citoyen et le Soliguide.

Soliguide est une cartographie de l'aide sociale existante pour les personnes en difficultés ; allant de l'urgence sociale, de l'alimentation, de l'accès aux soins à l'insertion professionnelle. Une base de données actualisée permet de mettre à disposition des informations de qualité sur l'accessibilité des lieux et services utiles à travers un site internet, une application mobile, des listes papiers, des bornes, etc.

Genèse et déploiement du projet

Victoria Mandefield à travers son expérience bénévole de maraudeuse et ses études en école d'ingénieur, constate un écart important entre le domaine privé lucratif et celui du social en terme d'équipements et d'outils de logistique.

Elle crée alors le Soliguide pour répondre à une problématique centrale de la vulnérabilité : le manque d'accès à des informations de qualités pour les personnes en situation de précarité comme pour les acteurs de la solidarité.

Avec l'accompagnement et le soutien d'acteurs publics (Métropoles, Conseils régionaux et départementaux, préfetures, etc.) et privés (fondations, associations, accélérateurs de projet, etc.) Victoria lance alors la première plateforme en ligne Soliguide en 2017 sur les villes de Bordeaux et Paris, cartographiant et référençant des services d'urgence sociale : accueil de jour, distribution alimentaire, douches, etc.

Aujourd'hui le Soliguide est implanté sur une dizaine de territoires (Paris, Seine-Saint-Denis, Gironde, Loire-Atlantique, Hauts-de-Seine, Val d'Oise, Yvelines, Val-de-Marne, Bas-Rhin) et compte 28 salariés ayant pour missions d'animer le réseau partenarial, d'alimenter la base de données ou encore de communiquer et diffuser le dispositif.

Les difficultés rencontrées

Des compétences manquantes

Même si le contenu du Soliguide répondait dès le départ à un besoin bien existant, l'outil a connu des difficultés de déploiement de par sa forme.

Victoria, seule à porter le projet initialement, manquait de compétences en graphisme, en communication et en technique de diffusion. L'interface de la première version du guide était sobre et comme l'image influence fortement l'utilisation et la prise en main d'un outil, Soliguide a connu un démarrage lent. Les financeurs privés comme publics ont été peu sensibles au visuel simple de la marque et de l'outil.

Une organisation publique en silo

Solinum s'est trouvé confronté à un cloisonnement des secteurs publics alors que l'outil est une réponse globale touchant aussi bien à la thématique de la santé, de l'emploi, de l'hébergement ou encore de l'alimentation. Ce raisonnement transversale est parfois étranger à la sphère publique et

il a été difficile de trouver le bon interlocuteur qui veuille intégrer le projet à « une case » de sa spécialisation.

L'Etat conscient du frein que représente parfois cette organisation en silo, lance en septembre 2018 la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Cette Stratégie pauvreté est axée sur des engagements transversaux et représente dès sa création une opportunité pour Solinum dans sa demande de soutien.

La « concurrence » dans le domaine public

Derrière les termes « sphère publique » ou « politique publique » se trouvent des acteurs, chacun avec ses objectifs, ses contraintes, sa vision. Solinum a pu s'apercevoir d'enjeux individuels et institutionnels au cours des rencontres faites, comme par exemple lors d'une présentation du dispositif à un acteur public se montrant transparent dans sa réponse. Il n'était pas question de soutenir et de déployer le Soliguide sur son territoire. En revanche l'idée et le concept de l'outil retiendra son attention, il pourra faire appel à un prestataire pour la reproduire et ainsi être propriétaire et voir son logo sur l'outil.

Solinum a su s'adapter et répondre à ce besoin de visibilité des institutions en intégrant leur logo à la plateforme.

Les facteurs de succès

COVID-19 : un contexte « facilitateur »

La pandémie du coronavirus avec son lot d'impacts négatifs (sanitaires, sociaux, économiques, etc.), a mis en lumière la problématique à laquelle le guide répond.

L'augmentation des besoins d'accès et d'actualisation des informations a encouragé les équipes de Soliguide à multiplier les mises à jour des bases de données. Le contexte d'urgence a été un levier d'accélération en terme d'innovation puisque les actualisations régulières ont permis d'expérimenter différentes manières d'actualiser les informations.

