

# DEVENIR UN ÉTABLISSEMENT À IMPACT

## APPROCHE ET CAS CONCRETS



**Vous êtes décideur en établissement de santé ou médico-social ?  
Vous souhaitez ouvrir votre établissement sur son territoire, et  
en faire un acteur à impact du développement social local ?**

**Ce guide vous propose une grille de lecture et des exemples  
concrets de projets pour vous emparer de cette thématique  
émergente de « l'innovation sociale », et la faire vivre au plus  
près des besoins de la population.**

**Alors lancez-vous !**

## **Remerciements**

**L'Agence nationale de la performance**

**sanitaire et médico-sociale remercie l'association de jeunes agents publics**

**« Fonction publique du 21e siècle - FP21 »** pour son implication dans le travail de réalisation de ce guide, en ligne avec leurs objectifs de promotion de l'innovation publique, ainsi que l'ensemble des partenaires de l'ANAP et de FP21 mis à contribution pour alimenter la réflexion et témoigner d'actions concrètes en matière d'innovation sociale.

L'ANAP et FP21 s'associent également pour remercier le French Impact et la Fédération hospitalière de France, co-organisateurs le 4 février 2022 d'un colloque intitulé « Etablissements de santé et transitions. Quelles coopérations entre les établissements publics de santé et les projets à impact pour une transformation effective ? », dont la richesse du contenu a directement inspiré l'idée de ce guide.

La réutilisation des productions de l'Anap est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'Anap.

# SOMMAIRE

<b>Définir l'innovation sociale pour le secteur de la santé</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>Pourquoi se lancer ?</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>En pratique, comment vous y prendre ?</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>Des exemples inspirants</b>	<b>11</b>
• Le centre Léon Bérard et habitat et humanisme	<b>14</b>
• La Maison des Femmes	<b>15</b>
• CASA : coordination accompagnement soutien des aînées à domicile (CHU Nîmes)	<b>16</b>
• Rend-fort	<b>17</b>
• Bou'sol : boulangerie sociale et solidaire	<b>18</b>
• Envie autonomie	<b>19</b>
• Millesoins : « la santé sur un plateau »	<b>20</b>
<hr/>	
<b>Pour aller plus loin</b>	<b>21</b>

# Définir l'innovation sociale pour le secteur de la santé

« L'innovation sociale consiste à élaborer des **réponses nouvelles** à des **besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits** dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la **coopération des acteurs** concernés, **notamment des utilisateurs et usagers**.

Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...).

Elles passent par un **processus** en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

source : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)

Parmi les établissements, nombreux sont ceux qui participent ou sont appelés à engager des initiatives aux marges de leur champ de compétences stricto sensu.

Ces démarches, que l'on peut qualifier « d'innovation sociale », impliquent divers acteurs autour des établissements et des projets de territoire en santé : autres services publics locaux, acteurs économiques du territoire et monde.



## EN PRATIQUE, 3 GRANDS OBJECTIFS

- **Lutter contre les vulnérabilités, les précarités et les discriminations** en s'appuyant sur les dimensions du soin, de l'éducation à la santé, de la prévention des maladies, de l'alimentation, de l'activité physique, de l'habitat, de l'emploi, de l'accès à la Justice.
- **Participer d'une dynamique de développement économique et social durable** : chaînes d'approvisionnement en circuits courts et responsables, développement social du territoire, partenariats favorisant l'intégration et l'efficacité de l'action publique et privée tournée vers l'intérêt général, etc.
- **Améliorer les parcours de soin** en plaçant l'utilisateur au cœur de la réflexion et de l'évolution du projet, dans une logique de co-construction d'un produit ou d'un service avec les utilisateurs finaux.

L'innovation sociale est un processus permettant de **répondre à des problématiques sociales complexes, aux facteurs multiples et interdépendants**. Elle passe par la collaboration des différentes parties prenantes, pour apporter **une solution la plus globale et efficace possible aux besoins identifiés**. Elle revêt donc une dimension intrinsèquement **partenariale, territoriale et durable**.

**Les établissements sanitaires et médico-sociaux impriment dans leur territoire un impact économique, social et environnemental** qui dépasse celui de leurs missions premières. Ils sont à la fois employeurs, acheteurs, consommateurs, producteurs de déchets et garants de la santé globale de la population. Ils contribuent ainsi à la solidité du tissu social et environnemental d'un territoire, jouant un rôle déterminant dans la vie de la Cité.

S'ils en nourrissent l'ambition, ces établissements peuvent devenir des leviers d'action et de transformation sociale majeurs face aux défis de notre temps : produire durablement, consommer autrement, mieux manger, être bien logé, bien vieillir, favoriser l'insertion et l'inclusion sociales, etc. Autant de finalités relevant de l'intérêt général, faisant écho aux valeurs qui animent les professionnels de santé, et participant de l'affinité du secteur avec le monde de l'économie sociale et solidaire (ESS).



#### ZOOM SUR :

### L'IMPACT TERRITORIAL DE L'ACTIVITÉ HOSPITALIÈRE

**Empreinte carbone** du secteur : environ 47 MtCO<sub>2</sub>eq selon une fourchette basse, soit 8% de l'empreinte nationale

**Montant annuel des achats hospitaliers** : 25 milliards €, dont 6 milliards en investissement

**Production de repas** : 1,5 milliard de repas par an (1er restaurateur de France)

**Production de déchets** : 700 000 tonnes par an, soit 3,5% de la production nationale

**Nombre d'agents** de la fonction publique hospitalière : 1,2 million, soit 21% de l'emploi public

**Impact économique du GCS HUGO** dans son territoire : pour 1 € dépensé, 2 € de retombées économiques directes et indirectes



Pour aller plus loin : <https://demarche-rse.anap.fr/pourquoi/pour-assurer-un-equilibre-ressources-impacts-activites/>

