



# LA PUISSANCE DE LA PROXIMITE

CRISE SANITAIRE, BONNES PRATIQUES  
ET INNOVATIONS

Publication de l'Odas, avril 2022  
Edition : Joachim Reynard  
Maquette : Le Jas  
ISSN : 1265-7476

# **LA PUISSANCE DE LA PROXIMITE**

**Crise sanitaire, bonnes pratiques  
et innovations**

**par Emmanuelle GUILLAUME, chargée de mission  
avec l'appui de Martial DARDELIN, Bernard FOUCAUD, François  
JEGER, Jean-Claude PLACIARD et Joëlle SCHREINER, conseillers  
Sous la direction de Didier LESUEUR, directeur général**



# TABLE DES MATIÈRES

Qu'est-ce que l'Odas ? .....	7
METHODOLOGIE .....	11
INTRODUCTION.....	13
I. CE QUE L'ON PEUT OBSERVER .....	15
II. CE QUE L'ON PEUT RETENIR.....	19
CONCLUSION .....	23
PRESENTATION DES ACTIONS .....	25
ANNEXES.....	79
Annexe 1 - Questionnaire de l'appel à contribution .....	81
Annexe 2 - Liste des initiatives recueillies .....	85
Annexe 3 - Grille d'analyse .....	87



# QU'EST-CE QUE L'ODAS ?

## Clarifier les évolutions sociales pour adapter l'action publique

Créé en 1990 à la demande des présidents des commissions des affaires sociales de l'Assemblée nationale et du Sénat, l'Odas (Observatoire national de l'action sociale - [odas.net](http://odas.net)) est une association qui analyse l'action des collectivités publiques et institutions locales en matière de cohésion sociale. A cette fin, il évalue l'impact des diverses politiques éducatives et sociales, consacrées notamment à la protection de l'enfance, à l'insertion et au soutien à l'autonomie. Mais son champ d'intervention s'est progressivement élargi à toutes les politiques contribuant à la consolidation des liens sociaux. L'Odas apporte également son concours aux différents acteurs pour une meilleure connaissance des publics et de leurs besoins, de l'évolution des financements, des stratégies et des organisations consacrées à la solidarité.

Par ailleurs, pour entretenir et renforcer les dynamiques d'innovation locale l'Odas a créé en 2006 l'Agence des pratiques et initiatives locales «Apriles» qui recense, expertise et diffuse les innovations les plus prometteuses en matière de transformation sociale et de développement social ([odas.apriles.net](http://odas.apriles.net)) ainsi que, en 2020, le Lab'AU ([odas.labau.org](http://odas.labau.org)), un site ressource pour changer durablement le regard sur le vieillissement et le handicap et donner toute leur place dans la société aux personnes âgées et handicapées. Enfin, il peut arriver de porter l'essaimage d'une innovation particulièrement prometteuse, c'est le cas pour *la Journée Citoyenne*.





**La crise du Covid 19 et le premier confinement ont poussé de nombreux acteurs à réagir dans l'urgence et à innover. L'Odas a souhaité en tirer des enseignements en analysant une sélection de bonnes pratiques et initiatives inspirantes mises en oeuvre par les collectivités locales et leurs partenaires pour répondre à des besoins identifiés dans le champ social pendant la crise sanitaire. Ce travail a été soutenu par le Ministère des Solidarités et de la Santé via la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS).**

En effet, « Les nombreux retours d'expériences ont montré que la crise a conduit à une grande mobilisation et créativité de l'ensemble des acteurs de terrain (Etat, collectivités locales, associations) afin d'assurer la continuité de la prise en charge des personnes vulnérables (...). Il y a donc un enjeu majeur à capitaliser sur ces bonnes pratiques, ces avancées ou innovations organisationnelles et à expertiser l'opportunité de prolonger certaines de ces initiatives locales, les pérenniser ou les développer dans d'autres territoires », relevait la DGCS.

L'Odas a donc expertisé et analysé les conditions d'émergence et les facteurs de réussite d'une dizaine d'actions portées par des acteurs de terrain pour faire face aux multiples déstabilisations individuelles et collectives que cette crise a provoquée.

Ces initiatives, prises pour répondre à l'urgence, prouvent qu'il est possible de s'organiser autrement et efficacement pour répondre à différents besoins. Elles sont des illustrations exemplaires d'une action agile dont la finalité prévaut sur le strict respect des règles. Elles montrent également la puissance de la proximité : les institutions publiques n'auraient pas pu satisfaire seules, les besoins d'habitants, pour certains vitaux, aussi rapidement et efficacement sans l'engagement, la réactivité et l'inventivité des acteurs de terrain et des habitants eux-mêmes.

Si l'on veut tirer les enseignements de ces initiatives pour renouveler fondamentalement nos pratiques, dans une logique durable de transformation sociale, cette étude montre que certaines conditions sont indispensables.



# METHODOLOGIE

Le projet a été engagé de manière opérationnelle par la réunion du comité de pilotage DGCS/ODAS début janvier 2021.

Dans un premier temps, l'Odas a procédé à un recensement de bonnes pratiques et initiatives inspirantes des collectivités locales ou de leurs partenaires. A cette fin, les différents retours d'expérience rendus publics mais aussi l'inventaire mené durant la période du premier confinement (régulièrement publié sur le site de l'Odas pendant cette période) ont été utilisés. Mais l'essentiel des initiatives ont été sélectionnées à partir des réponses à un appel à contributions lancé auprès des Départements et des villes adhérentes de l'Odas (voir en annexe 1 le questionnaire de l'appel à contributions). 111 initiatives ont ainsi été recueillies (voir liste exhaustive en annexe 2). Ce mode de recueil n'a pas facilité l'identification d'initiatives prises par des habitants eux-mêmes.

Une pré-sélection de 27 initiatives a été effectuée sur la base de six critères :

- Le repérage et l'accompagnement des nouveaux publics touchés par la précarité ;
- Les modes de coopération initiés entre les différents acteurs du territoire ;
- L'évolution des pratiques professionnelles dans une logique «d'aller vers» ;
- L'implication des bénévoles et leur cadre d'intervention ;
- Les réponses apportées en dépit des contraintes normatives et réglementaires ;
- La généralisation possible de l'action.

A partir de cette proposition, une nouvelle séance du comité de pilotage DGCS/ODAS fin mars 2021 a retenu dix actions à expertiser et a validé les points d'attention à prendre en compte pour l'analyse (voir annexe 3).

Le deuxième trimestre 2021 a été consacré à la réalisation des expertises qui s'est heurtée à une double difficulté. D'une part, compte-tenu de la poursuite de la crise sanitaire et des restrictions dans les déplacements, l'ensemble des entretiens ont dû être menés en visio-conférence, avec toutes les limites de cet outil. D'autre part, les contraintes du contexte ont aussi imposé un étalement dans le temps plus important que prévu du planning des entretiens. Les derniers entretiens ont été programmés début juillet. L'expertise d'une initiative a été abandonnée, les interlocuteurs n'étant disponibles que dans la deuxième quinzaine de septembre.

## LISTE DES 10 ACTIONS SELECTIONNEES

- Seine-Saint-Denis - Une association d'habitants lutte concrètement contre la précarité alimentaire ; *(voir fiche page 27)*
- Sarthe - Une élue et une enseignante organisent la distribution d'ordinateurs reconditionnés à des élèves ; *(voir fiche page 33)*
- Meurthe-et-Moselle - Un bailleur social se préoccupe de l'impact de la crise sanitaire sur ses locataires ; *(voir fiche page 37)*
- Finistère - Un bailleur social engage une nouvelle relation avec ses locataires ; *(voir fiche page 45)*
- Maine-et-Loire – Des « équipes mobiles » pour répondre aux besoins prioritaires ; *(voir fiche page 51)*
- Bouches-du-Rhône - Le département s'organise pour aider les chefs d'entreprise en difficulté ; *(voir fiche page 55)*
- Aisne - Des actions mises en œuvre grâce à des relations partenariales bâties sur la confiance ; *(voir fiche page 61)*
- Alpes-Maritimes - Des acteurs se coordonnent pour mettre en œuvre des réponses à la grande précarité ; *(voir fiche page 67)*
- Haute-Savoie - Une association de protection de l'enfance repense totalement son organisation ; *(voir fiche page 73)*
- La Plateforme KEOPS (abandonnée).

# INTRODUCTION

La crise sanitaire liée au virus Covid-19 est inédite dans l'histoire humaine récente et a contraint les gouvernements à imposer aux populations des mesures de restriction en matière de liberté de circulation. C'est ainsi qu'en France le premier confinement a été mis en œuvre à partir du 17 mars 2020 selon des modalités très strictes. Malgré les importantes mesures de compensation financière, certains de nos concitoyens se sont trouvés confrontés à ne pas pouvoir subvenir à leurs besoins de première nécessité. Cette crise a aussi exacerbé les conséquences de l'isolement d'une part de la population d'autant que les différentes mesures restrictives (limitation des déplacements à 1 km, distance physique, gestes barrières...) et l'invitation réitérée aux personnes de plus de 65 ans à rester chez elles ont freiné globalement toutes les activités facilitant les relations sociales, et plus particulièrement celles destinées à lutter contre l'isolement social.

Pour faire face aux multiples déstabilisations individuelles et collectives que cette crise a provoquées, une kyrielle d'initiatives a été prise par des habitants, des associations, des structures publiques ou privées, des collectivités publiques, etc. Ce foisonnement bienvenu, puisqu'il a permis de répondre à différentes urgences, rend cependant difficile l'identification d'initiatives qui pourraient avoir un impact déterminant sur l'évolution de l'action publique.

A cet égard le travail mené sur les neuf actions sélectionnées n'a pas révélé au premier abord une « pépite ». D'autant que la plupart de ces actions n'ont pas été poursuivies à l'issue du premier confinement, ce qui peut se justifier par l'évolution du contexte et la modification en conséquence des besoins. Plus précisément, huit actions ont été mises en œuvre lors du premier confinement. Seulement trois d'entre elles

devraient être pérennisées, soit à l'identique soit avec des aménagements (Batigère, Brest Métropole Habitat et Département du Maine-et-Loire). La neuvième action a été mise en œuvre quelques mois après la fin du premier confinement pour engager les services sociaux et médico-sociaux du département dans un soutien à des chefs d'entreprise en difficulté (Bouches-du-Rhône).

Il s'avère que ces actions ne sont pas innovantes en elles-mêmes. En revanche l'analyse de leur mise en œuvre (1<sup>ère</sup> partie) permet d'identifier des pistes pour l'avenir (2<sup>ème</sup> partie).

# I - CE QUE L'ON PEUT OBSERVER

La préoccupation majeure des différents porteurs de projet, acteurs, associations ou collectivités publiques, a été de concevoir rapidement une réponse à des besoins qu'ils ont identifiés. C'est donc d'abord la nécessité d'agir qui les a guidés. La lecture traditionnelle des bonnes pratiques en est bouleversée. En effet, une bonne pratique est souvent le résultat d'un processus qui s'inscrit dans le temps, qui se structure progressivement et qui se donne des moyens de pilotage. Ce processus n'est pas ou peu identifiable dans ces initiatives pour lesquelles la temporalité s'inscrit dans une logique de l'urgence.

Le caractère temporaire de la plupart des actions explique pour partie la difficulté d'obtenir des informations détaillées et de parvenir à une vision complète. De surcroît, certains porteurs de projet ne sont pas habitués à expliquer à des tiers leurs activités et ne comprennent pas l'utilité de le faire.

En revanche, ces actions illustrent toutes des mises en œuvre variées de « l'aller-vers », promouvant ainsi le passage de la traditionnelle mise à disposition à la posture plus exigeante d'être à disposition. Il en résulte une adaptation voire une transformation des pratiques. De plus ces actions élargissent toutes le cadre de travail des institutions qui les ont portées. C'est pourquoi nous pouvons donc dire que l'originalité résulte moins dans les actions elles-mêmes que dans la manière dont elles ont chacune été conduites.

**A Stains (Seine-Saint-Denis)**, en réponse à un appel à projet du département, une association de quartier portant un dispositif d'insertion des jeunes a organisé la distribution de colis alimentaires en proposant aux jeunes accompagnés de s'impliquer dans ce projet.

Cette action qui n'est pas au cœur de l'objet social de l'association a permis à des jeunes d'acquiescer auprès de tiers une reconnaissance et de se sentir utiles. L'association est donc passée de la mise en œuvre de dispositif à une approche d'inclusion sociale. D'autre part, elle a aussi été repérée localement, notamment par les services communaux.

C'est un exemple de plus qui montre que des acteurs ou des associations en grande proximité avec les habitants peuvent jouer un rôle important dans l'animation de la cohésion sociale, sans être pour autant connus et identifiés par les institutions dont c'est le cœur de métier. Cette observation fait écho à un travail mené il y a quelques années par la protection judiciaire de la jeunesse qui montrait que, dans la plupart des situations analysées, c'était des personnes « non identifiées » par les services d'éducation spécialisée qui jouaient un rôle déterminant dans l'accompagnement des jeunes vers l'autonomie.

Ces trente dernières années ont été caractérisées par un développement sans précédent des dispositifs sociaux et médico-sociaux. La sophistication de notre solidarité de droit peut faire croire que les solidarités de voisinage et de proximité ne sont plus utiles. Chacun peut ainsi s'exonérer de sa responsabilité humaine et considérer que c'est le rôle exclusif de la collectivité publique elle-même ou des institutions et associations sur lesquelles elle s'appuie. Or cette crise sanitaire a paralysé une partie du fonctionnement de nos institutions sociales et médico-sociales et nous avons pu constater que des habitants se sont mobilisés pour aider leurs concitoyens.