Face à cette crise qui pèse lourdement sur les publics en situation de vulnérabilité, l'Etat a reconnu les associations de lutte contre la pauvreté comme acteurs incontournables pour subvenir aux plus précaires. En 2020, dans le cadre du plan « France Relance », le gouvernement ouvre un appel à projets visant à soutenir l'activité des associations, et sélectionne 33 projets nationaux dont Soliguide. L'enveloppe a permis le déploiement national du Soliguide en recrutant de nouveaux salariés, chargés de développement locaux sur les nouveaux territoires.

Identifier un processus de mise en œuvre

Le retour sur expérience de ces dernières années et les diverses méthodologies déployées ont permis au Soliguide une implantation et un déploiement plus efficaces et maîtrisés sur les nouveaux territoires.

Les équipes de Soliguide ont initié et formalisé une démarche de capitalisation afin d'identifier les bonnes pratiques et de définir une méthodologie de lancement et un processus opérationnel rigoureux et duplicable.

Chaque nouveau salarié de Solinum bénéficie d'une formation sur les clés de succès à chaque étape de déploiement.

La formalisation de ce processus permet au Soliguide d'entrer dans une phase d'expérimentation de duplication dans laquelle les équipes de Solinum accompagnent une autre association dans la mise en œuvre du Soliguide sur un territoire via du transfert de savoir-faire.

S'inscrire dans un écosystème local

Dans le processus opérationnel de déploiement du Soliguide la notion d'ancrage territoriale est primordiale. Le Soliguide est une réponse à un besoin local ; les équipes doivent alors acquérir un niveau de connaissances poussé du territoire : caractéristiques de la population, problématiques du territoire, besoins des personnes accompagnées, acteurs et dispositifs de l'accompagnement présents, etc.

Soliguide part du principe que la source d'informations la plus riche se trouve dans le discours des acteurs locaux. Les acteurs publics apportent une vision globale et macro des politiques publiques, tandis que les associations ont une vision de terrain de leurs activités. A chaque nouveau territoire touché, les équipes Soliguide invitent les partenaires opérationnels et financiers comme le SIAO, la FAS, la DRIL, la DDETS ou encore les métropoles et les villes, à constituer un comité de pilotage ou à participer à des focus groupes/atelier de travail, etc. La présence de ces parties prenantes dès la genèse de l'outil à l'échelle locale est indispensable pour assurer un dialogue transparent et leur implication tout au long de la co-construction du guide.

Le défi à venir

Le Soliguide a à cœur de proposer des informations de qualité, régulièrement mises à jour. Cette actualisation est aujourd'hui assurée en partie (87%) par les équipes Solinum.

L'enjeu pour les prochaines années est d'augmenter la part des acteurs de la précarité, autonomes dans l'actualisation des informations de la plateforme les concernant.

**!DSANTE –
L'Ecole
Sexprime**

Présentation

Créée en 2016, !DSanté contribue à réduire les inégalités sociales de santé des habitants de Guyane en développant l'éducation et la prévention pour la santé. L'association intervient auprès des institutions, des professionnels et du grand public.

L'un des dispositifs de l'association, L'Ecole sexprime (ESEX), est un projet d'Education à la Vie Affective, Sociale et Sexuelle (EVASS) en milieu scolaire, qui vise à améliorer les savoirs, savoir-faire et savoir-être des élèves du CP à la 3^{ème}.

ESEX s'adresse aux jeunes en milieu scolaire afin de les suivre d'année en année, d'un niveau scolaire à l'autre et de leur proposer des séances sous forme de parcours évolutif. Les plus jeunes travaillent sur le vivre-ensemble, le respect de soi et des autres avant de s'intéresser à l'égalité fille/garçon ; tandis que le consentement, l'anatomie, la puberté, les maladies et infections sexuelles et d'autres thématiques sont abordées au collège.

ESEX cherche à impacter à la fois les jeunes accompagnés en matière d'acquisition de connaissances et compétences en EVASS, mais aussi les adultes (équipes pédagogiques, infirmiers scolaires, parents) sur leur prise de conscience des enjeux liés à cette thématique.