# Pourquoi se lancer ?

**Par-delà le service rendu à la population et au territoire, l'innovation sociale peut aussi être pour les établissements un enjeu stratégique à plusieurs égards :**

- **Assurer leur « responsabilité populationnelle »** et/ou rôle « ressource » vis-à-vis de leur territoire et de ses habitants, en lien avec les autres acteurs en santé qui s'y trouvent ;
- **Mettre en œuvre les missions de santé publique**, et non plus seulement de soin, qui leur sont désormais dévolues, au nom d'une approche globale et préventive de la santé de la population ;
- **Renforcer l'image positive, la notoriété et l'attractivité** de l'établissement auprès de la population, en créant plus de valeur et d'utilité à son service ;
- **Répondre à la quête de sens** des professionnels pour accroître l'attractivité des postes et fidéliser les personnels de la structure ;
- **Valoriser**, y compris auprès des autorités locales et institutionnelles, le travail d'approche globale et préventive des professionnels de santé spécialisés dans le lien. Quand tout va bien, ces liens sont peu visibles.
- **Penser sous un angle nouveau** les opportunités d'externalisation d'actions à fort impact sur la santé globale de la population, en s'appuyant sur des partenariats qui permettent aux établissements de concentrer leurs moyens propres sur leur cœur de métier ;
- **Expérimenter d'autres modèles économiques**, plus durables, pour porter ses projets.

VOTRE PROJET EST-IL SOCIALEMENT INNOVANT ?	
Il répond à	Illustration avec la Maison des femmes de Saint-Denis
 Un <b>besoin social peu ou mal satisfait</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une problématique complexe : les violences faites aux femmes</li> </ul>
 Une <b>dynamique partenariale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une collaboration entre acteurs publics et privés</li> </ul>
 Un <b>modèle économique social et durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un projet financé par des ressources composites garantissant sa soutenabilité</li> </ul>
 Un <b>impact social global</b> , qui dépasse le champs d'intervention de chaque acteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des centaines de femmes aidées</li> </ul>
 Un <b>exemple reproductible</b> : pertinence et viabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un référentiel national</li> </ul>

## Ce n'est pas de l'innovation sociale

 L'innovation organisationnelle (GRH, qualité des soins...) ou technique (produits, applications, etc.)

 Les dispositifs «propriétaires» puisqu'ils ne permettent pas d'essaimage

 Les démarches de développement durable et de RSE internes ; bien qu'elles participent à un contexte favorable à l'innovation sociale.

# En pratique, comment vous y prendre ?

- Osez expérimenter en prenant le risque de vous tromper. Vous avez le droit à l'erreur, et surtout le droit d'apprendre !
- Créez des partenariats basés sur la complémentarité des acteurs, la transversalité et l'horizontalité des processus de décision.
- Faites preuve de pragmatisme : partez des ressources dont vous disposez déjà, qui sont présentes sur votre territoire, ou rejoignez des initiatives existantes.
- Ouvrez votre horizon : ouvrez votre horizon aux problèmes du territoire et appuyez vous sur l'intelligence collective créée par les acteurs autour de vous
- Enrichissez les notions de résultat et de performance en y intégrant les externalités positives pour toujours maximiser l'impact social de votre action.
- Fonctionnez différemment : L'innovation sociale, c'est passer d'une approche causale (on cherche des moyens pour trouver des solutions) à une approche effectuale (on fait avec ce que l'on a).

## ANCREZ-VOUS DANS VOTRE ÉCOSYSTÈME AVEC :

- Une veille sur les **appels à projets (AAP) externes** pour identifier les sujets émergents.
- Un **appel à volontariat interne** pour remonter des idées, participer aux projets, etc.
- Une participation régulière à des **enceintes locales de rencontre** (Ex : réseaux animés par les chambres de commerce et d'industrie et/ou collectivités territoriales, hackathons locaux, etc.).
- Des liens avec les clusters en santé (Eurasanté dans les Hauts de France, Med Vallée en Occitanie, etc.). Ils rassemblent sur un territoire des entreprises de toute taille, des laboratoires de recherche, des établissements de formation et des acteurs de santé, avec l'association et le soutien des pouvoirs publics locaux, voire nationaux.

### Entreprise à impact et entreprise à mission : pensez-y !



- **Entreprise à impact** : tous les pans et activités de l'entreprise sont innervés par une finalité sociale ou environnementale, considérée comme première.
- **Entreprise à mission** : la finalité sociale ou environnementale recherchée est inscrite dans les statuts. Elle est un objectif à atteindre, au même titre que les profits. Une partie des ressources de l'entreprise est donc consacrée à cet impact.

# TROUVEZ LA BONNE FORME JURIDIQUE

Tous les projets n'ont pas besoin du même degré de formalisation juridique ! Le cadre du partenariat varie en fonction de l'objet du projet, de sa complexité, de sa maturité :

- Signature d'une convention (*cf. infra* projet Centre Léon Bérard et Habitat Humanisme) ;
- Création d'une entité juridique *ad hoc* (association, fonds de dotation), pour réceptionner des financements privés (*cf. infra* projet Maison des femmes).