**L'action au Mans (Sarthe)** en est une illustration. Une enseignante et une conseillère départementale se sont personnellement impliquées pour rechercher les moyens d'assurer la continuité scolaire pour des élèves, habitants de quartier et mineurs non accompagnés. Elles se sont appuyées sur une association militante qui cherche à développer l'usage de « logiciels libres » pour allonger la durée de vie des ordinateurs. Nous pouvons aussi y voir une approche sociale soucieuse de développement durable et incidemment peu dispendieuse.



Ces actions montrent que des acteurs, professionnels ou bénévoles, pour certains « invisibles » ont joué un rôle social déterminant, notamment pendant le premier confinement. C'est aussi le cas de bailleurs sociaux, dont la mission principale est de loger et qui se sont aussi préoccupés du bien-être de leurs locataires. A cet égard, **Batigère (Meurthe-et-Moselle)**, bailleur social privé, dispose de son outil d'action sociale, l'association AMLI, et d'une expérience de longue date en la matière. Mais l'ampleur de son ambition l'a conduit à solliciter l'engagement des salariés de ces différentes Entreprises Sociales pour l'Habitat pour assurer les nombreux appels téléphoniques aux locataires. Ce sont donc des personnels qui exercent habituellement des métiers très différents qui ont volontairement accepté d'entrer en relation avec les locataires. C'est une démarche très similaire que le bailleur social public, **Brest Métropole Habitat (Finistère)** a suivi. Ces deux actions vont connaître des prolongements inscrivant ces organismes de logement social dans une pratique sociale durable.

L'appel au volontariat parmi le personnel est aussi le mode opératoire qu'a suivi le **département du Maine-et-Loire** pour constituer ses «**équipes mobiles**». Les personnels volontaires ont donc accepté de travailler momentanément sur des missions différentes de leur affectation d'origine pour répondre aux besoins prioritaires identifiés par leur institution et ses partenaires. Là encore le département envisage de s'appuyer sur cette nouvelle pratique pour mettre en œuvre certaines de ses missions notamment dans le champ de la prévention.

Seule action mise en œuvre après le premier confinement, celle portée par le **département des Bouches-du-Rhône** a été initiée dans le cadre d'un partenariat avec la Métropole et la Région Provence Alpes-Côte d'Azur. Elle trouve son origine dans la préoccupation de ses trois collectivités de soutenir, chacun en ce qui les concerne, des acteurs économiques. Compte tenu de ses compétences le département a construit un dispositif de soutien social et médico-social proposé aux chefs d'entreprise en difficulté. C'est ainsi que les services sociaux et médico-sociaux ont pris en compte un nouveau public sans pour autant dédier des personnels ou des crédits spécifiques.

Comme beaucoup de porteurs de projets, le **centre social et culturel de Bohain (Aisne)** a été au-delà de son objet social, ce qui a provoqué des tensions sur son rôle avec la Caisse d'Allocations Familiales, son principal financeur. C'est sa proximité avec les habitants et la légitimité acquise par ses actions qui a conduit le centre social à s'engager ainsi et à obtenir le soutien de ses différents financeurs. La finalité de l'action, pour peu qu'elle soit utile au public de l'institution, prime sur les modalités conventionnelles. Ce qui impose aux financeurs d'accepter de la souplesse dans l'exécution des conventions.

Cette souplesse ne peut s'envisager sans une confiance établie et entretenue entre les acteurs. C'est ce qu'illustre l'engagement conjoint d'acteurs du champ social et du champ de la santé dans **les Alpes-Maritimes** pour répondre aux besoins fondamentaux de concitoyens sans domicile fixe.

La qualité de cette coopération a favorisé la mise en œuvre de multiples actions et les nécessaires exceptions à la réglementation pour répondre à l'urgence. Il est à noter que la coordination mise en place entre eux ne reposait pas sur une contractualisation préalable. Là encore la finalité partagée par l'ensemble des acteurs a primé sur le formalisme. Mais de l'avis de tous, les représentants de l'Etat (ARS, DDSC) ont eu un rôle facilitateur.

Ces actions témoignent que le besoin peut être un vecteur d'action plus puissant que la norme. C'est ainsi que l'ensemble du personnel de la **Maison d'enfants à caractère social en Haute-Savoie** a accepté en 24h d'adopter une nouvelle organisation de leur travail pour continuer d'accueillir et d'accompagner les enfants et les jeunes. Des signes objectifs montrent, alors que le contexte général était générateur d'inquiétudes, un mieux-être des personnes accueillies. De plus, le bilan montre notamment que les éducateurs ont retrouvé du sens à leur travail. Plus globalement, cette initiative montre qu'il est possible de mettre en place des organisations différentes et plus adaptées aux besoins éducatifs des jeunes.

## II - CE QUE L'ON PEUT RETENIR

La quasi-totalité des actions ont été temporaires. Elles sont caractérisées par la réactivité des acteurs face aux constats des besoins et leur capacité de s'adapter en allant notamment chercher dans leurs territoires, des ressources. Ce sont des illustrations d'une démarche « du bas vers le haut » où l'initiative émane d'acteurs ou d'institutions ancrés dans les territoires : initiatives individuelles, associations, bailleurs sociaux, collectivités locales, services et établissements de soins, services déconcentrés de l'Etat...

L'observation des neuf actions confirme que c'est le mode opératoire qui est instructif. A ce sujet il serait très utile que cet exercice de recensement et d'analyse soit fait avec tous les acteurs concernés dans chaque territoire afin d'en tirer localement les enseignements et de les partager. Cela permettra de s'appuyer sur des exemples réussis pour engager des évolutions voire des changements, notamment dans les pratiques et les partenariats. Quatre pistes pourraient être retenues: le rôle des personnes, l'approche plus transversale des problématiques, l'assouplissement de la réglementation et de son application et la promotion de relations de confiance.

Peu d'actions expertisées au cours de cette étude ont été initiées par les habitants eux-mêmes. En revanche, elles ont toutes pour origine une lecture partagée des besoins – élémentaires ou pas - à satisfaire. La mise en œuvre d'une majorité d'entre-elles s'appuie sur des bénévoles et/ou des professionnels volontaires. Selon un avis largement partagé, elles ont été vecteurs de sens retrouvé pour les contributeurs. Elles leur ont permis de sortir de l'exercice très encadré de leurs métiers au profit d'une logique de mission. Il y a là un potentiel dans le développement de la capacité à agir des personnes

qui pourrait être utilement pris en compte dans le management des organisations.

Certaines actions ont permis d'identifier des associations qui n'étaient pas visibles pour les décideurs locaux. D'autres ont été conduites ou ont recouru à des institutions hors du champ strictement social : économie, logement, santé... Ainsi, c'est l'identification de toutes les ressources du territoire qui constitue un préalable pour créer des coopérations susceptibles de construire de nouvelles réponses. Cette approche plus transversale des problématiques permet de mieux prendre en compte la complexité.

Mais toutes ces actions n'auraient pu être conduites sans une lecture souple de la réglementation. Il est donc nécessaire de rechercher un équilibre entre la réglementation qui oriente l'action et l'espace nécessaire pour laisser l'initiative individuelle et collective prospérer localement. Car on observe que la multiplication des dispositifs mobilise les ressources humaines et financières sur leur mise en œuvre au détriment d'actions plus adaptées aux besoins spécifiques des habitants. Il est donc nécessaire de veiller à laisser des marges de manœuvre et du temps. De plus, l'excès de normes conduit à brider l'initiative voire à un effet inverse de celui recherché.

Mais pour mieux tirer parti des énergies de chacun et de chaque institution, le développement et l'entretien d'un climat de confiance sont indispensables. C'est sans doute un objectif qui doit être recherché avec tous les acteurs et toutes les institutions du territoire. Dans cette perspective, la responsabilité des collectivités publiques est importante et doit être exercée même si cela est délicat avec leur recherche de cohérence et de complémentarité. Tout comme la responsabilité des financeurs, car les différentes actions présentées n'ont pas entraîné de dépenses supplémentaires importantes. En revanche pour certaines d'entre elles, elles ont nécessité une réorientation de financement, ce qui doit toujours pouvoir être envisagé en fonction d'une appréciation partagée de l'évolution des finalités.

La crise sanitaire que nous subissons collectivement et individuellement depuis deux ans montre qu'en dépit du haut niveau de développement de nos systèmes d'administration et de protection, nous restons humainement vulnérables. On peut poser comme hypothèse qu'une nouvelle catastrophe pourrait à l'avenir se reproduire et que l'expérience que nous sommes en train d'acquérir devrait être capitalisée afin de s'y préparer.

Surtout, les différentes actions conduites notamment pendant le premier confinement montre qu'il est possible de s'organiser autrement et efficacement pour répondre à différents besoins. Il serait très fécond pour l'action publique d'en tirer les enseignements pour renouveler fondamentalement notre approche de la prévention. Car l'action publique est davantage structurée pour être à disposition, attribuer des prestations et apporter des services, ce qui correspond à une logique de guichets et de « faire pour ». Or, on ne peut envisager d'agir durablement sur les comportements de chacun de nos concitoyens sans mettre en œuvre des pratiques qui impliquent activement toutes les personnes concernées.



## CONCLUSION

Cette étude montre la puissance de la proximité. Les milliers d'initiatives prises lors du premier confinement témoignent de l'engagement, de la réactivité et de l'inventivité des acteurs de terrain et des habitants eux-mêmes. Les institutions publiques n'auraient pas pu satisfaire seules, les besoins d'habitants, pour certains vitaux, aussi rapidement et efficacement sans cette mobilisation.

Certes, ces initiatives ont été prises pour répondre à l'urgence. Mais elles sont des illustrations exemplaires d'une action agile dont la finalité prévalait sur le strict respect des règles. Elles ont aussi montré que ce qui semblait impossible depuis des années peut être mis en œuvre dans des délais très courts. Cependant, si l'on veut tirer les enseignements de ces initiatives, dans une logique durable de transformation sociale, cette étude montre que certaines conditions sont indispensables.

La première condition est la nécessité de créer et d'entretenir un climat de confiance entre tous les acteurs et les institutions dans chaque territoire. Cela ne se décrète pas mais se secrète. Il s'agit d'abord de s'appuyer sur la prise de conscience que personne ne peut agir seul compte tenu de l'ampleur et de la complexité des problèmes. Pour y parvenir, le développement de l'observation partagée est indispensable afin de s'accorder sur les finalités et de mettre en commun l'ensemble des connaissances concernant les besoins mais aussi toutes les ressources et les potentiels locaux.

La seconde condition est de laisser l'espace nécessaire pour que l'initiative locale soit possible. Incontestablement, les marges de créativité laissées aux acteurs se réduisent d'autant que les politiques

publiques sont de plus en plus mises en œuvre par le biais d'appels à projets. Or cette méthode ne pourra jamais impulser ni capter ces initiatives. De plus, une partie des collectivités, des associations et des habitants eux-mêmes ne disposent pas de l'ingénierie pour y répondre. De surcroît, l'application sans discernement du principe de précaution et le refus du droit à l'erreur limitent l'inventivité. Pourtant les initiatives les plus intéressantes naissent souvent dans les marges de la réglementation ou par dérogation à celle-ci. Cette étude le confirme à nouveau. Les contraintes réglementaires et opérationnelles ayant été allégées pendant le premier confinement, tous ceux qui étaient disponibles ont eu davantage la possibilité de prendre des initiatives.

La troisième condition est un nécessaire changement de postures pour les financeurs et les décideurs. Leur rôle est bien sûr d'impulser : fixer le cap, les grandes orientations, les objectifs communs à atteindre, veiller à l'équité entre les territoires... Mais un second rôle s'avère de plus en plus stratégique, celui de « facilitateur ». Il prend des formes très diverses comme par exemple, orienter ou adapter les moyens, mettre en lien, accompagner les acteurs....

Pour que cette dynamique ne s'essouffle pas, pour que l'exceptionnel devienne la norme, il convient donc de réinterroger nos modes de décision et d'action tant au niveau national qu'au niveau local, d'ériger de nouveaux modes de coopération, de favoriser la co-construction et l'implication. Il s'agit de « faire avec » et d'aller à la rencontre de chacun dans une logique de projet pour notamment encourager l'attention des uns vis-à-vis des autres. C'est la voie pour influencer durablement les pratiques des acteurs contribuant à la cohésion sociale dans la société et favoriser le développement local.



# **PRESENTATION DES ACTIONS**



### Une association d'habitants lutte concrètement contre la précarité alimentaire

A Stains, en réponse à un appel à projet du département, l'association APCIS portant un dispositif d'insertion des jeunes a organisé la distribution de colis alimentaire en proposant aux jeunes accompagnés de s'impliquer dans ce projet. Cette action qui n'est pas au cœur de l'objet social de l'association a permis à des jeunes d'acquérir auprès de tiers une reconnaissance et de se sentir utiles. L'association de quartier est donc passée de la mise en œuvre de dispositif à une approche d'inclusion sociale. D'autre part, elle a aussi été repérée localement, notamment par les services communaux.