Genèse et déploiement du projet

!DSanté déployait à l'origine des actions de prévention et de sensibilisation au VIH en classe de 3^{ème} pendant lesquelles les équipes ont fait un constat : les jeunes à qui ils s'adressaient n'avaient pas les « fondements ». Les collégiens se questionnaient par exemple sur l'anatomie ou le cycle menstruel mais la thématique du VIH semblait secondaire. L'association constate aussi que le format court et ponctuel des interventions n'est pas suffisant pour atteindre sa mission sociale de réduction des inégalités sociales en santé.

!DSanté a initié une discussion avec l'ARS de Guyane et le service Santé du rectorat de Guyane pour formuler ensemble une réponse à ce besoin identifié.

Les porteurs de projet perçoivent le déploiement d'ESEX comme un succès en terme de qualité et d'organisation ; le dispositif touchait initialement des jeunes de 4 établissements scolaires en Guyane pour aujourd'hui être déployé dans 9 établissements scolaires et se voit de plus en plus sollicité.

Une démarche d'essaimage est amorcée en France métropole avec un diagnostic réalisé sur la ville et la région de Toulouse et un rapprochement formalisé avec l'ARS et les institutions locales (communes, préfecture, etc.).

Les facteurs de succès

L'urgence de la problématique

Les départements français d'Amérique comme la Guyane, la Martinique ou la Guadeloupe sont avec l'Île-de-France les régions les plus touchées par l'infection par le VIH. En 2011, l'enquête sur les « Connaissances, attitudes face au VIH/Sida et à d'autres risques sexuels aux Antilles et en Guyane » dresse un état des lieux de la situation. Cette étude confirme rapidement l'intérêt d'intégrer le sujet du VIH/Sida dans une approche globale de santé sexuelle. Développer un réseau de prévention et de promotion de la santé devient un enjeu prioritaire pour les institutions de santé et d'éducation de Guyane.

Une association experte

!DSanté base ses actions sur des phases d'évaluations et de recherches.

L'association a lancé des études sur des actions inspirantes menées au Canada et en Belgique, une veille sur les outils pédagogiques existants et sur la législation internationale, nationale et régionale. Un diagnostic des territoires a été réalisé pour appréhender les caractéristiques de la population, leur besoin, les dispositifs, acteurs et dynamiques existants. Cet état-des-lieux leur permet d'avoir une vision à la fois globale et fine de la thématique pour construire un programme adapté aux besoins identifiés.

L'éducation à la santé nécessite des compétences auxquelles les acteurs pédagogiques ou institutionnels ne sont pas formés.

!DSanté par ses actions de recherche est montée en connaissances et compétences sur cette thématique encore tabou, pour en devenir un expert reconnu.

Cette capitalisation du savoir et savoir-faire mène l'association à partager ces connaissances, par exemple en rendant accessibles des outils aux autres associations du territoire.

Une démarche participative

!DSanté s'est orienté vers l'ARS et le service santé du Rectorat de Guyane pour présenter un projet dont les actions et les contours n'étaient pas complètement aboutis. L'idée était de co-construire avec eux l'action et de définir des orientations stratégiques en accord avec celles de l'ARS et du rectorat. Le montage du projet a pu donc se façonner de manière sur-mesure, en ateliers de travail pour s'articuler avec les actions de l'Education Nationale (Parcours de santé, obligation d'éducation à la santé, etc.).

!DSanté communique à ses partenaires les résultats de leur évaluation de performance et d'impact, ce qui permet de définir ensemble les axes d'amélioration stratégique pour ESEX.

Cette démarche de consultation et de transparence a été appréciée par les acteurs institutionnels pour sortir d'un rôle de simple « financeur ».

Les difficultés rencontrées

Un organigramme complexe de l'Education Nationale

ESEX est un projet proposé en établissement scolaire et s'appuie sur les acteurs qui y interviennent. Les enseignants, les équipes pédagogiques ou encore les infirmiers scolaires sont indispensables à la mise en œuvre des ateliers avec les jeunes. Pour s'adresser, informer et sensibiliser tous les acteurs de terrain, !DSanté s'est vu multiplier les interactions et les prises de contact. En lien avec le médecin conseiller technique et l'infirmier conseiller technique, l'association pensait pouvoir s'adresser par leur biais aux infirmiers scolaires du territoire. Or leurs responsables hiérarchiques sont les principaux et directeurs d'établissement. Les enseignants eux, ont un lien hiérarchique non pas avec les directeurs et principaux mais avec les inspecteurs d'académie qui sont difficilement atteignables.