## Principales caractéristiques des différentes entités juridiques

<b>Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Coopérative de travail associé de droit français</li><li>■ Sociétariat multiple, également ouvert aux établissements publics</li><li>■ Société commerciale, inscrite au RCS et soumise aux impôts commerciaux</li><li>■ Association autour d'un projet d'acteurs salariés, de bénéficiaires et de contributeurs pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif</li><li>■ Principe « 1 personne, 1 voix » en AG, indépendamment du nombre de parts sociales détenu au capital</li></ul>
<b>Agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Avantages procurés : accès au financement de l'épargne solidaire (<u>Ex</u> : épargne salariale), accès pour les investisseurs à certains dispositifs de réduction d'impôt</li><li>■ Conditions d'éligibilité : poursuite d'une utilité sociale comme objectif principal et preuve d'impact sur le compte de résultat de l'entreprise, mise en oeuvre d'une politique de rémunération équitable, et absence de cotation sur un marché financier</li></ul>
<b>Fonds de dotation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Personnalité morale de droit privé à but non lucratif gérant des dons pour accomplir des missions d'intérêt général</li><li>■ Peut être créé par une ou plusieurs personnes physiques ou morales de droit privé ou public sur simple déclaration en préfecture et dépôt de ses statuts</li><li>■ Dispositif favorable sur le plan fiscal</li><li>■ Administré par un CA épaulé par un comité consultatif composé de personnalités qualifiées, chargé de lui faire des propositions de politique d'investissement et d'en assurer le suivi.</li><li>■ Obligation de publier ses comptes annuels dans les 6 mois suivant la fin de l'exercice, et obligation de certification externe des comptes</li></ul>
<b>Association «loi 1901»</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Définie par la loi comme « Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices »</li><li>■ Possibilité de réaliser des bénéfices et d'exercer une activité économique, mais sans redistribution des bénéfices de quelque manière que ce soit</li><li>■ Soumise, le cas échéant, à la fiscalité commerciale</li></ul>

## LES QUESTIONS À SE POSER

- ✓ Quelles **modalités de prise de décision** entre les partenaires ?
- ✓ Gestion **financière** : existence ou non de flux financiers ? Quel cadre comptable ? Quelles possibilités de recevoir des financements de tiers ?
- ✓ Gestion **administrative** : quelles ressources nécessaires ?
- ✓ Quel cadre de **contrôle externe** (contrôle des administrations fiscales et sociales, obligation de certification des comptes) ?
- ✓ Quelle portée en termes de **communication** ?

# GARANTISSEZ LA VIABILITÉ DE VOTRE PROJET

- ✓ **Mon projet est-il utile socialement ?** Il rencontre son public, sa demande. Il répond à un besoin structurel, quand bien même il est évolutif. L'activité croît avec la notoriété du dispositif.
- ✓ **Est-il efficace ?** Mon projet remplit ses objectifs avec une économie de moyens.
- ✓ **Est-il viable ?** Mon projet mobilise des moyens financés par des ressources les plus stables et récurrentes possibles.



## ZOOM SUR LE FINANCEMENT

- **Financements classiques du secteur :** dotations, autofinancement sur la base de la marge brute des établissements, AAP publics locaux, nationaux et européens
- **Financement « article 51 »**
- **Aides des collectivités territoriales**
- **Fonds privés :** mécénat ou appels à projets portés par des entités privées  
*(pour plus d'infos : [guide dons & mécénat de l'ANAP](#))*
- Frais financiers indexés sur des indicateurs « ESG », pour « environnement, social, gouvernance ».
- **« Crowdfunding »** et sa communication grand public
- **Marchés publics « innovants » :** sans publicité ni mise en concurrence (plafond 100K € HT)
- **Marchés « réservés »** à des opérateurs économiques du fait de la finalité sociale qu'ils poursuivent, pour l'essentiel les entreprises de l'ESS (*cf. infra* projet Bou'sol)
- **Financement externes innovants** (prêts à impact)
- **Prêt à impact :** ils tendent à se développer dans l'univers hospitalier. Frais financiers indexés sur des indicateurs « ESG », pour « environnement, social, gouvernance ». Objectifs sous-jacents mesurés à intervalles réguliers par un cabinet externe indépendant.



## Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

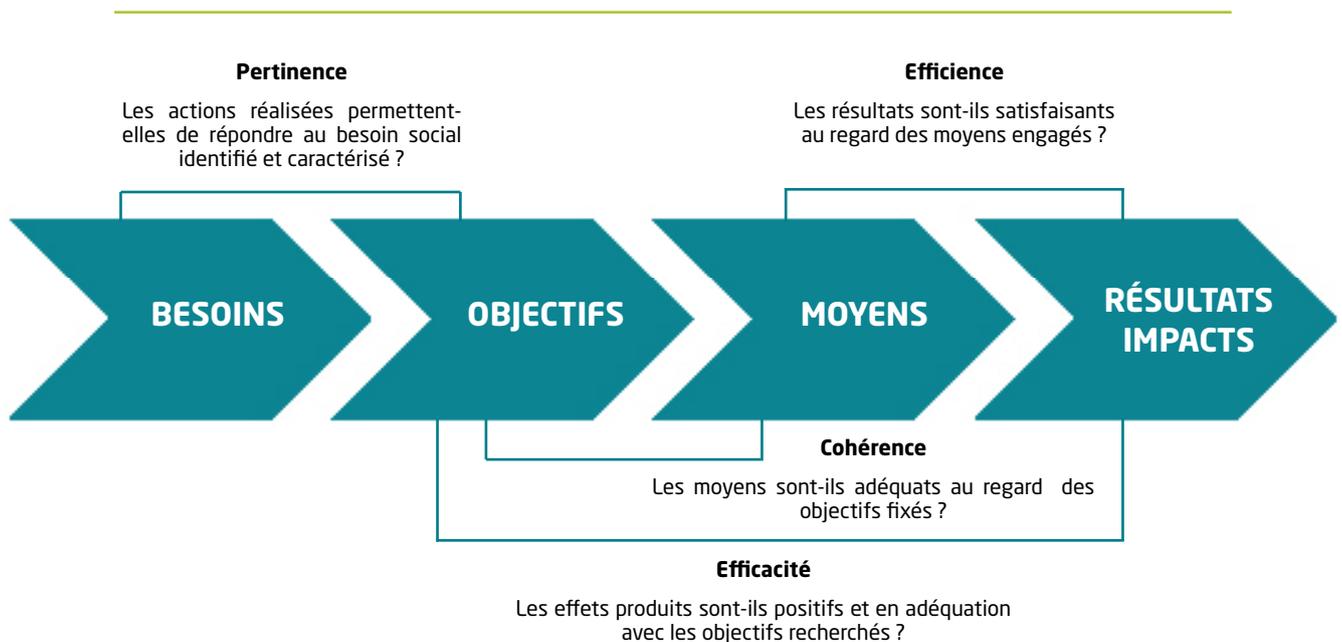
- ✓ **Aller chercher les compétences ailleurs** grâce au mécénat de compétences en externe pour limiter l'engagement direct de vos moyens RH.
- ✓ **Miser sur ses collaborateurs :** ils ont des passions, une vie professionnelle antérieure, des compétences parfois inattendues, et surtout une envie d'agir par conviction !  
Ex : formaliser une quotité de travail dédiée sur un projet identifié.