#### Porteur(s) de projet :

L'association APCIS (Accueils, Préventions, Cultures, Intercommunautaire et Solidaire)

#### Localisation :

Stains (93)

#### Problématiques traitées :

- Lutter contre la précarité alimentaire ;
- Maintien du lien social et lutte contre l'isolement ;
- Eviter le désœuvrement des jeunes déjà suivis par le PRIJ ;
- Eviter la rupture de liens.

#### Origine et contexte du projet :

Stains est une ville située dans le département de la Seine-Saint-Denis et est à proximité de villes importantes comme Saint-Denis, Pierrefitte, Villetaneuse, Garges-lès-Gonesse... C'est une banlieue réputée difficile où les problèmes sociaux sont très importants, néanmoins elle bénéficie d'une culture de solidarité historique

et de relations entre communautés plutôt fluides. Cependant les travailleurs sociaux sont souvent confrontés à des situations délicates.

Nos interlocuteurs précisent que le dispositif Plan Régional d'Insertion pour la jeunesse (PRIJ) est porté par la Région et soutenu par les services de l'Etat. Ces derniers sont présentés comme très efficaces pour régler certains problèmes administratifs.

Ils présentent les modalités d'intervention de ce dispositif comme étant proches de celles de la prévention spécialisée et de celles de la médiation. Ce mode de fonctionnement permet de tisser des relations de « proximité » avec des jeunes et de favoriser si nécessaire la prise de relais par d'autres services de droit commun comme les missions locales... Ce positionnement original confère à ce dispositif un aspect « marginal » qui peut renforcer son efficacité.

Ce dispositif PRIJ est porté par l'association APCIS (Accueils, Préventions, Cultures, Intercommunautaire et Solidaire). Elle a été créée il y a une trentaine d'années par des habitants d'un quartier de Stains pour œuvrer dans le champ éducatif, socioculturel, de la parentalité du lieu de citoyenneté et de la prévention des conduites à risque et de la santé.

Elle intervient désormais dans trois communes (Bagnolet, Stains et Epinay-sur-Seine). Le dispositif PRIJ a permis à cette association d'être connue par la Région et l'Etat et de bénéficier de subventions. Elle propose d'assurer une mission difficile et peu développée : aller chercher des jeunes très précarisés, qualifiés « d'invisibles ».

Lors du premier confinement, le référent PRIJ au sein de cette association a souhaité que les jeunes suivis au titre de ce dispositif (120 jeunes environ dont 30 % de filles) s'investissent sur le quartier pour apporter leur contribution à la lutte contre la précarité alimentaire. En parallèle, ils ont réalisé des vidéos expliquant de manière pédagogique aux familles et aux jeunes la nécessité de se protéger pour éviter la diffusion du virus. La distribution de repas a été assurée par des jeunes de 18

à 29 ans. L'association estimant que cette action nécessitait d'être majeur. En revanche les vidéos ont été réalisées majoritairement par une quinzaine de jeunes hommes entre 16 et 25 ans.

### **Les actions engagées :**

- Distribution alimentaire : les repas sont confectionnés dans les cuisines des collèges du Département de Seine-Saint-Denis et sont livrés dans les locaux de l'association. Il appartient à cette dernière d'organiser la distribution de ces repas avec le souci d'éviter des concentrations d'habitants. Environ 650 repas par jour ont ainsi été distribués pendant le 1<sup>er</sup> confinement.

- Pendant le deuxième confinement, l'association a mis en place une distribution de produits de base (pâtes, riz, eau) pour des personnes en grande difficulté. Les modalités de repérage des besoins des habitants en difficulté n'ont pas pu être identifiées.

- Réalisation de vidéos en avril 2020 pour donner du sens simplement et avec clarté au confinement et au respect des gestes barrières. L'écriture et la réalisation ont été complètement assurées par les jeunes. Ces clips vidéos ont circulé sur les réseaux sociaux et ont aussi touché les habitants de Saint-Denis et de Pierrefitte. Cette initiative pourrait à l'avenir être reprise sur d'autres sujets en recherchant plus particulièrement la mobilisation des jeunes femmes du quartier.

Ces actions résultent de la position originale de cette association, qui lui permet d'être sensible aux besoins des habitants et d'avoir pu répondre opportunément à l'appel à projet du département.

### **Les partenariats :**

Le Département de Seine-Saint-Denis a lancé un appel à projet auprès des associations pour organiser la distribution des repas aux personnes en difficulté durant la pandémie. L'association APCIS s'est portée candidate. Elle a donc bénéficié de la livraison de repas à son siège et s'est appuyée sur la mobilisation des jeunes pour assurer la distribution de ces repas aux personnes concernées.

Des relations partenariales ont été engagées avec Emmaüs connect pour répondre à des besoins de matériels informatiques. Pour le référent PRIJ, « le principe essentiel pour construire un partenariat c'est d'aller vers chaque partenaire et de le rassurer sur le projet à réaliser ensemble » (verbatim).

L'association ne disposait pas d'interlocuteurs privilégiés à la commune de Stains. La mise en œuvre de cette action et la mobilisation qu'elle a suscitée a conduit la commune à repérer cette association.

### **Les freins rencontrés :**

- L'association n'a pas identifié de freins. Ce constat est sans doute lié à leur positionnement « en marge » des structures traditionnelles. De plus, lors du 1<sup>er</sup> confinement, les services publics ont restreint leurs horaires d'ouverture, les personnels étaient invités à télé-travailler et les consignes sanitaires incitaient à réduire le contact physique. Tout concourait au repli sur soi.

- Il semblerait que cette association ne cherche pas à nouer des partenariats structurés avec les institutions intervenant dans la commune (service social départemental, services sociaux spécialisés, prévention spécialisée, centres sociaux, etc.).

### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

Les différents jeunes et le référent PRIJ se sont mobilisés dans les deux actions.

### **La stratégie de communication :**

La stratégie de communication est quasiment inexistante de par les modalités d'intervention choisies par cette association. Concernant leur public, cette association emploie les moyens traditionnellement utilisés par les jeunes (Snapchat...).

### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

Il est intéressant de relever que cette association accueillait une assistante sociale stagiaire, ce qui lui confère de la visibilité et de la reconnaissance de la part d'une école de formation.

### **Impacts :**

Cet engagement a permis à des jeunes sans projets, évoluant dans un environnement peu soutenant et souvent confrontés à des difficultés administratives de s'investir pour d'autres et de jouer un rôle positif dans le quartier. De plus, ils ont appris à travailler ensemble pour réussir le projet. Cette action a rapproché certains jeunes de structures relevant du droit commun.

Beaucoup de travailleurs pauvres et de gens en situation d'intérim ont été concernés par la distribution alimentaire. Cette action a permis de repérer sur le quartier des personnes en situation d'emploi précaire et des jeunes en décrochage scolaire.

### **Transfert possible de l'expérience :**

Ces actions ont été développées dans un contexte inédit par une association d'habitants implantée localement. Leur transférabilité en tant que telle ne se pose pas. En revanche, il existe sans doute de multiples associations de ce type qui pourraient être identifiées par les pouvoirs publics et assurer un rôle de passeurs entre les publics « invisibles » et les institutions.

### **Propos recueillis auprès de :**

**Abderrahim Karam, référent PRIJ,**  
**Blandine, AS stagiaire ETSUP.**





### **Une élue et une enseignante organisent la distribution d'ordinateurs reconditionnés à des élèves**

Au Mans, une enseignante et une conseillère départementale se sont personnellement impliquées pour rechercher les moyens d'assurer la continuité scolaire pour des élèves, habitants de quartier et mineurs non accompagnés. Elles se sont appuyées sur une association militante qui cherche à développer l'usage de « logiciels libres » pour allonger la durée de vie des ordinateurs. On peut aussi y voir une approche sociale soucieuse de développement durable et incidemment peu dispendieuse.

#### **Porteurs de projet :**

Mme Mélanie Elshoud, élue départementale et Géraldine Loiseau, enseignante au lycée Horizons, avec l'association Linuxmaine.

#### **Localisation :**

Le Mans et alentours - Sarthe (72)

#### **Problématiques traitées :**

- Continuité scolaire ;
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement ;
- Réponses à la fracture numérique ;
- Soutien aux acteurs du territoire.

#### **Origine et contexte du projet :**

Assurer la continuité scolaire n'est pas toujours facile que ce soit pour les familles qui n'ont pas d'ordinateur ou pour celles qui n'en ont qu'un, surtout si elles comportent plusieurs enfants et que l'un ou les deux parents sont en télétravail.

Les initiatrices du projet, Géraldine Loiseau, enseignante et Mélanie

Elshoud, conseillère départementale ont cherché à répondre à cette problématique en fournissant des ordinateurs à ces familles.

Il s'est donc agi d'identifier des enfants concernés, de rechercher des ordinateurs, de s'assurer de leur bon fonctionnement et de les distribuer.

Les différents contributeurs, tous bénévoles ont bénéficié de dérogations pour réaliser les déplacements nécessaires car les règles de circulation définies lors du premier confinement ne prévoyaient pas ce cas de figure.

### **Les actions engagées :**

Les enfants concernés ont été repérés parmi les élèves du lycée Horizons au Mans par Géraldine Loiseau et parmi les jeunes Mineurs non accompagnés connus de l'association Mandela par Mélanie Elshoud.

Les initiatrices du projet ont en parallèle organisé une collecte d'ordinateurs auprès de particuliers, d'entreprises, etc.

Elles ont également sollicité l'association Linuxmaine qui regroupe des utilisateurs de logiciels libres et qui est connue pour pratiquer le reconditionnement d'ordinateurs déclarés obsolètes du fait de l'évolution de leur système d'exploitation. Cette association était donc en capacité de remettre en état de fonctionnement ces ordinateurs.

A l'issue des opérations de reconditionnement auxquelles les initiatrices ont également participé, elles les ont distribués aux jeunes.

L'association Linuxmaine a assuré une session de présentation et de prises en main aux élèves.

Elle a en outre proposé un service d'assistance aux jeunes utilisateurs.

### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

L'action repose exclusivement sur la mobilisation de bénévoles pour l'identification des besoins et les moyens d'y répondre localement.

Le matériel informatique est issu de dons.

Elle a été rendue possible par l'expertise acquise par l'association

Linuxmaine dans le reconditionnement d'ordinateur et l'usage de logiciels libres. Elle a utilisé ses locaux à cette fin.

La distribution a été organisée également de manière bénévole.

#### **Impacts :**

57 ordinateurs ont été ainsi remis en service. 25 ordinateurs ont été distribués à des lycéens et l'enseignante tire un bilan positif de cette opération. 32 autres ordinateurs ont été distribués à l'Espace Mandela, les jeunes concernés et le directeur de cette association ont tiré pleinement profit de ces dons.

La mesure du nombre de décrochage scolaire évité n'a pas été réalisée, mais les retours des différents acteurs sont positifs.

Cette action a été l'occasion de mieux faire connaître l'association Linuxmaine et son combat pour un usage élargi des logiciels libres qui seraient plus protecteurs des données personnelles. De plus, elle a conduit l'association à envisager l'élargissement de son périmètre d'action en organisant des formations à destination d'un public plus large.

Cette action a également un impact environnemental. En effet l'installation d'un système d'exploitation libre permet de prolonger la durée de vie des ordinateurs dont les composants sont consommateurs de ressources, pour certaines rares.

#### **Transfert possible de l'expérience :**

La mise en œuvre de cette action a été limitée au Mans et à sa périphérie. Il n'est pas prévu de la pérenniser pour le moment.

D'autres groupes d'utilisateurs de logiciel libre (GULL) ont mis en œuvre des actions similaires dans d'autres départements.

Toutefois, cette démarche pourrait être généralisée en recherchant la mise en relation entre des organismes qui considèrent leurs matériels informatiques comme obsolètes et des structures en capacité de les reconditionner. Outre des associations comme Emmaüs

(Emmaüs Connect), ce pourrait être une activité menée dans le cadre d'activités d'insertion, voire une perspective de développement dans le cadre de l'économie circulaire. Cette approche peut rendre plus accessible l'acquisition d'un ordinateur, tout en limitant l'impact environnemental.

**Éléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Nordine Vallas**, *Secrétaire adjoint de Linuxmaine, accompagné d'un bénévole,*

**Mélanie Elshoud**, *Conseillère départementale en Sarthe,*

**Géraldine Loiseau**, *professeur au lycée Horizons au Mans.*

### Un bailleur social se préoccupe de l'impact de la crise sanitaire sur ses locataires

Afin d'identifier ses locataires les plus vulnérables, le bailleur social privé Batigère, qui dispose de son outil d'action sociale (l'association AMLI) et d'une expérience de longue date en la matière, a sollicité l'engagement des salariés de ces différentes Entreprises Sociales pour l'Habitat pour assurer les nombreux appels téléphoniques aux locataires. Ce sont donc des personnels qui exercent habituellement des métiers très différents qui ont volontairement accepté d'entrer en relation avec les locataires.

#### Porteur de projet :

L'Association AMLI (Accompagnement pour le mieux-être et le logement des isolés) pour Batigère (bailleur social privé)

#### Localisation :

Territoire Grand Est

#### Problématiques traitées :

- Accès aux droits ;
- Accès aux soins ;
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement ;
- Réponses aux besoins de 1<sup>ère</sup> nécessité ;
- Réponses à la fracture numérique ;
- Soutien aux acteurs du territoire.