Le travail de plaidoyer et d'argumentation a dû se faire à différentes strates et de manière soutenue pour trouver un soutien collectif.

Un turn-over dans les équipes

Les pouvoirs publics ont remarqué qu' !DSanté a des difficultés pour employer des personnes sur le long terme et a tendance à faire appel à un nombre élevé de stagiaire et de jeunes en service civique. Les institutionnels voient en ce turn-over un obstacle à la pérennité du projet. Toutefois les partenaires prennent du recul et constatent que cette situation n'est pas propre à l'association mais à une instabilité professionnelle globale en Guyane.

DAC 92 Sud

OSMOSE

Présentation

DAC 92 sud Osmose est un Dispositif d'Appui à la Coordination (DAC) pour l'accompagnement médico-psycho-social des personnes, quel que soit leur âge ou leur pathologie. L'association se donne pour mission d'accompagner les patients et leurs aidants, soutenir les professionnels et animer la concertation professionnelle territoriale.

Sont mises en place des actions de formation auprès des professionnels et des bénévoles ainsi que des permanences d'accès aux soins pour les personnes en situation de précarité.

Genèse et déploiement

A l'origine, la structure s'appelait Réseau de Santé, et menait des actions de coordination des parcours de soin sur 4 thématiques de gérontologie, cancérologie, soins palliatif et accès aux soins. Cette dernière thématique d'accès aux soins a été créée en 2017 suite à une demande de l'ARS pour faire face à la fermeture d'une autre association, le Réseau Ressources.

Le Réseau Osmose connaît par la suite une fusion avec la MAIA sud 92 (Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans l'Autonomie), se voit labellisé en octobre 2020 par l'ARS Île-de-France et ouvre son champs d'action à toutes pathologies et tout âge.

Aujourd'hui le DAC 92 sud Osmose est implanté dans 14 communes du territoire Sud 92 : Issy-les-Moulineaux, Montrouge, Vanves, Anthony, Meudon, etc. Ses actions sont visibles et connues auprès des acteurs du territoire qui identifient l'association comme une ressource pertinente.

Les difficultés rencontrées

Un agenda politique fragile

Annoncée depuis 2019, la loi Grand-âge et autonomie connaît de multiples reports par le ministère de la Santé. Réclamé et attendu par l'ensemble des acteurs médico-sociaux cette loi fait depuis une dizaine d'années l'objet de nombreuses concertations et de plusieurs rapports. Toutefois les différentes crises sont venues impacter le calendrier gouvernemental : les manifestations des Gilets jaunes, la fronde contre la réforme des retraites, puis la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19.

Les facteurs de succès

Une législation favorable

La législation par la publication d'un décret préconisait la création de réseau pluri-thématiques cancérologie, gérontologie et soins palliatifs.

La fusion avec la MAIA en 2020 s'est faite de manière fluide puisque ce processus répondait aux attentes de l'ARS.

La mutualisation des expertises

La fusion des différents réseaux de santé ont permis d'élargir les champs d'action en terme de publics et de sujets. La fusion a alors permis de compléter les expertises et de proposer des offres complètes et ajustées aux besoins des personnes.

Un suivi des actions

Le DAC 92 sud Osmose s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue en suivant son action de manière quantitative et qualitative grâce à des outils de reporting comme un carnet de bord pour

chaque professionnel qui anime les permanences ou un logiciel de suivi de patient. Les informations recueillies permettent de faire un bilan annuellement et d'identifier des leviers d'amélioration.

Le défi à venir

Développer des partenariats

Le DAC 92 sud Osmose déploie ses actions à partir de diagnostics territoriaux pour répondre au mieux aux besoins de la population. La présence de l'association sur le terrain a permis d'identifier un nouveau besoin : l'accompagnement sur la santé mentale. L'enjeu pour elle aujourd'hui est de développer et intensifier des partenariats avec des structures et des acteurs d'accompagnement.