# DÉMONTREZ VOTRE VALEUR AJOUTÉE

Evaluer votre action permettra de vous assurer qu'elle produit des effets positifs et alimentera votre réflexion sur les suites à lui donner.

L'évaluation s'intéresse à toutes les dimensions du projet, que l'on étudie à travers différents registres : efficacité, efficience, pertinence, cohérence.

Vous devez d'abord lister et prioriser les questions auxquelles vous cherchez à répondre. Que voulez-vous savoir ? Que pouvez-vous savoir ? A quel stade de la vie de votre projet ?



L'évaluation des impacts *a posteriori* doit être réfléchie dès la conception du projet. **Attention**, cela ne doit pas enfermer votre action : **l'évaluation est un moyen et non une fin**. Elle doit rester aussi souple que le projet.

## Evaluer son projet

Dans son Manifeste, le Mouvement Impact France appelle les entreprises à respecter 4 piliers pour « préserver le capital social et écologique de l'humanité », qui peuvent également servir de grille de lecture pour évaluer un projet :

- Impact social ;
- Partage du pouvoir ;
- Impact écologique ;
- Partage de la valeur.



Disponible ici : <https://www.impactfrance.eco/manifeste>



# Des exemples inspirants

Ces projets reflètent la diversité des problématiques, bien souvent émergentes, qui peuvent être prises en charge sous l'angle de l'innovation sociale. Ces projets peuvent aussi bien procéder d'une initiative de terrain, née de l'imagination et des convictions d'un individu ou d'un groupe, que s'inscrire dans le cadre d'une démarche institutionnelle d'expérimentation.



## LUTTE CONTRE LES VULNÉRABILITÉS, LES PRÉCARITÉS ET LES DISCRIMINATIONS

	Thématique	Objectif	Porteur	Forme juridique	Partenaires engagés
<b>Maison des femmes de Saint Denis</b>	Lutte contre les vulnérabilités Parcours de soin	Prendre en charge les femmes victimes de violences et accompagner leur reconstruction au travers d'une approche transversale	CH Saint Denis + réseau dans 10 villes de France	Association loi 1901 adossée au Centre hospitalier	Partenaires associatifs, Education nationale, services de police et judiciaires, services sociaux
<b>Léon Bérard et Habitat &amp; Humanisme</b>	Lutte contre les vulnérabilités Parcours de soin Logement	Penser l'accueil temporaire des patients atteints de cancer en convalescence avant leur retour à domicile	Centre Léon Bérard (hôpital privé) et Habitat & Humanisme (association) Région lyonnaise	Partenariat conventionnel	Centre Léon Bérard et Habitat & Humanisme
<b>CASA : projet d'EHPAD Centre de ressources</b>	Lutte contre les vulnérabilités Logement	Accompagner le mieux vieillir à domicile pour éviter ou retarder l'institutionnalisation des personnes âgées	CHU de Nîmes	Action portée par le CHU dans le cadre d'un appel à projet externe	Professionnels médicaux et paramédicaux de ville
<b>Rend Fort</b>	Hôpital employeur	Contribuer à la santé mentale et au bien-être des agents hospitaliers en leur proposant une formation permettant d'anticiper et de mieux gérer les crises	Entreprise Rend Fort	SCIC	Employeurs sanitaires et médico-sociaux

## ECO-RESPONSABILITÉ ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

	Thématique	Objectif	Porteur	Forme juridique	Partenaires engagés
<b>Bou'Sol</b>	Développement économique local Insertion professionnelle et sociale Eco-responsabilité	Produire en circuit court du pain biologique à destination de la restauration collective, en permettant la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi	Réseau Bou'sol Pain & Partage  Bassin méditerranéen	SCIC via marché réservé	Etablissements hospitaliers de l'arc méditerranéen (APHM, CHU de Nîmes, CHU de Montpellier, etc.)
<b>Envie autonomie</b>	Eco-responsabilité Développement économique local	Reconditionner le matériel médical et paramédical usagé pour lui donner une « seconde vie » à prix réduit	Entreprise Envie-Autonomie Pays de la Loire + réseau en France	ESUS	Acteurs du champ sanitaire et médico-social (notamment pour la collecte de matériel usagé ou défectueux)

## AMÉLIORATION DES PARCOURS DE SOINS

	Thématique	Objectif	Porteur	Forme juridique	Partenaires engagés
<b>Mille soins</b>	Parcours de soins	Mieux coordonner le parcours de soins des patients en territoire rural enclavé	Equipe de soin coordonnée «Mille soins» Nouvelle Aquitaine	SISA	Différents acteurs du champ de la santé

# LE CENTRE LÉON BÉRARD ET HABITAT ET HUMANISME

## CE QUE PROPOSE LE PROJET

Mi-2018, le Centre Léon Bérard, centre de lutte contre le cancer de Lyon et Rhône-Alpes, a signé un partenariat avec Habitat et Humanisme pour accueillir des patients de cancérologie, fragilisés, isolés ou en situation précaire. Les patients accueillis grâce à cette solution d'hébergement temporaire sont des patients âgés de plus de 60 ans, dont les soins ne nécessitent pas une hospitalisation conventionnelle, mais dont le domicile ou la situation sociale ne permettent pas une prise en charge à domicile (personnes isolées, personnes dont le domicile n'est pas adapté...)