#### Origine et contexte du projet :

Le groupe Batigère, organisme privé de logement social, est engagé de longue date dans une politique de bien vieillir en faveur des séniors logés dans son parc. À ce titre, différentes actions sont engagées par les Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) qui le composent, en

s'appuyant particulièrement sur l'association «Accompagnement pour le mieux-être et le logement des isolés» (AMLI) avec laquelle une convention de prestation a été conclue.

Ainsi, des campagnes téléphoniques sont régulièrement engagées au profit de ce public âgé pour évaluer à la fois leur bien-être au sein de leur logement et leurs besoins, en termes d'adaptation de leur lieu de vie, d'aide humaine, matérielle, d'accès aux droits, de soutien administratif... Par ailleurs, lors d'évènement de type canicule ou plan grand froid, les ESH organisent des actions de phoning en faveur des publics les plus « vulnérables ». Ces appels téléphoniques s'accompagnent autant que de besoins de visites à domicile.

C'est en s'appuyant sur ce savoir-faire que des campagnes d'appels téléphoniques ont été initiées par l'association AMLI, au printemps 2020 au profit des publics « vulnérables ». Cependant, le contexte de crise sanitaire accompagné des restrictions de déplacements et de distanciation physique a contraint d'adapter leur pratique. La grille d'entretien permettant d'évaluer de façon globale les situations a cherché à davantage cerner celles qui devaient faire l'objet d'intervention en présentiel à domicile.

La méthode de repérage des publics s'est fondée sur une géolocalisation à partir du fichier IMMOWARE, logiciel de gestion des locataires. L'association AMLI a ainsi proposé une méthodologie d'intervention dont l'ambition était de couvrir une large population de locataires, en ciblant prioritairement les plus vulnérables, afin de mener une action de lutte contre la précarité alimentaire, de soutenir l'accès aux droits, de veiller à l'accès aux soins et de lutter contre l'isolement. Afin d'assurer les appels téléphoniques, il a été fait largement appel au volontariat parmi les personnels des ESH.

### **Les actions engagées :**

Les objectifs de cette action étaient de :

- ★ Repérer les situations critiques en termes d'isolement, de santé, d'approvisionnement alimentaire voire de sécurité ;
- ★ Maintenir les liens avec les clients, particulièrement les plus fragiles, prendre de leurs nouvelles, les écouter ;

★ Prendre en charge les situations de grande vulnérabilité en se mettant en lien avec les partenaires compétents du territoire et/ou en intervenant directement sur site.

Le pilotage et la méthodologie ont été assurés par l'association AMLI qui s'est appuyée principalement sur des personnels volontaires des ESH du groupe Batigère. A partir de la décision d'assurer une continuité d'activité via des campagnes d'appels téléphoniques, la démarche a été structurée de la façon suivante :

1/ Validation des critères de la campagne : le public cible, (seniors, familles monoparentales, personnes isolées...), les territoires concernés ;

2/ Recrutement et rôle des intervenants : appel au volontariat auprès des personnels des ESH et recours à la réserve civique (étudiants dans les écoles de travail social), définition du rôle des appelants et du soutien des personnels disponibles de l'association AMLI ;

3/ Réalisation de la grille d'entretien, construction des tableaux de bord et des modèles de reporting journalier, réalisation d'une fiche pour expliquer les différentes étapes de l'entretien et recensement des différents partenaires sur les territoires pour assurer les relais utiles ;

4/ Formation des collaborateurs de l'action et attribution d'un équipement (PC portable et téléphone mobile). Le soutien technique aux appelants, éloignés de ces sujets mais néanmoins fortement engagés, est assuré par 2 collaborateurs d'AMLI, experts en diagnostic et en accompagnement social ;

5/ Prise en charge des situations les plus critiques par les personnels d'AMLI avec le cas échéant la mise en œuvre de visites à domicile ;

6/ Transmission d'un bilan quotidien aux responsables des ESH pour informer des actions mises en œuvre.

Les réponses ont été adaptées aux problématiques posées :

- Gestion directe de la question ;
- Visite sur place ;
- Appel au réseau d'aide alimentaire ;

- Livraison des médicaments à domicile ;
- Relais sur les plateformes d'écoute pour les personnes isolées...

3 campagnes d'appels téléphoniques ont été menées successivement.

### **Les partenariats :**

Du fait de leurs activités respectives et de leur inscription très affirmée sur les différents territoires d'implantation, les ESH du groupe Batigère et l'association AMLI disposent d'une forte connaissance du réseau des acteurs et des partenaires impliqués dans les politiques publiques, dans les domaines du logement, de l'accompagnement médico-social et d'une reconnaissance de leurs domaines d'expertise.

Les partenaires les plus sollicités ont été les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), les associations caritatives locales mais également nationales, les centres sociaux, les partenaires impliqués dans les questions de santé mentale.

### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

Le Groupe Batigère a financé la démarche notamment en mobilisant les personnels volontaires des ESH pour assurer les appels téléphoniques avec le soutien des équipes d'AMLI, au total 45 professionnels.

### **Les bénéficiaires de l'action :**

Le public concerné a évolué au fur et à mesure du confinement. Pour la première phase d'appels (23 mars), ce sont les locataires âgés de plus de 70 ans et les ménages handicapés qui ont été ciblés. Cette première liste a été complétée par d'autres ménages identifiés comme fragiles en appliquant des critères tirés de différentes missions mises en œuvre par l'association AMLI (opérations de réhabilitation ou missions de diagnostic et d'accompagnement social).

Pour la seconde vague d'appels (début avril), cette liste a été complétée par les familles monoparentales bénéficiaires des minima sociaux et les locataires isolés entre 60 et 70 ans.



Pour la dernière phase d'appels programmée début mai, il a été choisi de privilégier les locataires susceptibles d'être en difficulté budgétaire pour prévenir les risques d'impayé. Ainsi, le périmètre du public s'est élargi aux bénéficiaires des minimas sociaux, des indemnités de chômage et aux salariés précaires.

Près de 14 000 ménages ont été contactés dont moins de 2% en situation de grande vulnérabilité. Ces appels ont permis de répondre majoritairement à des situations d'isolement de personnes âgées, de ménages en situation de souffrance psychique et d'apporter des réponses à des situations de grande précarité alimentaire.

#### **La stratégie de communication :**

Une communication sur cette démarche a été faite, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, dans un réseau social professionnel et au sein du réseau de l'USH. Par ailleurs, des communications internes ont été régulièrement réalisées afin de valoriser ces actions et l'engagement des collaborateurs.

#### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

L'expérience acquise du télétravail implique un changement dans les pratiques professionnelles basées sur la relation client pour les bailleurs ou la relation d'accompagnement pour les travailleurs sociaux. Notamment en ce qui concerne la diversification des modalités de rencontre et la pratique de « l'écoute active » lors de l'entretien téléphonique, qui doit permettre de capter les signaux faibles nécessaires à l'adaptation de l'intervention.

En conséquence, il est envisagé d'engager des formations sur l'accompagnement social à distance pour renforcer les compétences des professionnels dans ce domaine, et gagner en performance au profit à la fois des ménages locataires mais également des bailleurs qui les logent.

#### **Impacts :**

Les personnels des ESH qui se sont impliqués, mettent en avant « le sens, l'utilité » de leur participation à cette démarche. Elle a aussi montré plus concrètement les effets des complémentarités entre les métiers

liés aux activités locatives (ESH) et ceux du travail social (AMLI). De plus, elle a permis de renforcer les liens partenariaux, d'en tisser de nouveaux dans un objectif de prise en charge globalisée et efficiente.

Cette démarche a confirmé des problématiques connues dont l'impact dans le contexte de crise sanitaire est plus important : la fracture numérique et les questions d'illectronisme, la précarité alimentaire... Ce sont désormais des axes intégrés pleinement à l'accompagnement social mené par les travailleurs sociaux d'AMLI. De plus, l'association a engagé des travaux avec le département sociologie de l'Université de Lorraine pour approfondir la question des « invisibles » dans le parc HLM.

#### **Pilotage, suivi, démarche d'évaluation :**

En concertation avec les ESH du Groupe Batigère, l'association AMLI a piloté et assuré la méthodologie de cette démarche.

L'association AMLI réalisait un bilan journalier des appels téléphoniques, transmis aux ESH comprenant notamment le nombre de locataires contactés, leur niveau de bien-être, les principales difficultés identifiées et le nombre de situations orientées vers ses travailleurs sociaux. Ces bilans ont permis de suivre à la fois des indicateurs quantitatifs mais également qualitatifs mettant en avant l'engagement des collaborateurs et la plus-value de l'action.

Ces bilans ont alimenté chaque semaine les cellules de crise de chacune des entités.

#### **Bilan de l'action :**

Cette démarche, rapidement engagée a surpris les locataires qui ont exprimé leur reconnaissance face à cette attention et propositions d'aide. Certaines structures institutionnelles, notamment les Communes, avec lesquelles des actions de portage de repas, de livraison de colis alimentaires ont été menées ont souligné l'utilité de cet engagement. La crise sanitaire s'étant poursuivie au-delà du premier semestre 2020, d'autres campagnes téléphoniques ont été menées avec une attention portée aux ménages en situation d'impayés, en conséquence de la crise.

Des démarches similaires ont été menées sur d'autres territoires (Vendée, Loire-Atlantique, Haute-Garonne) par des sociétés du Réseau Batigère.

**Transfert possible de l'expérience :**

Cette démarche confirme l'intérêt pour les locataires d'une coopération entre les organismes de logement social et les acteurs de l'accompagnement social. A cet effet, sa promotion pourrait être utilement assurée auprès des différents réseaux professionnels concernés.

**Eléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Chahida Boulaar**, *Responsable des Politiques d'Accompagnement social*  
– AMLI.



### Un bailleur social engage une nouvelle relation avec ses locataires

Le bailleur public Brest Métropole Habitat a souhaité porter une attention particulière aux problématiques que le confinement pouvait générer chez ses locataires de plus de 75 ans. Il a donc proposé à l'ensemble de ses salariés de se porter volontaire pour contacter chacune de ces personnes par téléphone afin de les écouter et de proposer le cas échéant une aide matérielle voire de créer du lien. Cette action a permis de rassurer les locataires concernés et leurs familles. Elle a en outre rapproché les personnels du siège et des antennes du bailleur et conforté la plus-value pour les locataires d'une action plus concertée avec les partenaires.

#### Porteur(s) du projet :

Brest Métropole Habitat (bailleur public)

#### Localisation :

Brest Métropole (29)

#### Problématiques traitées :

Le projet s'inscrit dans les problématiques suivantes :

- Accès aux droits ;
- Accès aux soins ;
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement ;
- Réponses aux besoins de 1ère nécessité ;
- Soutien aux acteurs du territoire.

#### Origine et contexte du projet :

Brest Métropole Habitat (BMH) est un organisme public de logement social. Il a fait le constat du vieillissement des locataires dans son parc et parfois de leur isolement. Au niveau national, ce constat est confirmé

par l'Union Sociale de l'Habitat (USH) qui fait état que près de la moitié (45%) des locataires de logement social ont plus de 60 ans.

Au début du 1<sup>er</sup> confinement, BMH a décidé de porter attention aux problématiques que cette forte contrainte pouvait générer chez les personnes âgées de plus de 75 ans. Dans un parc de 17 500 logements, elles sont 1 500, vivant seules ou pas.

A cette fin, elle a décidé de contacter chacune de ces personnes par téléphone afin de les écouter et de proposer, le cas échéant une aide matérielle voire de créer du lien. Afin de réaliser les appels téléphoniques elle a proposé à l'ensemble de ses salariés de se porter volontaire.

Pour BMH c'est une démarche totalement nouvelle, mais son caractère simple et opérationnel a facilité une mise en œuvre très rapide.

#### **Les actions engagées :**

L'objectif de la campagne téléphonique était d'entrer en relation avec chaque locataire de plus de 75 ans afin de connaître leurs besoins et de rechercher si nécessaire des solutions. En effet, à l'issue d'entretiens individualisés, l'appelant de BMH était chargé d'identifier des relais de proximité susceptibles de mettre en œuvre les solutions attendues.

BMH dispose d'un siège et d'antennes déconcentrées sur l'ensemble du territoire de la Métropole, qui totalisent 320 agents au total. 60 salariés volontaires, de profils et de lieux d'affectation différents ont été mobilisés. La liste et les coordonnées des locataires à contacter a été extraite du système informatique de ce bailleur.

Un mode opératoire a été diffusé aux salariés bénévoles pour détailler la marche à suivre. Les appelants étaient invités à suivre une trame d'entretien composée de questions simples et concrètes :

- Comment allez-vous ?
- Avez-vous besoin d'aide pour descendre vos poubelles ou accéder à votre courrier ?
- Avez-vous besoin que l'on vous mette en relation avec des bénévoles pour faire vos courses ?

- Souhaitez-vous que l'on vous mette en contact avec une structure spécialisée pour organiser le portage de repas à votre domicile ?
- Souhaitez-vous qu'on vous rappelle la semaine prochaine ?
- ...

Cette trame d'entretien devait être complétée lors de chaque appel puis transmise à leur référent. Les réponses étaient confrontées avec la vision des gardiens d'immeubles qui ont, de par leur proximité géographique avec les locataires, une perception de leur situation. L'état d'esprit promu par le bailleur était la vigilance et la bienveillance.