La Maison des femmes

Présentation

La Maison des femmes participe pour la deuxième fois à cette étude. L'édition de 2018 avait témoigné du chemin parcouru de la naissance de l'idée à son déploiement à Saint-Denis. Il s'agit ici de compléter ce premier volet en abordant les évolutions connues depuis 2018.

La Maison des Femmes (MDF) portée par Ghada Hatem, médecin gynécologue, est un lieu de prise en charge unique des femmes en difficulté ou victimes de violences. Elle intervient également dans les domaines de la prévention, de l'éducation et de santé publique et sort du découpage des services hospitaliers et administratifs. La Maison des Femmes est donc une structure médico-sociale rattachée au Centre hospitalier de Saint-Denis et ouverte sur la rue, où les femmes victimes de violences reçoivent des soins et sont soutenues dans leur reconstruction.

Un déploiement stratégique et géographique

Une évolution du modèle financier

En 2018, l'équilibre financier de la Maison des femmes de Saint-Denis reposait sur les budgets de fonctionnement de l'hôpital d'une part et sur des fonds levés par l'association d'autre part.

Pour mémoire, le rapport IGAS de 2017 diligenté par Marisol Touraine, recommandait la mobilisation d'enveloppe financière au niveau national pour soutenir les projets comme la MDF, dont la mission relève du droit commun et qui ne peuvent fonctionner sur les seuls fonds des établissements de santé ou des fonds privés temporaires. Malgré ces préconisations favorables, aucune décision n'avait été prise par le ministère des Affaires sociales et de la Santé.

Fin de 2020, les conclusions du Grenelle contre les violences conjugales annoncées par le gouvernement résonne comme une victoire pour la MDF : la création d'une mission d'intérêt général (MIG) dédiée à la prise en charge des violences, à hauteur de 5 millions d'euros.

A ce jour, le financement de la Maison des femmes de Saint-Denis apparaît plus pérenne : il repose sur un soutien public (1/3), des financements privés (1/3) et sur son fond propre (1/3).

L'extension de la Maison des Femmes de Saint-Denis

En octobre 2021 la MDF de Saint-Denis inaugurerait officiellement son extension, soutenue notamment par l'ARS d'Ile-de-France, l'hôpital de Saint-Denis, la Région Ile-de-France et la fondation AXA. Cette extension représente la possibilité d'accueillir un nombre bien plus important de femmes mais aussi et surtout de développer de nouvelles actions pour renforcer l'accompagnement et l'approche multidimensionnelle de la MDF comme une prise en charge juridique, policière et administrative, un bloc opératoire ou une salle pour les ateliers.

Un réseau national

Le modèle de la MDF de Saint-Denis a fait la preuve de son concept et de son efficacité, et souhaite contribuer à l'implantation de nouvelles structures, en France et à l'étranger.

L'association de Saint-Denis propose un accompagnement et des outils aux professionnels désireux de se former sur les questions des violences faites aux femmes.

Cette année 2021 s'est formé le collectif Re#start. Ce réseau vise à créer des espaces de mutualisation des compétences et des connaissances acquises, d'échange de bonnes pratiques ou encore d'harmonisation des missions des lieux de prise en charge des victimes. En octobre dernier s'est tenue à Marseille le premier séminaire du collectif regroupant 22 porteurs de projets Maisons de femmes.

Les facteurs de succès

La création de la MIG

La création de la MIG, a permis à la MDF de consolider son modèle de financement mais surtout d'envisager un essaimage du projet au niveau national. Les ARS lancent de plus en plus des appels à projets pour permettre à de nouvelles MDF de se monter.

Saint-Denis, un soutien solide

La MDF de Saint-Denis représente une ressource pour les Maisons des femmes qui sont en cours de montage.

L'équipe de Saint-Denis apporte en premier lieu une ressource informationnelle pour conseiller les futures structures sur des sujets administratifs, opérationnels ou encore juridiques. Un référentiel de bonnes pratiques est en cours de construction sur la base de l'expérience de la MDF de Saint-Denis.

La structure de Saint-Denis peut aussi être un support financier pour les futures Maisons, comme elle a pu l'être pour la MDF de Marseille en lançant une campagne de crowdfunding qui a permis de collecter 150 000€ et « mettre le projet sur les rails ».