## LE BESOIN

Prise en charge temporaire des patients en convalescence pour un retour à l'autonomie progressif.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Mécénat privé pour la prise en charge de l'hébergement temporaire.

Le volet hospitalisation à domicile (HAD) est remboursé par l'Assurance maladie.

## RETOMBÉES

47 patients accueillis via le dispositif depuis 2018

45 jours : durée moyenne du séjour à l'Hospitalité de Béthanie

## CLEFS DE RÉUSSITE

- **Un personnel très engagé** dans le projet, le facteur « humain » s'avérant primordial pour lutter contre l'isolement des patients accueillis.
- **Une évaluation qualitative** sous la forme d'un questionnaire de satisfaction complété par le patient à l'issue de son séjour, pour permettre l'ajustement du dispositif le cas échéant.

## Et si c'était à refaire ?

*Mieux anticiper les détails pratiques liés à l'organisation de l'HAD. Les prestataires impliqués n'étaient pas habitués à intervenir dans des structures telles que l'Hospitalité de Béthanie ; et l'établissement n'était pas accoutumé à recevoir des acteurs de santé extérieurs.*

## UN DISPOSITIF À L'IMPACT VERTUEUX POUR LE SYSTÈME DE SANTÉ

Au-delà de la surcharge de fonctionnement que représentent les hospitalisations prolongées pour des hôpitaux déjà saturés, elles ont également un coût non négligeable pour la sécurité sociale : 1000€ par jour d'hospitalisation contre environ 300€ pour 1 journée d'hébergement, dispositif HAD compris.

**Une découverte de l'EHPAD** : pour les seniors dont l'autonomie ne serait plus suffisante au terme de leur convalescence pour un maintien au domicile, transition douce vers l'institutionnalisation

Pour en savoir plus : [Le site du projet](#)

# LA MAISON DES FEMMES

**« Aucun de nous, tout seul, ne peut réparer la violence. C'est la force d'une équipe, cohérente, engagée, militante, qui travaille dans un secret partagé »**

*Ghada Hatem, fondatrice de La Maison des femmes*

## CE QUE PROPOSE LE PROJET

Un lieu identifié pour accueillir les femmes victimes de violences dans une unité hospitalière, penser leur parcours de soin et accompagner leurs besoins connexes (judiciaires, sociaux...).

« La Maison des femmes, c'est aujourd'hui près de 80 personnes engagées dans la lutte contre les violences faites aux femmes. C'est un modèle unique, à l'expertise et au savoir-faire reconnu, regroupant des professionnels de la santé, du droit, de la justice, des thérapeutes (...) au sein de 3 unités de soin spécialisées : le Centre de planification familiale, l'unité Mutilations sexuelles féminines et l'unité Violences conjugales, intrafamiliales, sexuelles et sexistes. »<sup>1</sup>

1. <https://www.lamaisondesfemmes.fr/ie-decouvre-lmdf/qui-sommes-nous/>

## LE BESOIN

Prise en charge transversale des femmes victimes de violences ou en situation de danger.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Financements **tripartites** : T2A, subventions publiques, mécénat privé avec création d'une structure associative pour porter la levée de fonds privés.

## RETOMBÉES

15000 consultations par an.

Des acteurs de tous champs impliqués : sanitaire, médico-social, logement, justice, police, éducation, égalité femmes-hommes.





## CLEFS DE RÉUSSITE

- De l'**agilité** et du **pragmatisme** dans le pilotage et la réponse aux obstacles rencontrés. Le projet a nécessité beaucoup d'imagination pour concevoir une structure permettant la satisfaction des besoins, en croisant une multitude d'acteurs qui ne travaillent pas habituellement ensemble.
- Un **lieu** unique et facilement repérable sur le site du centre hospitalier. Il a été pensé pour être accueillant, une priorité pour que le public puisse s'y sentir bien malgré les problématiques lourdes qui y sont traitées.
- Un **management** souple et proche des besoins pour permettre la coordination d'équipes composées de métiers, compétences et savoir-faire différents.

## Une équipe dédiée

**Soins** : 17 médecins, 4 sage-femmes, 1 aide-soignante, 1 agent de service hospitalier, 7 psychologues, 2 kinésithérapeutes, 2 ostéopathes ;

### Accompagnement transversal :

1 conseillère conjugale, 1 assistante sociale, 1 masseuse shiatsu, 3 secrétaires, 2 agents d'accueil, ainsi que des intervenants dans le cadre d'ateliers ou de permanences (policières, administratives, juridiques);

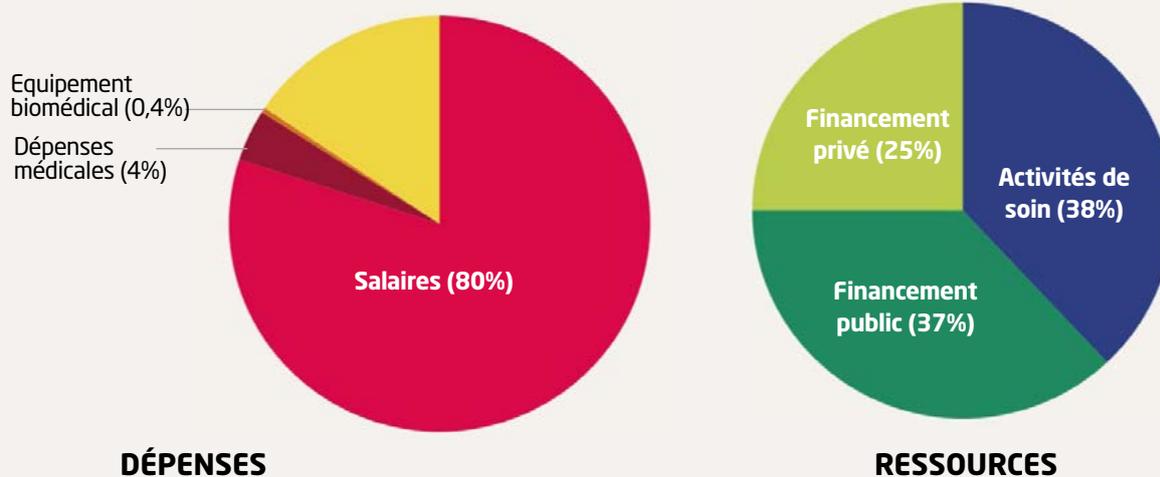
**Administration** : 1 directeur de pôle, 1 cadre supérieure de pôle, 1 cadre administratif, 1 chargée de projets, 1 consultante, 2 services civiques.