Selon la nature des aides à proposer, trois types d'acteurs ont été sollicités : le gardien d'immeuble qui constitue un atout de proximité essentielle (petit entretien, courrier, poubelles...), les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) et une association de bénévoles « l'office des retraités brestois » (ORB). Une fiche navette a été mise en place afin de communiquer les coordonnées des locataires ainsi que leurs besoins aux structures externes (CCAS, CLIC, ORB).

### **Les partenariats :**

Outre les CCAS et l'ORB, BMH s'est appuyé sur le Comité Local d'Information et de Coordination (CLIC-département 29). Ces relations partenariales ont été nouées à la faveur de la gestion des conséquences de la crise sanitaire et n'ont pas fait l'objet d'une convention.

BMH s'est positionné comme organisme-ressource auprès des bénévoles de l'ORB.

De nouvelles coopérations sont nées pour le bailleur avec ces partenaires (Villes, département, associations), qui permettent d'envisager de nouvelles actions à l'avenir.

### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

BMH a assuré le financement de la démarche en sollicitant notamment le volontariat parmi ses salariés. 60 salariés, constitués en 3 équipes de 20 ont été mobilisés. Chaque équipe peut s'appuyer sur un référent et

sur l'ensemble des gardiens du secteur géographique qui lui est attribué. Les appelants rédigeaient une fiche navette à l'issue de chaque contact. Cette fiche permettait d'assurer un suivi et de solliciter les relais adéquats.

La bonne actualisation du fichier des locataires a facilité le repérage des personnes à contacter.

### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

La logique d'un « aller-vers » systématique a prévalu : téléphonique d'abord puis relais avec un accompagnement de la direction de la proximité, en articulation avec le CCAS, le CLIC (département) et l'association ORB.

### **Impacts :**

Ce projet a été autant bénéfique pour les locataires que pour les salariés impliqués. Il a permis à des seniors de s'inscrire aux activités ou actions développées par l'ORB.

Pour les salariés, notamment isolés, ils avaient un objectif à tenir, ont connu des émotions et tissé des liens avec des seniors.

Enfin, ce projet a réintroduit du sens et de « l'humain » entre les différents acteurs impliqués.

### **Pilotage, suivi, démarche d'évaluation :**

Cette démarche a été pilotée par BMH, et n'a pas fait l'objet d'instance partenariale formalisée. Il est utile de préciser qu'une réorganisation des structures de BMH fin 2018 avait conduit à aligner le périmètre géographique de ses agences territoriales sur ceux des mairies et du département. Ce choix a facilité la mise en œuvre d'une synergie entre les différentes institutions concernées grâce à une identification plus simple des intervenants.

Par ailleurs, l'ensemble des réponses issues des entretiens a été centralisé dans un tableur Excel et a permis une évaluation de la



démarche. Des indicateurs ont été suivis, tels que le nombre de personnes contactées, le volume de personnes souhaitant de l'aide, le type d'aide, le nombre de personnes orientées vers des associations...

#### **Bilan de l'action :**

Un bilan avec l'ensemble des partenaires (CLIC, CCAS, ORB) a été effectué. La mise en œuvre de ce projet a permis de rassurer les locataires concernés et leurs familles. Il a en outre rapproché les personnels du siège et des antennes de BMH et conforté la plus-value pour les locataires d'une action plus concertée avec les partenaires.

En s'appuyant sur le nouveau lien instauré en 2020 entre des locataires et des salariés, BMH a adressé pour la première fois début 2021 une carte de vœux individuelle à tous les locataires. Sur cette carte de vœux, on y voit une des salariés qui rencontre un sénior avec qui elle a échangé par téléphone durant le confinement dans le cadre de ce dispositif d'appel aux plus de 75 ans.

De plus s'inspirant de cette démarche, BMH envisage de mettre en œuvre une méthode innovante d'écoute de tous les locataires, assurée par un binôme d'agents siège/antennes, se rendant au domicile, en porte à porte ou sur rendez-vous. Cette méthode dite de la « Grande conversation » sera accompagnée par un consultant spécialisé qui a une expérience similaire sur le Grand Lyon.

#### **Éléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Catherine ABIDEN**, *Directrice proximité*,  
**Lénaïck COLIN**, *Responsable qualité*.



### Des « équipes mobiles » pour répondre aux besoins prioritaires

Dans le Maine-et-Loire, afin de s'adapter rapidement à la situation, le département a constitué des « équipes mobiles » en faisant appel aux personnels volontaires. Ceux-ci ont donc accepté de travailler momentanément sur des missions différentes de leur affectation d'origine pour répondre aux besoins prioritaires identifiés par leur institution et ses partenaires. Le département envisage désormais de s'appuyer sur cette nouvelle pratique pour mettre en œuvre certaines de ses missions, notamment dans le champ de la prévention.

#### Porteur de projet :

Département du Maine-et-Loire

#### Localisation :

Maine-et-Loire (49)

#### Problématiques traitées :

- Accès aux soins ;
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement ;
- Réponse aux besoins de 1<sup>ère</sup> nécessité ;
- Soutien aux acteurs du territoire.

#### Origine et contexte du projet :

Lors du 1<sup>er</sup> confinement, le Département a mis en place des « équipes mobiles » pour répondre non seulement à différents besoins dans les champs de compétence de la collectivité mais aussi à des besoins exprimés par des institutions du territoire.

« L'équipe mobile » est constituée d'agents du département, affectés temporairement pour répondre aux missions prioritaires liées au contexte.

Les agents de l'équipe mobile peuvent être amenés à se déplacer mais le terme mobilité est davantage utilisé pour signifier l'adaptation momentanée de leurs missions.

### **Les actions engagées :**

Trois types « d'équipe mobiles » ont été créés : l'une à destination des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS), l'autre à destination des assistants familiaux et la troisième à destination du CHU d'Angers.

### **Ces équipes mobiles ont notamment assuré :**

- Suivi médical et paramédical des enfants placés dans deux structures départementales (foyer de l'enfance et Centre Départemental Enfance Famille).
- Conseil, sensibilisation, écoute et réponse aux questions des assistants familiaux via une boîte mail dédiée. La réponse était effectuée directement ou la personne était orientée vers un service plus spécialisé.
- Information, sensibilisation et soutien téléphonique pour le compte du service de maladies infectieuses et du service d'hygiène du CHU d'Angers.

### **Les partenariats :**

Ce projet a permis de développer un partenariat avec le CHU d'Angers et les établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS).

### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

- Pour les ESMS, 3 ETP à temps complet ;
- Pour le CDEF, un mi-temps pour 2 personnes sur 3 mois ;
- Pour la gestion des appels téléphoniques, un tiers temps.

Les «équipes mobiles» ont été constituées exclusivement de personnel départemental. L'affectation des agents a entraîné une réorientation de leurs missions et des priorités. Ces équipes ont pu bénéficier de l'appui de deux médecins référents-ressources. Les référents protection enfance ont aussi été associés en fonction des besoins.

Afin d'éviter la fatigue et la lassitude, la contribution des agents départementaux aux équipes mobiles a été organisée sous forme de roulement.

### **La stratégie de communication :**

Il n'y a pas eu de stratégie de communication particulière, à l'exception des actions à destination des assistants familiaux pour faire connaître la mise en place de la boîte mail dédiée.

### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

La mise en place des « équipes mobiles » a pu s'appuyer sur l'existence dans l'organigramme de la DGA « Développement Social et Solidarité » de fonctions dédiées à la transversalité, avec notamment une cheffe de projet transversalité située auprès du DGA. De plus, le contexte inédit du premier confinement a sans doute facilité l'organisation de cette initiative et l'adhésion des agents du département.

Cette initiative était animée par la volonté d'une continuité de « l'aller-vers » en dépit des restrictions justifiées par la crise sanitaire. Ces « équipes mobiles » étaient un moyen « d'être à disposition, ce qui n'est pas la même pratique que de la mise à disposition. »

Enfin il est à noter qu'une « équipe mobile » a été constituée pour répondre à la demande du CHU d'Angers. C'est un exemple de mise en œuvre de la complémentarité du champ sanitaire avec les champs du social et médico-social.

### **Impacts :**

En interne du Département, cette initiative constitue un exemple très opérationnel d'actions menées transversalement avec l'implication de différents services.

En parallèle, une cellule interinstitutionnelle regroupant des représentants du département (Maison de l'Autonomie, la Direction Enfance Famille), et notamment des représentants de la pédopsychiatrie pour identifier entre autre les priorités.

L'action des « équipes mobiles » visait à faciliter l'exercice des missions d'accueil par des partenaires (ESMS) ou par des personnels départementaux (assistants familiaux).

### **Transfert possible de l'expérience :**

A l'issue du premier confinement, le Département a choisi de pérenniser l'initiative en fonction des besoins. Les « équipes mobiles » ne sont plus en place pour la plupart des ESMS sauf pour le CDEF qui a sollicité leur intervention pour pallier des arrêts de travail. Elles ont également été maintenues pour les assistants familiaux.

La pérennité des « équipes mobiles » repose sur la prise en compte de besoins qui ne peuvent être assurés par un des services départementaux seul. Cette approche nécessite une volonté d'organiser des actions transversales. Une perspective envisageable serait de déployer cette démarche pour développer la prévention dans le champ de la protection de l'enfance.

### **Éléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Marion Berger**, *Cheffe de projet transversalité*,

**Carole Durigneux**, *Chargée de coordination, cadre de santé, infirmière puéricultrice, PMI.*

## BOUCHES-DU-RHÔNE

### Le département s'organise pour aider les chefs d'entreprise en difficulté

Mise en œuvre après le premier confinement, cette action portée par le département des Bouches-du-Rhône a été initiée dans le cadre d'un partenariat avec la Métropole et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Elle trouve son origine dans la préoccupation de ses trois collectivités de soutenir les acteurs économiques locaux. Compte tenu de ses compétences le département a construit un dispositif de soutien social et médico-social proposé aux chefs d'entreprise en difficulté. C'est ainsi que les services sociaux et médico-sociaux ont pris en compte un nouveau public sans pour autant dédier des personnels ou des crédits spécifiques.

#### Porteur de projet :

Département des Bouches-du-Rhône

#### Localisation :

Bouches-du-Rhône (13)

#### Problématiques traitées :

- Accès aux droits ;
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement ;
- Repérage de nouveaux publics ;
- Soutien aux acteurs du territoire.

#### Origine et contexte du projet :

Le projet a démarré en octobre 2020 pour une mise en œuvre à compter du mois de novembre de la même année. Il s'est inscrit dans le cadre d'un plan de relance territorial porté par l'exécutif.

Il résulte d'un diagnostic partagé entre la Métropole Aix-Marseille, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) et le Département, qui fait état du besoin de soutien tant professionnel que personnel des chefs d'entreprise. La réponse à ce constat requiert la convergence des compétences des trois collectivités pour construire une réponse globale et adaptée. Ce diagnostic initial a été enrichi par des remontées du terrain et notamment des travailleurs sociaux recevant le public.

Les conséquences de la crise sanitaire provoquée par la COVID avec trois confinements successifs ont fragilisé bon nombre de chefs d'entreprise en particulier des autoentrepreneurs et des petites entreprises le plus souvent familiales, notamment avec une diminution, voire une rupture de revenus. Par effet domino, elle a impacté la vie personnelle et familiale de ces chefs d'entreprises : impossibilité de faire face aux dépenses incompressibles essentielles : logement, alimentation, fluide, transport. Ces difficultés financières peuvent aboutir à des situations de surendettement et/ou d'expulsion domiciliaire.

En tant que chef de file de l'action sociale, le Département en lien avec les deux collectivités partenaires (Métropole Aix-Marseille et la Région PACA), a construit une offre de service à destination du public émergent des « entrepreneurs en difficulté ».

#### **Les objectifs fixés sont les suivants :**

- Faciliter l'accueil et l'accompagnement de ces personnes par les professionnels adéquats.
- Approfondir le partenariat autour des chefs d'entreprise en difficulté personnelle.

#### **L'accompagnement proposé regroupe 4 axes de travail principaux :**

- L'accompagnement social,
- Le soutien psychologique,
- Le maintien de l'accès au soin,
- Une action éducative budgétaire visant à prévenir ou à traiter les situations d'endettement.



Le travail de repérage des bénéficiaires se fait en lien avec les partenaires institutionnels et associatifs œuvrant en faveur des chefs d'entreprises.

Le département propose un parcours attentionné et facile d'accès, afin de permettre à ce public, qui a peu ou pas de connaissance des dispositifs sociaux, d'accéder aux aides et dispositifs susceptibles de le soutenir. Au-delà de l'entrepreneur en difficulté lui-même, ce projet peut concerner les membres de son foyer : conjoint et/ou enfants à charge. Les procédures mises en place sont entièrement dématérialisées relevant d'une logique « zéro papier » afin de limiter l'impact écologique et de permettre une rapidité de traitement adaptée au télétravail.

L'action se déroule sur l'ensemble du Département des Bouches-du-Rhône.

#### **Les actions engagées :**

Le diagnostic partagé entre la Région PACA, la Métropole Aix-Marseille et le Département des Bouches-du-Rhône a permis de construire une offre spécifique de service à destination du public émergent des « entrepreneurs en difficulté » dont la porte d'entrée est la plateforme généraliste de la Région.