Les défis à venir

Les Maisons des femmes visent à ajouter une unité de soin dans les centres hospitaliers sur lesquelles elles sont rattachées. L'enjeu aujourd'hui est de déployer ce dispositif à grande échelle : nationale et internationale. La Maison des femmes imagine un essaimage à l'image des soins palliatifs instaurés aujourd'hui dans tous les centres hospitaliers, alors qu'en 1994 un seul hôpital les avait adoptés.

**Dispositif
Premières
Heures –
Emmaüs Défi**

Présentation

Le Dispositif Premières Heures (DPH) participe pour la deuxième fois à cette étude. L'édition de 2018 avait témoigné du chemin parcouru, de la naissance de l'idée au transfert du dispositif dans le droit commun. Il s'agit ici de compléter ce premier volet en abordant les évolutions du modèle depuis 2018.

DPH, porté par Emmaüs Défi et soutenu par la Ville de Paris est un chantier d'insertion ciblant les personnes SDF et sans-abri, un public plus exclu et en plus grande précarité que les bénéficiaires habituels de ce type de dispositif. Le modèle est aussi différent dans le contenu de l'action puisque l'accompagnement a été pensé de manière plus globale et plus ajustable en fonction du bénéficiaire.

Déploiement du projet

Un essaimage national

En 2018, le gouvernement présente la Stratégie Pauvreté et identifie l'accompagnement vers l'emploi comme prioritaire. Le ministère du Travail retient alors le programme Convergence et décide de le soutenir pour un essaimage sur 7 nouveaux territoires nationaux d'ici 2022.

Emmaüs Défi, Emmaüs France et la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS) créent en 2019 l'association Convergence France qui se donne pour mission d'accompagner les initiatives de lutte contre la grande exclusion par le retour à l'emploi à travers le programme Convergence. L'association signe alors une convention avec la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), qui implique un financement de 7,8 millions d'euros pour les années 2019-2022.

Lors de l'essaimage de Convergence sur la métropole de Lyon, les acteurs locaux font la demande d'intégrer DPH au programme. Un financement de Sanofi Espoirs a permis d'amorcer un projet similaire à DPH dans le cadre de Convergence. Une fois lancé, le projet a été repris et soutenu par les acteurs institutionnels territoriaux.

En parallèle la DGEFP également convaincue du concept mais consciente des limites du mode de financement conseille Convergence France de faire évoluer le dispositif afin de l'inscrire dans la convention d'objectifs et de moyens.

Les principaux freins identifiés sont :

- Le coût horaire de la personne accompagnée doublé par le fait de passer par une structure intermédiaire pour le contrat de travail ;
- Aucune aide de l'Etat allouée aux chantiers d'insertion, notamment l'aide au poste de la DIRECCTE/DREETS.

Convergence France propose donc de garder les principes fondamentaux de mise en œuvre mais de palier à ces difficultés en donnant la possibilité aux chantiers d'insertion de porter directement le contrat de travail des personnes accompagnées. Cette variante de DPH s'inscrit depuis 2020 dans la convention entre Convergence France et la DGEFP sous le nom de Premières Heures En Chantier (PHEC) ; pour un déploiement sur les 7 nouveaux territoires initialement prévus mais aussi sur une vingtaine d'autres territoires (métropole et zones rurales).

Les facteurs de succès

Une expertise reconnue par les institutions

La posture de Convergence France et de ses fondateurs reconnus comme experts par les institutions favorise leur capacité à faire évoluer le cadre législatif. Dans le cadre de la loi inclusion, votée fin 2020, Convergence France et les acteurs de la Solidarité ont fait passer un décret autorisant les chantiers d'insertion à faire des contrats de travail de moins de 20h.

A la rencontre des institutions territoriales

L'implantation du dispositif repose en partie sur le co-financement des acteurs publics territoriaux (ville, conseil départemental, etc.), notamment pour le financement du poste d'éducateur. La première phase de mise en œuvre est donc la rencontre de ces acteurs institutionnels locaux pour comprendre les besoins du territoire, prendre connaissance des enjeux locaux, et évaluer la faisabilité du projet au long terme. Cette rencontre et ce diagnostic permet au dispositif de s'ajuster et de s'inscrire dans une réalité territoriale.