## ZOOM SUR :

### UN CADRE JURIDIQUE AU SERVICE DU FINANCEMENT

Création d'une association « loi 1901 » chargée de lever des fonds privés, et les reversant à l'hôpital dans le cadre d'une convention afin de compenser le déséquilibre budgétaire structurel de l'activité.



Source : rapport d'activité 2020 de la Maison des femmes

### Et si c'était à refaire ?

*Une meilleure prise en compte des acteurs associatifs locaux en amont : plus de pédagogie autour du projet pour éviter les tensions.*

## FACILITER L'ESSAIMAGE : LA CRÉATION D'UN COLLECTIF #RESTART

**Aujourd'hui** : 10 maisons des femmes dans d'autres villes (de France et d'ailleurs), et beaucoup d'autres en projet.

**Pourquoi créer un collectif ?** Pour permettre le partage d'un modèle structurel et économique qui fonctionne et répond à un besoin de société actuel.

**Quel intérêt pour les parties prenantes ?** La mise en commun de ressources et le développement d'une communication autour d'une image et d'objectifs partagés.

Pour en savoir plus : [Le site du projet](#)

# CASA : COORDINATION ACCOMPAGNEMENT SOUTIEN DES AINÉES À DOMICILE (CHU Nîmes)

## CE QUE PROPOSE LE PROJET

« Le projet de l'EHPAD de Serre Cavalier est d'évoluer d'une logique de structure à une logique de prestations proposées dans une dynamique partenariale, alliant prévention de la perte d'autonomie (dénutrition, chute, isolement social et iatrogénie), droit au répit pour les aidants, renforcement de l'inclusion sociale et appui aux interventions des professionnels de l'aide à domicile et aux intervenants libéraux ».

Un partenariat entre les équipes internes du CHU, notamment la filière de court/moyen séjour gériatrique, des assistantes sociales, des professionnels intervenant à domicile (SSIAD, SSAD), les médecins généralistes et infirmiers libéraux du territoire, le CCAS, les comités de quartiers, etc

## LE BESOIN

Accompagner les personnes âgées en perte d'autonomie et leur permettre de vivre le plus longtemps possible à domicile.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

2 types de financement : une subvention liée à un appel à projet ARS et un reste à charge pour l'utilisateur, défini par le CHU.

## RETOMBÉES

Des bénéficiaires qui reçoivent un accompagnement personnalisé, dit « à la carte » : visites hebdomadaires, télésurveillance, etc.

## CLEFS DE RÉUSSITE

- Miser sur la **prévention** et le **suivi** pour détecter les besoins avant que des problèmes n'apparaissent.
- La **télésurveillance** comme outil pour limiter les passages aux urgences des personnes âgées.
- Le recrutement d'un **psychologue** à temps partiel constitue une plus-value pour les usagers et leurs aidants.

## Et si c'était à refaire ?

*Nouer des partenariats pour permettre la mise en place d'une astreinte infirmière de nuit, non financée dans le projet actuel, et repenser le modèle économique pour limiter le reste à charge des usagers, qui semble être un frein à la montée en charge du dispositif.*

## UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PRÉVOYANT UN RESTE À CHARGE À L'USAGER EST-IL SOUHAITABLE ?

- **Les « pour »** : Un budget plus élevé et moins dépendant des financements publics et privés ; des ambitions plus facilement réalisables ; une implication plus forte des usagers dans le dispositif dès lors que leur contribution est requise.
- **Les « contre »** : Risque d'éviction des ménages en situation de précarité ; concurrence éventuelle d'autres dispositifs gratuits ; barrière psychologique à l'entrée pour certains usagers.

## CE QUE PROPOSE LE PROJET

Rassemblant sur tout le territoire national des professionnels spécialisés dans la récupération psychophysique et la préparation mentale, le collectif Rend-Fort a été mis sur pied au début de la crise Covid 19 pour soutenir les professionnels de santé.

Au fondement de l'approche, la multidisciplinarité a permis de répondre efficacement et rapidement aux différentes attentes exprimées par de nombreuses organisations de santé, notamment avec la mise en place d'accompagnements courts ayant bénéficié à près de 6000 personnels de santé, qui ont ainsi appris à mieux prendre soin d'eux-mêmes.

## LE BESOIN

Améliorer la qualité de vie au travail et accompagner les agents dans leur gestion personnelle des situations difficiles ou de crise.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Un modèle de SCIC reposant sur la facturation aux employeurs-clients, adossé à une association qui permet aussi la réalisation de prestations gratuites.

Coopération entre la structure Rend-Fort, les hôpitaux et structures de santé en qualité d'employeurs, et les acteurs de l'économie sociale et solidaire pour le cadrage du projet.

## RETOMBÉES

Près de 6 000 personnes accompagnées, dans plus de 90 organisations.