Le Département a nommé un chef de projet pour piloter l'ensemble de son dispositif. Pour l'accueil et l'accompagnement de ce nouveau public, le Département s'appuie sur son réseau de maisons départementales de la solidarité (MDS). Le principe est d'engager un diagnostic social et financier de la situation de la personne, au maximum 4 jours ouvrés après l'orientation de la personne concernée. Ce diagnostic est réalisé par des Conseillers en Economie Sociale et Familiale (CESF) qui sollicitent ou mettent en œuvre les dispositifs ou aides adaptés. Le psychologue du service se tient également à disposition pour une première séance d'écoute, suivie le cas échéant d'une orientation.

Des réunions avec les CESF en charge de recevoir ce nouveau public sont organisées régulièrement afin d'échanger sur les besoins identifiés

et l'adaptation des dispositifs spécifiques existants sur le territoire. Dans ce même objectif, une boîte à outils électronique à destination de ces professionnels a été créée. Elle regroupe des documents internes liés au dispositif, un inventaire des aides et dispositifs territoriaux et nationaux avec leurs principales modalités d'accès, et enfin une présentation des différentes associations de soutien à ce public. Une fiche « bilan de réception » est transmise au chef de projet, via la boîte mail dédiée, afin de tenir à jour un tableau de suivi et d'analyser les besoins perçus et les solutions proposées.

### **Les partenariats :**

Un partenariat opérationnel entre la Région PACA, la Métropole Aix-Marseille et le Département des Bouches-du-Rhône a été établi. Ce partenariat n'a pas fait l'objet d'une convention.

La Région est donc la porte d'entrée de ce dispositif. En effet elle a mis en place une plateforme téléphonique à destination de tous les chefs d'entreprise afin de les informer des aides Etat/Région mobilisables et de les soutenir le cas échéant dans leurs démarches. Selon les besoins, elle oriente vers la Direction du Développement des Entreprises et de l'Offre Territoriale de la Métropole. Si des besoins d'ordre personnels et/ou familiaux sont identifiés, elle adresse une « fiche de liaison » via une boîte mail dédiée, à la Direction des Territoires et de l'Action Sociale (DITAS) du Département.

Par ailleurs, le Département s'est rapproché de l'association « 60 000 rebonds Sud » qui propose un coaching aux entrepreneurs pour les aider à se projeter sur un nouveau projet professionnel. En effet, le Département s'est retrouvé confronté aux besoins d'accompagnement spécifique d'entrepreneurs ayant cessé leur activité, pour accéder à un emploi salarié ou réengager une activité entrepreneuriale. Réciproquement l'association peut orienter des personnes ayant besoin de l'accompagnement spécifique porté par le Département. Une convention de partenariat sans incidence financière a été formalisée.

### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

Le chef de projet est mobilisé l'équivalent d'une journée par semaine. La mise en œuvre du projet est réalisée par les professionnels des MDS. Les aides sont financées par le budget de l'action sociale. Il n'est pas exclu qu'au vu du bilan quantitatif et qualitatif, des financements complémentaires soient sollicités, voire des dispositifs financiers plus adéquats soient conçus.

### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

Les professionnels ont adapté leurs pratiques à la singularité des situations de ces chefs d'entreprise. Les procédures internes ont été modulées pour faciliter l'accès aux aides de droit commun.

Au fil de la mise en œuvre du projet, les travailleurs sociaux des MDS ont souligné un besoin d'informations sur les effets du statut d'entrepreneur sur certains dispositifs, notamment le surendettement. A alors été co-construit avec la Banque de France, une offre de formation spécifique pour répondre à cette attente. 22 agents ont assisté au webinaire qui s'est déroulé en février 2021 et d'autres sessions seront programmées en fonction des demandes.

### **Impacts :**

Grâce à une coopération entre les 3 collectivités, une offre de services à destination d'un public nouveau pour l'action sociale a pu être mise en œuvre.

### **Pilotage, suivi, démarche d'évaluation :**

Le chef de projet est chargé d'orienter les « fiches de liaison » et d'analyser les « fiches bilan de réception ». Il met à jour un tableau de suivi des bénéficiaires qui synthétise leurs parcours et les solutions qui leur ont été proposées.

Des réunions mensuelles sont organisées avec les partenaires pour vérifier le bon fonctionnement du dispositif mis en place et prévoir les éventuelles mesures correctrices.

L'action est évaluée sur la base de critères qualitatifs et quantitatifs et porte notamment sur :

- La pertinence de l'offre de service proposée ;
- La réactivité de réponse suite à une orientation ;
- La satisfaction des bénéficiaires ;
- La qualité des liens partenariaux.

### **Bilan de l'action :**

132 chefs d'entreprise en difficulté ont été reçus dans le cadre de ce dispositif depuis octobre.

96 d'entre eux ont bénéficié d'une aide financière pour un montant moyen de 227 euros par ménages. De plus certains d'entre eux ont été accompagnés pour des ouvertures de droits, des orientations vers des partenaires associatifs ou vers des services publics spécifiques.

Une communication plus large est envisagée afin de permettre une meilleure visibilité de ce dispositif. Dans la même perspective, la coopération avec d'autres partenaires en contact direct avec le public cible (chambre de commerce et de l'industrie, tribunal de commerce) est recherchée.

L'action est amenée à se pérenniser sur du moyen terme et, a minima, tant que la crise sanitaire impactera l'activité économique.

### **Éléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Matthieu ROCHELLE**, *directeur adjoint de l'action sociale*,

**Laure BORETTI**, *chargée de projet*.

### **Des actions mises en œuvre grâce à des relations partenariales bâties sur la confiance**

Pour mieux répondre aux besoins de ses adhérents, l'équipe du centre social et culturel de Bohain a adapté son fonctionnement et mis en place différentes actions tenant compte des contraintes sanitaires. Comme beaucoup de porteurs de projets, le centre social a été au-delà de son objet social en faisant primer la finalité de l'action sur les modalités conventionnelles, ce qui a provoqué des tensions sur avec la Caisse d'Allocations Familiales, son principal financeur. Une action qui interroge la posture des financeurs et la nécessité d'introduire de la souplesse dans l'exécution des conventions.

#### **Porteur(s) du projet :**

Centre social de Bohain

#### **Localisation :**

Aisne (02)

#### **Problématiques traitées :**

- Accès au droit ;
- Continuité scolaire ;
- Soutien à la parentalité ;
- Renforcement de la mixité sociale ;
- Réponse aux besoins de 1ère nécessité ;
- Lutte contre l'isolement ;
- Favoriser les liens intergénérationnels.

#### **Origine et contexte du projet :**

Dès le début du premier confinement, l'équipe du centre social afin de ne pas interrompre ses activités a proposé de mettre en place différentes actions en tenant compte des contraintes sanitaires.

À partir de sa connaissance des familles et des informations recueillies par sa cellule d'écoute animée par un bénévole, l'équipe du centre social a identifié des risques d'isolement et de précarité accrus. Elle a donc jugé nécessaire d'adapter le fonctionnement du centre pour mieux répondre aux besoins de leurs adhérents. Ce centre social est implanté dans une commune rurale de 5 700 habitants et précise qu'ils ont 2 200 adhérents. Le nombre d'adhérents s'explique par le périmètre géographique de ce centre social.

### **Les actions engagées :**

- Des actions existantes ont été réorientées ou aménagées comme par exemple l'atelier « Coop des Cop's » qui a confectionné un écran de protection pour sécuriser l'accueil des publics au centre social. Dans les ateliers parents-enfants des kits d'aide aux activités à la maison ont été proposés.

- L'action nouvelle la plus importante a consisté à ouvrir une boutique solidaire pour permettre aux familles touchées par la précarité d'acquérir du matériel (produits d'hygiène, vêtements, chaussures, électroménager, articles scolaires et appareils numériques reconditionnés...) et distribuer des kits d'activités à effectuer à la maison avec les enfants.

- Le centre social a aussi contribué à l'organisation d'une aide alimentaire en distribuant des colis pour répondre au besoin des parents et répondre aux sollicitations des assistantes sociales du conseil départemental, de la mairie et du CCAS 2 à 3 fois par semaine.

- Le centre social a organisé une activité de livraison des courses pour les parents atteints du covid avec enfants à charge.

- Le centre social a initié un atelier de fabrication de masques à destination de ses adhérents. Il a par ailleurs réalisé cette activité avec l'association SAVOIR FER pour la commune de Bohain. Et à partir du 18 avril il a distribué des masques à tous ses adhérents. Plus globalement, il a pris une part active à la sensibilisation des familles aux gestes barrières.

- Depuis le mois de mai 2020, le centre social a mis en place des ateliers cuisine à distance avec les denrées récupérées de la banque alimentaire.

Ces actions ont répondu aussi aux difficultés de mobilité des familles et aux contraintes du confinement.

### **Les partenariats :**

Le centre social est déjà engagé dans de nombreuses actions auprès des écoles, d'autres structures et des 54 communes de l'intercommunalité (31 200 habitants). Il s'inscrit dans un réseau partenarial actif sur le territoire. Il est par ailleurs adhérent à la fédération des centres sociaux des Pays picards.

Fort de ce réseau de partenaires il a mis en œuvre des interventions qui croisent les compétences et les ressources de chacun. L'objectif n'était pas de « faire à la place » mais de « faire ensemble » de manière souple et rapide. Cette approche est partagée par les structures suivantes : « Savoir Fer », « ADN » (association de dons solidaire), Association DITIB (communauté turque), la banque alimentaire, les CCAS, St Vincent de Paul.

### *Un partenariat territorial de conviction :*

Plusieurs partenaires ont coopéré à la mise en œuvre de ces actions sur la base d'un engagement non formalisé par des écrits ou des conventions mais par un accord oral. C'est un des principes fondamentaux d'intervention de ce centre social : développer un partenariat basé sur la confiance réciproque et l'adaptation pragmatique aux situations du terrain.

### **Les freins rencontrés :**

Pour l'équipe du centre, ce ne sont pas des freins mais des obstacles à contourner.

Par exemple, la CAF a considéré que la distribution d'aide alimentaire ne relevait pas des missions d'un centre social. Il lui a donc fallu trouver les ressources nécessaires en recourant à l'utilisation de ces

fonds propres et développer beaucoup d'imagination pour mettre en place les actions correspondantes.

Le centre social a aussi dû faire valoir auprès des financeurs que plus de la moitié des personnels étaient disponibles pour travailler pendant cette période. La structure devait en conséquence bénéficier du financement correspondant.

#### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

15 professionnels permanents sur 27 ont contribué aux différentes actions, ainsi qu'une douzaine de bénévoles.

Le centre social a bénéficié d'une aide financière de l'Etat (3 600 € de la DDCSPP) au titre de sa démarche « d'hybridation des ressources » (cf principe d'intervention évoqué précédemment).

#### **Une forte implication des bénévoles :**

Le centre social bénéficie d'une participation active de bénévoles habitant dans le territoire et connaissant bien les difficultés des familles. Certains d'entre eux sont plus particulièrement disponibles (2 à 3 interventions par semaine). L'implication des bénévoles constitue des repères stables pour les familles. Leur intervention facilite la construction de projets simples et utiles pour mieux prendre en compte les réalités de la vie quotidienne de ces dernières.

#### **La stratégie de communication :**

Si elle n'a pas fait l'objet d'une réflexion stratégique préalable, l'information auprès des habitants et des adhérents s'est beaucoup réalisée en s'appuyant sur les moyens de communication existants comme les journaux des communes ou des articles de la presse locale (Aisne Nouvelle), et bien entendu l'usage des réseaux sociaux avec la page Facebook du centre social.

#### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

Les pratiques professionnelles du personnel du centre social ont aussi évolué. Pour la directrice le maître mot c'est « l'agilité ».



S'il n'y a pas eu de formation spécifique, les apprentissages de nouvelles pratiques se sont faits « sur le tas » et entre professionnels, bénévoles et familles. Le principe consistait à apprendre ensemble et cela permettait de rechercher et d'improviser collectivement pour mettre en place des solutions adaptées. Il existe une pratique dans ce centre social de travail collectif entre les membres de l'équipe.

### **La participation des bénéficiaires :**

Durant cette pandémie le fonctionnement participatif du centre a été maintenu : les conseils d'administration se sont déroulés en visio-conférence et les modalités ont été ajustées.

Avec l'atelier « cuisine à distance », il était proposé aux participants de réaliser une recette et d'en communiquer le résultat avec un retour photo. L'objectif étant bien de ne pas « faire à la place » mais d'apprendre à faire soi-même. Même démarche avec les ateliers créatifs avec l'objectif de redonner à chacun le plaisir de réaliser de ses propres mains et d'éviter de recourir à l'achat d'un produit tout fait.

Aucune participation financière des bénéficiaires n'était demandée sauf pour la boutique solidaire avec l'achat des produits à hauteur de 20% du prix magasin. Pour bénéficier de la boutique solidaire il faut être adhérent au centre social (5 € par an et par famille) et avoir un quotient familial inférieur à 500 euros.

### **Impacts :**

L'engagement du centre social pendant le premier confinement a contribué à modifier son image. En effet, il était davantage considéré comme un lieu qui s'occupait surtout des cas sociaux et des enfants. Les actions développées pendant cette période lui a permis d'élargir son audience auprès de toutes les familles, notamment par sa capacité à écouter leurs besoins ainsi que par sa capacité d'adaptation. De plus, l'amplitude de ses horaires d'ouverture a été appréciée quand certains services publics ne fonctionnaient qu'en mode dégradé et avec des horaires d'ouverture aux publics réduits.