Un changement de représentation

Convergence France voit au fil de son déploiement un changement de représentation dans le discours et les ambitions des structures d'insertion. Les chantiers donnent de plus en plus une place aux personnes en grande précarité, qui sont probablement le public pour qui ils ont créé leur structure. Le dispositif PHEC représente alors une solution clé en main pour ces structures souhaitant s'orienter vers ce type d'accompagnement.

Les difficultés rencontrées

Une image confuse entre DPH et PHEC

Dispositif Premières Heures est un dispositif financé par la Ville de Paris, il s'agit donc de sa marque. Première Heures en Chantiers est le nom du dispositif porté et essaimé par Convergence France. PHEC permet aussi de labéliser les structures chantier d'insertion.

La distinction entre ces deux dispositifs peut porter à confusion pour les institutionnels qui nomment le dispositif national par le mauvais nom.

Les défis à venir

Convergence France, après le succès de PHEC et son essaimage souhaite poursuivre leurs actions d'innovation. L'association lance actuellement de nouvelles expérimentation de modèle pour ouvrir le dispositif à des publics spécifiques comme les femmes isolées ou les personnes du voyage.

Les enseignements

Dans cette partie, sont présentés les grands enseignements sur les facteurs favorisant le transfert de l'innovation sociale vers le droit commun, en d'autres termes : comment les politiques publiques se saisissent d'une problématique sociétale et soutiennent des solutions apportées par des acteurs associatifs ?

Le guide publié en 2018 faisait déjà état d'un grand nombre de conditions de succès. La présente publication reviendra uniquement sur celles qui ont été identifiées dans les processus d'essaimage des 5 associations faisant objet de cette étude.

Souligner le besoin sociétal

Pour démontrer la pertinence d'un projet auprès des institutions, il est essentiel qu'elles prennent connaissance et conscience du problème auquel le projet cherche à répondre. Il s'agit de la phase d'émergence : transformer le problème social en problème publique, et cela nécessite l'attention du gouvernement.

La publication de 2018 présentait le rôle d'influenceurs et d'alerte que peut porter les associations auprès des députés via les attachés parlementaires ou dans les espace de dialogues parfois ouvert par l'Etat.

Être expert de son problème

Les associations porteuses de projet sont des acteurs de terrain et constatent les problématiques qu'elles cherchent à résoudre au quotidien. Un des moyens pour rendre visible ces situations auprès des institutions est de constituer un plaidoyer et établir une stratégie argumentative. Les arguments avancés peuvent être construits sur des diagnostics et des études réalisées par le porteur de projet lui-même et complétés par ceux d'autres acteurs mobilisés pour la même cause. L'enjeu est d'objectiver le problème par des indicateurs afin de le rendre visible/réel. Cette recommandation va de pair avec celle proposée plus loin dans ce rapport, « Construire un réseau » dans la section « S'inscrire dans une démarche collective et participative ».

Soigner son image

Bien que les associations s'inscrivent dans un univers à but non lucratif, les partenaires sont sensibles à l'image du produit ou du service proposé. Soliguide a pu remarquer qu'il était difficile de mobiliser et de convaincre des potentiels partenaires privés comme publics avec une interface trop sommaire. !DSanté eux soignent leur image et leur discours pour ne pas paraître trop militant, une posture souvent assimilée au sujet du VIH/Sida. Le branding, la façon dont le public perçoit le projet peut être influencé par exemple par la construction d'une identité visuelle forte (logo, slogan, charte graphique) ou par le développement de bons outils de communication (publication, affiches, site web, réseau social).

Aller, tant que possible dans le sens de l'actualité publique et politique

L'actualité joue souvent un rôle essentiel dans le changement d'échelle d'un projet. Le contexte comme la crise sanitaire, l'évolution du cadre juridique, ou encore la mobilisation de la presse peuvent être autant des accélérateurs que des freins au déploiement d'un projet. S'il est vrai qu'une association peut difficilement avoir un poids direct et fort sur des contextes aussi larges, il est cependant important d'être au fait de ces influences pour suivre la vague si celle-ci est favorable ou au contraire pour l'anticiper et minimiser les retombées négatives.