## CLEFS DE RÉUSSITE

- Combiner deux modèles structurels : SCIC et associatif pour couvrir l'intégralité des missions de Rend-Fort. Quand la SCIC réalise des prestations payantes auprès des employeurs (notamment), l'association peut proposer des formations gratuites pour les structures n'étant pas en capacité de les financer, ou pour les personnes en situation économique précaire (étudiants, chômeurs, etc.).
- Axer la stratégie du projet autour de la prévention plutôt que de proposer une réponse à des situations de crise. Pour les employeurs, particulièrement sanitaires et médico-sociaux, cela contribue à renforcer l'attractivité des métiers et la fidélisation du personnel tout en diminuant les risques psycho-sociaux.

## Et si c'était à refaire ?

*Mieux travailler la communication autour du projet pour développer la pédagogie autour du statut de SCIC, accroître la connaissance de l'offre sur le territoire et animer la communauté. Réaliser une étude de marché approfondie en amont pour calibrer la tarification au plus près des réalités économiques des parties prenantes.*

## QU'EST-CE QU'UNE SCIC ?

**Société** ■ Une société qui prend une forme commerciale (SA, SAS, SARL), inscrite au registre du commerce et des sociétés et soumise aux impôts commerciaux.

**Coopérative** ■ 1 personne = 1 voix en Assemblée générale. Part sociale fixée par les statuts. Mise en réserve des excédents à chaque clôture comptable.

**Intérêt collectif** ■ L'intérêt par lequel tous les associés et l'environnement peuvent se retrouver autour d'un objet commun en organisant une dynamique multi parties-prenantes (le caractère d'utilité sociale)

Pour en savoir plus : [Le site du projet](#)

# BOU'SOL : BOULANDERIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

## CE QUE PROPOSE LE PROJET

« Bou'Sol est un projet collectif positionné sur la filière blé/farine/pain, qui a pour vocation d'apporter une réponse à des besoins d'approvisionnement en pain biologique pour une consommation principalement dans le cadre de la restauration collective en direct ou via des groupes de restauration. Le projet répond à trois enjeux : retour à l'emploi de personnes peu ou pas qualifiées, production de produits boulangers bio à destination de la restauration collective, soutien à la filière agricole biologique de proximité (privilégie les circuits courts). »<sup>1</sup>

Coopération entre les CHU Nîmes, Montpellier, ou encore l'APHM, et le réseau de boulangeries solidaires Bou'Sol.

1. Portrait de Bou'sol par AVISE

## LE BESOIN

Favoriser le recours à une entreprise à impact dans l'approvisionnement des structures sanitaires et médico-sociales.

Favoriser les circuits courts, le bio et ancrer la consommation des établissements dans la vie économique du territoire.

Favoriser le « mieux manger » pour les agents et les patients.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

L'aspect socialement innovant résulte principalement du modèle d'emploi, qui cible les personnes en réinsertion.

## RETOMBÉES

Création d'emplois locaux, formation de personnes éloignées de l'emploi, promotion de la consommation locale et bio et du mieux-manger

## CLEFS DE RÉUSSITE

- La promulgation de la loi EGALIM, qui a constitué un levier pour introduire des produits de qualité à l'hôpital.
- La maîtrise du Code des marchés publics, qui permet d'établir des marchés réservés.
- Appui sur la démarche RSE des hôpitaux pour développer des partenariats autour de l'ESS et des filières bios.

## Et si c'était à refaire ?

*Une nécessaire pédagogie pour rassurer les acteurs présents sur le champ d'activité du réseau Bou'sol : aucune concurrence avec les artisans boulangers locaux ; Bou'sol ne s'adresse qu'à la restauration collective, et propose un choix limité de produits à la distribution.*

## QU'EST-CE QU'UN MARCHÉ RÉSERVÉ ?

Comme son nom l'indique, un marché réservé est **exclusif** à un certain type d'entreprise, soit dans sa totalité, soit en partie (on parle alors de lots réservés).

Ils peuvent concerner les opérateurs économiques, quelle que soit leur nature, employant des travailleurs handicapés ou défavorisés ; ou des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

POUR ALLER PLUS LOIN : CODE DU TRAVAIL, ARTICLES L2113-12 ET L2113-13

Pour en savoir plus : [Le site du projet](#)

# ENVIE AUTONOMIE

## CE QUE PROPOSE LE PROJET

« ENVIE Autonomie est née d'un double constat : un nombre croissant de personnes ne parvient pas à s'équiper en aides techniques médicales nécessaires à la compensation du handicap ou de la perte d'autonomie par manque de ressources financières suffisantes ; pourtant, un nombre conséquent de matériel médical est non utilisé ou jeté alors qu'il pourrait bénéficier d'une seconde vie. C'est sur la base de ce constat qu'en 2015, ENVIE Autonomie a été créée et constitue aujourd'hui en France le principal réseau engagé et solidaire de magasins de matériel médical. »

## LE BESOIN

L'accès à du matériel médical et paramédical de seconde main notamment pour des personnes aux revenus limités nécessitant une compensation pour leur perte d'autonomie.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Un modèle d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) qui correspond à l'inscription de la mission d'ENVIE Autonomie dans l'économie circulaire. Financements qui reposent à la fois sur la levée des fonds (publics ou privés) et les recettes de ventes de matériel (à des tarifs solidaires).

## RETOMBÉES

16 agences sur le territoire depuis la création en 2015, avec pour finalité l'accessibilité et la réinsertion.

## CLEFS DE RÉUSSITE

- Lauréat du Contrat Impact de l'ADEME et French'Impact, deux accompagnements qui ont permis la structuration du projet ENVIE Autonomie et son inscription pérenne dans le réseau ESS.
- L'inscription au sein du réseau ENVIE, qui permet à ENVIE Autonomie de bénéficier d'une visibilité, de ressources et d'un cadre déjà établis.
- Création d'un collectif (SCIC) pour fédérer un réseau et multiplier les antennes ENVIE Autonomie sur le territoire.