Certaines structures étaient même totalement fermées comme par exemple les multi-accueils. Le centre social a contribué à soutenir des parents qui devaient garder leurs enfants à domicile.

Il semblerait que les actions proposées et le mode de fonctionnement du centre social aient valorisé les capacités à créer des habitants et à leur donner ainsi une meilleure image d'eux-mêmes.

Par ailleurs il a contribué à diminuer réellement le sentiment d'isolement par la mise en place de sollicitations interactives et par des contacts réguliers avec ses professionnels.

Il a encouragé les pratiques d'entraide entre les familles.

Enfin il a su associer aux différentes actions tous les habitants qui le sollicitaient, notamment ceux peu habitués au soutien financier ou matériel.

#### **Transfert possible de l'expérience :**

Selon l'équipe de direction du centre, d'autres centres sociaux de la région auraient mis en œuvre des actions identiques.

Il est à noter que l'existence de relations partenariales régulières et confiantes entre des acteurs qui se connaissent et qui sont habitués à échanger, facilite la rapidité de la mise en place d'actions adaptées à des événements inédits comme la crise sanitaire provoquée par la circulation du virus Covid-19.

#### **Éléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Catherine Roi**, *directrice du centre social*,

**Jessy Macquart**, *coordinateur enfance jeunesse au centre social*,

**Myriam Picard**, *coordinatrice insertion économie circulaire au centre social*.

## ALPES-MARITIMES

### Des acteurs se coordonnent pour mettre en œuvre des réponses à la grande précarité

Dans les Alpes-Maritimes, des acteurs du champ social et du champ de la santé se sont engagés conjointement pour répondre aux besoins fondamentaux de concitoyens sans domicile fixe. La qualité de cette coopération a favorisé la mise en œuvre de multiples actions et les nécessaires exceptions à la réglementation pour répondre à l'urgence. Il est à noter que la coordination mise en place entre eux ne reposait pas sur une contractualisation préalable. Là encore la finalité partagée par l'ensemble des acteurs a primé sur le formalisme. Mais de l'avis de tous, les représentants de l'Etat (ARS, DDSC) ont eu un rôle facilitateur.

#### Porteur(s) de projet :

Médecins du Monde, ARS, DDSC, Samu Social, CCAS de Nice, Secours populaire, CHU de Nice, SIAO...

#### Localisation :

Alpes-Maritimes (06)

#### Problématiques traitées :

- Accès au droit,
- Accès aux soins,
- Réponse aux besoins de 1<sup>ère</sup> nécessité,
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement.

#### Origine et contexte du projet :

Dès le début du premier confinement, une coordination a été mise en place entre les différents services publics (hôpital, CHU...), les différentes associations présentes dans le département des Alpes Maritimes, avec l'aide de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDSC)

et de la Délégation territoriale de l'Agence Régionale de Santé (DT ARS). L'objectif était de maintenir la capacité à réaliser l'évaluation des besoins et à mettre en place des réponses adaptées pour les personnes les plus précaires.

### **Les actions engagées :**

Cette démarche a facilité la mise en œuvre de différentes actions :

- Mobilisation du tissu associatif afin de mettre à l'abri et de protéger les personnes les plus précaires et les plus vulnérables en ouvrant des gymnases et autres centres d'accueil ;
- Mise en place d'actions adaptées pour répondre aux situations les plus urgentes (hébergement, distribution alimentaire, distribution de masques, renforcement des mesures barrières dans chaque structure) ;
- Mise en place de consultations de médecine générale par Médecins du Monde installées dans différents centres d'hébergements collectif ;
- Ouverture de 80 places d'hébergement supplémentaires par le CCAS de Nice, en partenariat avec l'auberge de jeunesse Saint Exupéry ;
- Réquisition d'un centre de vacances EDF pour la mise à l'abri d'urgence ;
- Equipe mobile du CHU.

### **Les partenariats :**

Cette initiative s'est appuyée sur une habitude de travailler ensemble, partagée par une partie des acteurs associatifs concernés.

De nombreux acteurs publics et privés se sont associés pour constituer les principaux membres de cette coordination : l'Etat avec la DDCCS et la DTARS, la ville et son CCAS, le CHU de Nice et les hôpitaux, et

différentes associations intervenant dans le champ de la précarité (Médecins du Monde, Samu social, association ALC coordonnant le SIAO Urgence 115, le secours populaire...).

En outre la DDCS s'est attachée à mobiliser tous les CCAS du département en réalisant une cartographie des référents locaux de cette démarche de coordination.

#### **Les freins rencontrés :**

La crise sanitaire a complexifié la mise en œuvre de solutions durables pour sortir les personnes de la rue. En outre certains territoires disposent de plus d'outils que d'autres, comme par exemple la ville de Nice. Le rythme hebdomadaire des réunions de coordination n'a pu être tenu du fait de la crise sanitaire.

#### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

Le fonctionnement de la coordination a reposé sur les personnels des différentes institutions engagées. Pour faire face aux besoins, des ressources du territoire ont été mobilisées soit volontairement soit par réquisition. La recherche de mutualisation de moyens a été privilégiée.

#### **Implication des bénévoles :**

L'implication des bénévoles concerne notamment Médecins du monde et le Secours Populaire. Les autres associations ont fonctionné avec leur personnel habituel.

#### **La stratégie de communication :**

Les acteurs à l'origine de cette démarche et ceux qui l'ont porté n'ont pas développé de stratégie de communication particulière.

#### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

Le principe de « l'aller vers » avec toutes les limites liées à la crise sanitaire et aux règles strictes du confinement a été partagée par l'ensemble des acteurs. Il en est résulté des adaptations permanentes pour assurer l'accompagnement de ces publics les plus précaires.

Par exemple, l'ouverture des accueils de nuit a été étendue en continu 24h/24. Mais aussi la préoccupation d'éviter les sorties sèches durant la période du confinement.

### **Impacts :**

Depuis 25 ans, il existe un collectif associatif informel pour tenter de trouver des solutions dans les cas complexes. La démarche entreprise pour répondre aux défis de la crise sanitaire a permis d'associer l'Etat et d'autres acteurs institutionnels.

L'adaptation des réponses a permis l'engagement et/ou le maintien de l'accompagnement. Notamment des publics habituellement peu visibles ont pu être rencontrés.

Quand la question du « où dormir » n'est pas remise en cause chaque jour, la disponibilité pour aborder les autres freins à l'insertion est plus grande.

### **Transfert possible de l'expérience :**

La coordination qui regroupe les acteurs institutionnels et associatifs concernés a facilité la mise en œuvre rapide de réponses adaptées. La place du Département et de la Métropole n'a pas été abordée.

De l'avis des principaux acteurs interrogés, cette approche ne peut prospérer que si elle s'appuie sur un réel décloisonnement des acteurs des champs social, sanitaire et psychiatrique. C'est en effet la condition pour traiter de manière adaptée les problématiques rencontrées. En ce sens, le Ségur de la santé pourrait faciliter l'ouverture des professionnels de la santé mentale aux problématiques sociales et une meilleure prise en compte des situations de précarité.

### **Eléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Agnès Gillino**, *Coordinatrice générale, Médecins du Monde Nice*,

**Isabelle Virem**, *Responsable du service prévention, promotion de la santé, politique de la ville, populations aux difficultés spécifiques, ARS PACA*,

**Christelle Giuliani**, *Coordinatrice du Samu social, Nice,*  
**Véronique Auvaro**, *Responsable du service de l'urgence sociale, CCAS  
Nice,*  
**Docteur Pierre-Marie Tardieux**, *Responsable de la PASS, CHU de Nice,*  
**Audrey Terradura**, *Chef de service du SIAO Urgence 115, Nice.*





### Une association de protection de l'enfance repense totalement son organisation

A Annecy-le-Vieux, l'ensemble du personnel de la Maison d'enfants à caractère social a accepté en 24h d'adopter une nouvelle organisation du travail pour continuer d'accueillir et d'accompagner les enfants et les jeunes, en mettant en place des cycles de 4 jours continus 24 h/24. Cette action a contribué au mieux-être des personnes accueillies et à donner davantage de sens au travail des éducateurs. Plus globalement, cette initiative montre qu'il est possible de mettre en place des organisations différentes et plus adaptées aux besoins éducatifs des jeunes.

#### Porteur(s) de projet :

Maison des Enfants (MDE)

#### Localisation :

Annecy-le-Vieux – Haute Savoie (74)

#### Problématiques traitées :

- Continuité scolaire ;
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement.

#### Origine et contexte du projet :

En conséquence de l'annonce du confinement de la population en mars 2020, tous les personnels de la Maison des Enfants (MDE) ont accepté d'adapter en urgence l'organisation de l'accueil des enfants en vue d'assurer la continuité de l'accompagnement.

Le principal projet a consisté à maintenir l'accueil des jeunes en internat en organisant le travail des professionnels en cycle de 4 jours continus 24 h/24. Ce projet a concerné 28 enfants de 3 à 12 ans, 20 adolescents de 12 à 18 ans et des MNA bénéficiant d'un accueil collectif.

Par ailleurs, l'association assure le suivi de jeunes hébergés en appartements (MNA en colocation et 11 jeunes majeurs de 18 à 21 ans en appartements autonomes). Elle suit également 28 familles en accueil de jour judiciaire. Et elle organise des visites médiatisées dans le cadre de visite en présence d'un tiers. Elle dispose aussi d'un pôle soins (psychologues, infirmières et intervenants extérieurs).

L'ensemble des personnels de l'association a été concerné par cette réorganisation du travail selon trois modalités : travail en continu par période de 4 jours impliquant de dormir sur place (internat), journée continue (hébergement en appartement et visite à domicile) et télétravail. Certains salariés n'ont pas pu travailler.

### **Les actions engagées :**

Dès le lundi 16 mars matin, l'équipe de direction a commencé à concevoir un plan de continuité de l'activité (PCA) en s'inspirant d'un accord existant pour des séjours de vacances permettant à des éducateurs de partir pendant 4 jours consécutifs avec des enfants. Ce dispositif a été élargi à l'ensemble des personnels impliqués dans la vie de l'établissement, ainsi qu'aux cadres. Ce PCA impliquait une modification substantielle des horaires de travail voire des lieux d'affectation de l'exercice professionnel. Ce PCA a été ensuite négocié avec les représentants syndicaux qui ont validé le soir même les différentes modalités. Il a pu donc être diffusé à l'ensemble des personnels avant l'annonce officielle du confinement.

Pour les familles suivies à domicile en accueil de jour judiciaire, les professionnels ont géré d'abord en visio-conférence les relations avec les jeunes et les parents. Progressivement les visites à domicile ont pu être rétablies.

Les relations entre les enfants accueillis et les parents ont été gérés par visio-conférence.

### **Les partenariats :**

Une équipe de prévention spécialisée a détaché des éducateurs pour venir renforcer les équipes de l'association. Il a également bénéficié

de l'implication des services sanitaires extérieurs (infirmiers, médecins). Le projet a reçu le soutien du département.

### **Pilotage du dispositif et gouvernance :**

L'équipe de direction a piloté le projet en relation étroite et permanente avec les représentants syndicaux et en associant de manière continue l'ensemble des personnels.

Plus particulièrement, un système de communication et d'échanges très renforcés entre les cadres et les professionnels a été mis en place pendant toute la durée du confinement. De plus, les salariés qui travaillaient 4 jours consécutifs en dormant sur place remplissaient un questionnaire de satisfaction avec des propositions d'améliorations. Ces documents étaient analysés par la direction et les représentants syndicaux et les résultats diffusés à l'ensemble des personnels.

L'équipe technique et le pôle soins de l'association ont produits et actualisés régulièrement des fiches techniques à destination des salariés, notamment en fonction de l'évolution des recommandations nationales. Ces fiches étaient validées par le médecin référent de l'Aide Sociale à l'Enfance du département.

Un évaluateur externe (psychologue) a accompagné l'ensemble de la démarche.

### **Les freins rencontrés :**

Le PCA a conduit à un bouleversement complet des emplois du temps nécessitant dérogations au droit du travail. Les contrats de travail n'étaient pas prévus pour des horaires « hors normes ». Des avenants ont donc été signés en urgence.

Presque tous les salariés ont adhéré à la mise en œuvre du PCA.

### **Les moyens humains, techniques et financiers :**

La très grande majorité des personnels ont été concernés par la mise en œuvre de ce PCA. Le surcoût concerne principalement les heures supplémentaires payées au personnel assurant une présence 24h/24.

Son financement a été assuré par des redéploiements interne puisque le budget 2020 initial a été respecté.

L'association a investi dans des équipements informatiques pour permettre les visio-conférences avec les familles et avec les professionnels.

### **Une implication des bénévoles :**

Un « comité santé » a été créé pour éclairer et orienter la prise de décision de l'équipe de direction. Cette instance était composée de professionnels et de bénévoles (membres du Conseil d'Administration qui sont des professionnels de santé).

### **L'évolution des pratiques des professionnels et leur formation :**

Les professionnels en s'impliquant en continu, par période de 4 jours en dormant sur place, ont redécouvert l'importance du temps partagé avec les jeunes. Cela a permis de redonner du sens à la réalisation tous ensemble des multiples tâches du quotidien dans le travail éducatif.

### **Impacts :**

Les liens entre jeunes et éducateurs se sont resserrés durant cette période exceptionnelle grâce à une permanence temporelle renforcée. Cela a permis de briser des routines et donc de favoriser la remise en cause de certaines pratiques éducatives. Notamment, il a pu être observé une plus grande attention des uns vis-à-vis des autres.