S'inscrire dans une démarche collective et participative

Intégrer les financeurs le plus tôt possible

L'ensemble des études de cas démontrent que les financeurs, publics comme privés sont favorables à être impliqués dans le projet et ne pas représenter seulement un apport économique.

Pour ESEX ou Soliguide, les partenaires institutionnels intègrent le projet dès son montage afin de construire une solution articulée aux besoins et aux enjeux des institutions et du territoire. L'implication de ces acteurs est considérée par ces associations comme une condition clé pour déclencher et pérenniser les relations et les financements.

Prendre en compte les enjeux du partenaire ou futur partenaire

Etre conscient des enjeux auxquels font face les partenaires ou futurs partenaires, privés ou publics, et prendre en considération ces enjeux dans ses choix opérationnels, peut favoriser le partenariat et sa pérennité. Si l'exemple de la mise en place des logos par le Soliguide peut sembler anecdotique, elle est cependant révélatrice d'un principe plus large et très important dans le cadre d'un partenariat. Cette recommandation va de pair avec la précédente, puisque plus les partenaires financiers sont intégrés tôt dans le processus de réflexion et de construction du projet, plus la prise en considération des enjeux de chacun sera facilitée.

L'ancrage territorial

De façon cohérente, une implication forte des acteurs publics locaux favorisera le bon développement du projet. Les problématiques sociales adressées par les associations de cette étude sont intrinsèquement liées au territoire. Se rapprocher des institutions territoriales le plus tôt possible dans le développement de son projet permettra d'apporter une réponse la plus adaptée possible aux besoins des différentes parties prenantes, du bénéficiaire au partenaire financier.

Construire un réseau

Peu exploité par MDF et DPH en 2018, le réseau semble être davantage d'actualité à ce jour pour ces projets et les autres études de cas. La maison des femmes en est un exemple avec la création du collectif Re#start. Se rapprocher d'autres structures permet de partager les bonnes pratiques, les freins rencontrés et de gagner ainsi du temps dans le développement de son projet. La capitalisation des connaissances, qui a fait ses preuves à l'échelle de la structure comme pour le Soliguide, sera d'autant plus forte et pertinente lorsqu'elle s'appuie sur l'expériences de multiples structures dont les missions convergent vers une même problématique sociale. Le réseau peut également s'avérer très utile en matière de communication. Créer des synergies avec des associations, des fédérations, des groupements ou mouvements permet également de porter d'une voix commune des messages auprès des institutions.

Evaluer son projet

L'évaluation permet de mieux connaître son action, le public touché et les effets engendrés. Elle permet de répondre à des enjeux de communication mais aussi de pilotage et d'amélioration.

L'évaluation peut être déployée à différents niveaux. Il peut s'agir d'une évaluation de performance comme celle déployée par Osmose qui permet de quantifier les actions réalisées : le nombre de permanences réalisées, le nombre de bénéficiaires touchés, etc. Une structure peut aller plus loin en déployant une mesure d'impact social comme Soliguide ou encore Convergence France pour identifier les changements produits sur le public cible et attribuables à l'action.

Internaliser/externaliser en fonction du besoin

L'internalisation d'une démarche d'évaluation peut favoriser un suivi régulier d'un ensemble d'indicateurs. Cela sera notamment pertinent pour suivre des indicateurs de performance, particulièrement utiles au bon développement d'un projet.

Des indicateurs d'impact peuvent être plus complexes à mesurer correctement. Il est conseillé d'externaliser une démarche d'évaluation auprès d'un acteur spécialisé du monde du conseil ou de la recherche, pour apporter un regard externe, objectif et indépendant, qui sera apprécié des partenaires. Faire appel à un expert de l'évaluation nécessite des ressources financières parfois lourdes ; la Maison des Femmes opte pour une levée de fond sur les réseaux. Certaines structures de l'Economie Sociale et Solidaire font le choix de déployer une mesure d'impact en interne à l'aide d'un accompagnement plus léger ou de s'appuyer sur de la documentation existante en accès libre pour monter en compétence sur le sujet.

Intégrer les partenaires institutionnels à cette démarche est essentielle aussi bien sur les étapes de cadrage de l'évaluation pour appréhender leurs attentes en terme de périmètre ou d'indicateurs attendus, qu'à la restitution des résultats pour valoriser le projet et définir des orientations stratégiques futures.