## Et si c'était à refaire ?

*La nécessité de communiquer et de mener une activité de plaidoyer pour faire accepter le matériel médical reconditionné. Aujourd'hui, le grand public peut être réticent sur ce point, il est nécessaire de poursuivre les efforts pour expliciter les normes mises en place pour garantir la sécurité des usagers.*

## QU'EST-CE QU'UNE ESUS ?

Une Entreprise solidaire d'utilité sociale est un statut juridique encadré par la LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

Pour qu'une entreprise puisse obtenir l'agrément ESUS, elle doit : Rechercher un but d'intérêt général ou d'utilité sociale ; disposer d'une gouvernance démocratique qui associe les parties prenantes ; réinvestir la majorité de ses bénéfices dans l'entreprise afin d'assurer sa pérennité et son développement

Pour en savoir plus : [Le site du projet](#)

# MILLESOINS : « LA SANTÉ SUR UN PLATEAU »

## CE QUE PROPOSE LE PROJET

MilleSoins est une équipe de soins coordonnée universitaire (MSP-U) multi-site. Elle est composée de médecins, infirmiers diplômés d'État, pharmaciens, kinésithérapeutes, qui travaillent ensemble sur une plateforme numérique sécurisée labellisée «Maison de Santé» hébergeant les dossiers médicaux à l'échelle du territoire d'innovation.

## LE BESOIN

Une prise en charge des patients rendue difficile sur un territoire vaste et peu densément peuplé, qui a du mal à attirer les professionnels de santé

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Réseau structuré en société interprofessionnelle de soins ambulatoires (SISA)

4 maisons de santé locales mises en relations, une coopération entre des professionnels de santé indépendants : médecins, pharmaciens, infirmiers, etc..

## RETOMBÉES

Attractivité de professionnels de la santé dans une région qualifiée de « désert médical », du fait de la rupture d'isolement créée par le réseau.

Meilleure prise en charge des patients à l'échelle locale.

## CLEFS DE RÉUSSITE

- La structuration du projet autour d'un statut de **SISA** qui permet la création d'un poste de coordination du réseau grâce aux subventions reçues.
- La mise en commun d'un **logiciel partagé**, qui permet un suivi optimisé des patients et un accès facilité aux notes des autres soignants dans les dossiers médicaux, et d'un secrétariat commun pour coordonner la prise de rendez-vous.
- L'**accès à plusieurs maisons de santé** où les professionnels peuvent exercer ponctuellement pour mailler l'ensemble du territoire sans multiplier les frais de cabinet.

## Pour aller plus loin

*Fort de l'expérience MilleSoins, Antoine Prioux, pharmacien du réseau, a créé P4pillon, un projet de logiciel de pharmacie relié aux maisons de santé afin de mieux anticiper les parcours de soins des patients et de promouvoir le maintien en bonne santé pour être en capacité de répondre mieux et plus rapidement aux besoins de soin.*

Pour en savoir plus : [Le site du projet](#)

# Pour aller plus loin

## LA MÉTHODE DU COLLECTIVE IMPACT

### LES 5 PILIERS DU COLLECTIVE IMPACT



### L'exemple de la prise en charge de l'asthme chez l'enfant dans la ville de Dallas (Etats-Unis)

Trois responsables locales partagent leur analyse du problème.

- La première femme travaille dans une clinique. Pour elle, le problème est le défaut de prise en charge médicale des enfants atteints d'asthme, en particulier au stade précoce de leur pathologie. Elle l'explique par le taux très bas de couverture par une assurance santé, qui déterminerait des comportements de renoncement aux soins.
- Une deuxième femme travaille pour l'Agence de protection de l'environnement. Pour elle, le taux élevé d'asthme chez l'enfant s'explique par la forte pollution de l'air.
- La troisième femme est pasteur de l'église du quartier. Pour elle, ce taux élevé reflète le fatalisme des familles qui, confrontées à de nombreuses difficultés sociales, ne cherchent plus à prévenir ou à traiter la maladie.

Chacune possède une compréhension partielle des causes du problème, et chacune une piste de résolution de celui-ci. C'est en s'inscrivant dans une démarche collaborative qu'elles ont pu en appréhender tous les facteurs, et construire une réponse transversale.

## QUALIFIER UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE

Institut Godin, « Les éléments caractéristiques de l'innovation sociale »<sup>1</sup> : le schéma présenté synthétise l'ensemble des questions que l'on peut et doit se poser lorsqu'on souhaite se lancer dans l'aventure de l'innovation sociale, à travers la formalisation d'un cycle contexte - processus - résultat - impacts et changements. Il insiste également sur la notion territorialement et socialement située « d'usage », qui place le bénéficiaire au cœur de l'innovation sociale.



A découvrir : <https://institutgodin-ressources.com/2018/05/31/les-elements-caracteristiques-de-linnovation-sociale/>

## FINANCER SON PROJET

### Zoom sur 2 outils de recherche de financement :

- Moteur de recherche de subventions publiques locales proposé par la start-up Aides-territoires : <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/recherche/trouver-des-aides/>
- Les appels à projets de la Fondation de France, qui se revendique comme le « premier réseau de philanthropie de France » : <https://www.fondationdefrance.org/fr/appels-a-projets>

## ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET COLLECTIVE IMPACT

Développer la connaissance réciproque et approfondir les relations entre les établissements de santé et médico-sociaux d'une part, les acteurs de l'économie sociale et solidaire en général d'autre part, est un enjeu fort pour stimuler l'innovation sociale et environnementale en France.

Le French Impact et FP21 ont ainsi organisé plusieurs événements pour construire des ponts entre ces deux univers d'acteurs également portés au service de l'intérêt général :



<https://www.le-frenchimpact.fr/liier-les-enjeux-de-sante-et-de-transitions-de-lambition-a-laction>



<http://fp21.fr/innomanageriale/#page-content>



L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux.

Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale - diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

Anap  
23, avenue d'Italie  
75013 Paris  
Tél. : 01.57.27.12.00

Retrouvez-nous sur