La place des jeunes a été modifiée en leur conférant davantage d'initiatives. Certains jeunes ont ainsi développé des savoir-faire insoupçonnés. Il en a résulté une amélioration du climat éducatif avec une réduction sensible du nombre de fugues (une seule durant la période contre 2 à 3 par semaine en temps ordinaire).

Les relations avec l'Education nationale ont été renforcées.

### **Transfert possible de l'expérience :**

Le projet a été conduit dans une période exceptionnelle (confinement):

ses retombées consistent moins en une réplique à l'identique qu'aux enseignements à tirer pour les pratiques éducatives et aux aménagements de l'organisation du travail qui pourraient en résulter.

Ce projet montre qu'il est possible d'adapter finement les modalités de travail aux besoins du public.

**Éléments recueillis par visioconférence auprès de :**

**Raphaël PRIMET**, *directeur de la MDE à l'époque du 1<sup>er</sup> confinement.*



# ANNEXES





## Annexe 1 - Questionnaire de l'appel à contribution

### • Collectivité ou structure répondante :

- Nom de la collectivité ou de la structure :
- Coordonnées du répondant :
- Nom – Prénom :
- Fonction :
- Mail :
- Téléphone :

### • Porteur de l'action (si différent de la réponse précédente) :

- Coordonnées du porteur d'action :
- Nom – Prénom :
- Fonction :
- Mail :
- Téléphone :

### • Nature de l'action (à cocher) :

- Accès aux droits
- Accès aux soins
- Continuité scolaire
- Maintien du lien social / Lutte contre l'isolement
- Réponses aux besoins de première nécessité
- Réponses à la fracture numérique
- Soutien aux acteurs du territoire (associations, entreprises, collectivités...)
- Autres, précisez : .....

### • Nature de l'action (à cocher) :

L'action concerne-t-elle des nouveaux publics en situation de précarité?

OUI  – NON

Si oui, lesquels ? .....

• **Territoire de l'action :**

- Rural
- Urbain
- Péri-urbain

- Précisez le lieu de mise en œuvre de l'action : .....

- S'agit-il d'un QPV ? OUI  - NON

• **Date de mise en œuvre / Temporalité :**

- 1<sup>er</sup> confinement
- 2<sup>ème</sup> confinement
- Autre, précisez: .....

• **Déroulement opérationnel de l'action :** Précisez de manière synthétique comment s'est déroulée l'action, en tenant compte des critères de sélection mentionnés précédemment.

• **Caractéristiques :**

- L'action s'appuie-t-elle sur des bénévoles ? OUI  - NON

- L'action s'appuie-t-elle sur des formes inédites de coopération ou de partenariats ? OUI  - NON

- L'action a-t-elle favorisé l'évolution des pratiques professionnelles vers une plus grande proximité avec les habitants ? OUI  - NON  Si oui, précisez.....

.....  
.....

**• Avez-vous dû vous émanciper de certaines réglementations ou normes existantes ?**

OUI  - NON  Si oui, lesquelles et comment ? : .....

**• L'action a-t-elle été pérennisée au-delà des périodes de confinement ou envisagez-vous de la prolonger ? OUI  - NON**

- Si oui, à l'identique ? OUI  - NON

- Avec des aménagements ? OUI  - NON

- Lesquels ? .....

**• Bilan de l'action (impacts/résultats, points d'appuis/points forts et points de vigilance / freins rencontrés) :**

**• Commentaires, documents éventuels à joindre**



## Annexe 2 - Liste des initiatives recueillies

Centre Social et Culturel de Bohain (02)  
Montjoye Espace Soleil (06)  
Service d'Accueil et d'Evaluation des Familles ALC (06)  
CCAS de Beausoleil (06)  
CIDFF 06 (06)  
Médecins du Monde (06)  
Secours populaire français (06)  
Département des Bouches-du-Rhône (13)  
Département du Calvados (14)  
Conférence d'Angoulême de St Vincent de Paul (16)  
CCAS de l'île-rousse (Corse)  
Centre d'Ecoute des Maltraitements ALMA (22)  
Département de la Drôme (26)  
ASEI (association RUP) (31)  
Département de la Haute-Garonne (31)  
Leo Lagrange (31)  
Maison des Familles de Grenoble (38)  
Traverses parcours (40)  
Département de la Haute-Loire (43)  
Croix-Rouge Française du Lot (46)  
Département du Maine-et-Loire (49)  
Département de la Moselle (57)  
Département du Nord (59)  
ACSRV (59)  
Centre Social Rural de Froissy-Crèvecœur (60)  
Centre Socioculturel les Portes du Valois (60)  
Département du Pas-de-Calais (62)  
Commune de Vaudricourt (62)  
Commune d'Ecquedecques (62)  
Commune de Norrent-Fontes (62)  
CCAS de Violaines (62)  
Association second départ (62)  
CCAS de Nœux-les-Mines (62)  
Ville d'Arras (62)

CCAS de Vendin le Vieil (62)  
CCAS Auchy les Mines (62)  
Département du Puy de Dôme (63)  
Association Linuxmaine (72)  
Antenne Croix-Rouge Aix-les-Bains/grand lac (73)  
MECS d'Annecy (74)  
Samu social de Paris (75)  
Fondation de l'Armée du Salut / CHU Mouzaia (75)  
Association Ajam (75)  
Centre social Dammarie (77)  
Sauvegarde des Yvelines - Service AEMO (78)  
Commune de Port Marly (78)  
CCAS de Luçon / Centre Social "La Bulle d'R" (85)  
Fédération médico-sociale (88)  
Nouvelles Voies (92)  
Association espace mômes (92)  
Association Nahda (92)  
CSC Europe (92)  
Cerise (92)  
zy'va (92)  
Ensemble Pour la Réussite (92)  
Département des Hauts-de-Seine (92)  
AJDB (93)  
CCAS de Montmagny (95)  
Du côté des femmes (95)  
Association l'Art Tôt (95)  
Csa 95 (95)  
Gaspar (95)  
Smart Académie Hub de la Réussite (95)  
Val d'Oise Habitat (95)  
Association actions d'avenir (95)  
CCAS Beauchamp (95)  
CCAS d'Ezanville (95)  
La brouette toquée (95)  
Ensemble Pour le Développement Humain (95)  
Association Essivam de Taverny (95)  
Aladom (national)

## Annexe 3 - Grille d'analyse

PORTEUR DU PROJET	LE PROJET
<p><b>NATURE DU PROJET – THÉMATIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux droits</li> <li>• Accès aux soins</li> <li>• Continuité scolaire</li> <li>• Maintien du lien social/lutte contre l'isolement</li> <li>• Réponses aux besoins de 1<sup>ère</sup> nécessité</li> <li>• Réponses à la fracture numérique</li> <li>• Soutien aux acteurs du territoire</li> </ul>	
<p><b>PRÉ-REQUIS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérage et accompagnement des nouveaux publics</li> <li>• Implication des personnes concernées</li> <li>• Implication des bénévoles et leur cadre d'intervention</li> <li>• Modes de coopération entre les différents acteurs</li> <li>• Evolution des pratiques professionnelles (logique d'aller-vers)</li> <li>• Emancipation de certaines réglementations ou normes existantes</li> <li>• Pérennisation de l'action</li> <li>• Dynamique de territoire</li> <li>• Décloisonnement des acteurs mais aussi des publics</li> <li>• Impact(s) écologique(s)</li> </ul>	

Localisation et couverture territoriale	
Publics concernés	
<b>HISTORIQUE</b>	
Origine et contexte du projet	
Objectifs du projet (quoi)	
Action nouvelle ou adaptation d'une action existante (oui-non)	
Date où le projet a été initié et date de mise en œuvre (quand)	
<b>LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION</b>	
Déroulement détaillé de l'action/Modalités de réalisation	
Quels freins avez-vous rencontré et comment ont-ils été levés ?	
Quels leviers ont facilité la mise en œuvre de l'action ?	
Evolution des pratiques ?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Des professionnels (individuel ou collectif)</li> <li>•Inter-professionnels (institutions différentes)</li> <li>•Professionnels et bénéficiaires</li> </ul>	
Création d'outils et/ou de méthodologies spécifiques ? Lesquels ? Par qui ? Comment ?	
Moyen humains en interne, en externe	
Moyens logistiques	
<b>LES ACTEURS DE L'ACTION</b>	
Profil des intervenants	
Implication de bénévoles	



<p>Transfert de savoir-faire/compétences</p> <p>Mise en œuvre de Formations spécifiques pour les professionnels et /ou les bénévoles</p>	
<p><b>LES BÉNÉFICIAIRES DE L'ACTION</b></p>	
<p>Les bénéficiaires ont-ils été associés à la création de l'action ? Comment ?</p>	
<p>Comment les bénéficiaires sont-ils repérés ?</p> <p>L'action implique-t-elle aussi l'environnement des bénéficiaires ? (les proches, voisins, quartier...)</p>	
<p>Quelles solutions (mobilité, prise en charge de l'aide, aides financières ...) sont mises en place pour permettre la participation des bénéficiaires ?</p>	
<p><b>LES PARTENAIRES</b></p>	
<p>Implication de partenaires existants</p>	
<p>Implication de nouveaux partenaires</p> <p>D'autres acteurs du territoire ont-ils été associés à la création de l'action ?</p> <p>Lesquels ? Pourquoi ? A quel moment ?</p>	
<p><b>PILOTAGE DU DISPOSITIF ET GOUVERNANCE</b></p>	
<p>Instances de pilotage du dispositif/ stratégiques/opérationnelles ?</p>	
<p>Association des publics aux instances et sous quelles formes ?</p>	
<p>Coordination du dispositif/ Comment les acteurs s'organisent-ils pour élaborer une réponse ?</p>	
<p>Suivi du dispositif (tableau de bord opérationnel)</p>	

Démarche d'évaluation (quantitative et qualitative) : process, outils, indicateurs	
Avez-vous défini une stratégie de communication ? Quels moyens ? Quels outils ?	
	<b>MODÈLE ÉCONOMIQUE</b>
Coût et financement : subventions, fonds propres, mécénat...	
Moyens nouveaux ou réaffectation des moyens	
Participation financière des bénéficiaires ?	
Bilan et difficultés : pérennisation des financements...	
	<b>CADRE JURIDIQUE</b>
Liens contractuels entre les partenaires du dispositif (convention, accord...)	
Liens contractuels entre les participants à l'action et les partenaires du dispositif	
Aménagement contrat de travail / renégociation accords d'entreprises	
	<b>BILAN</b>
Quels impacts sur les publics ciblés : bénéficiaires, professionnels ?	
Impacts attendus / inattendus sur l'organisation ?	
Impacts attendus / inattendus sur le management ?	
Y a-t-il eu des impacts au-delà du ou des objectifs initiaux ?	
L'action a-t-elle été reprise sur d'autres territoires ?	
L'action a-t-elle vocation à être pérennisée ?	
Oui/non/pourquoi ? comment ? freins ?	

<p>Des adaptations et/ou des développements de l'action sont-ils envisagés : Diffusion et essaimage</p>	
<p>Quelles réglementations et normes existantes à faire évoluer ? (hors période covid)</p>	
<p>Stratégie de communication locale/nationale pour diffuser ?</p>	
<p>Quels acteurs susceptibles de favoriser la diffusion et l'essaimage ? Comment ?</p>	



La crise du Covid 19 et le premier confinement ont poussé de nombreux acteurs à réagir dans l'urgence et à innover. L'Odas a souhaité en tirer des enseignements en analysant une sélection de bonnes pratiques et initiatives inspirantes mises en oeuvre par les collectivités locales et leurs partenaires pour répondre à des besoins identifiés dans le champ social pendant la crise sanitaire. Ce travail a été soutenu par le Ministère des Solidarités et de la Santé via la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS).

En effet, « Les nombreux retours d'expériences ont montré que la crise a conduit à une grande mobilisation et créativité de l'ensemble des acteurs de terrain (Etat, collectivités locales, associations) afin d'assurer la continuité de la prise en charge des personnes vulnérables (...). Il y a donc un enjeu majeur à capitaliser sur ces bonnes pratiques, ces avancées ou innovations organisationnelles et à expertiser l'opportunité de prolonger certaines de ces initiatives locales, les pérenniser ou les développer dans d'autres territoires », relevait la DGCS.

L'Odas a donc expertisé et analysé les conditions d'émergence et les facteurs de réussite d'une dizaine d'actions portées par des acteurs de terrain pour faire face aux multiples déstabilisations individuelles et collectives que cette crise a provoquée.

Ces initiatives, prises pour répondre à l'urgence, prouvent qu'il est possible de s'organiser autrement et efficacement pour répondre à différents besoins. Elles sont des illustrations exemplaires d'une action agile dont la finalité prévaut sur le strict respect des règles. Elles montrent également la puissance de la proximité : les institutions publiques n'auraient pas pu satisfaire seules, les besoins d'habitants, pour certains vitaux, aussi rapidement et efficacement sans l'engagement, la réactivité et l'inventivité des acteurs de terrain et des habitants eux-mêmes.

Si l'on veut tirer les enseignements de ces initiatives pour renouveler fondamentalement nos pratiques, dans une logique durable de transformation sociale, cette étude montre que certaines conditions sont indispensables.