



LE LAB ZERO

UN AN APRÈS

| FÉVRIER 2017 - MARS 2018 |



1. Vous avez dit Lab Zero ?

- Pourquoi ? La vision
- Quoi ? la mission
- Qui ? L'équipe
- Ce qu'ils/elles en disent

2. Les résultats

- Le Lab Zéro en chiffres
- Agir : les projets en cours
- Inspirer : les événements
- Méthodologie employée

3. Bilan et perspectives

- Bilan global
- Verbatims détaillés



1. VOUS AVEZ DIT...

LAB ZERO ?

Pourquoi ?

Au **départ**, un constat partagé :
les politiques publiques souffrent d'un triple mal

1. Enchevêtrement et multiplication des dispositifs, par l'État, les collectivités et la société civile, mal coordonnés, parfois redondants

2. Cloisonnement et logique de silo sur des problématiques pourtant complexes qui appellent des réponses de plus en plus transversales et pluridisciplinaires

3. Faible lisibilité auprès des citoyens, notamment en termes de finalité et d'utilité et un risque de **perte de sens pour les agents** du service public

Viser le “zéro problème”

En s’inspirant d’initiatives comme “Zéro Déchet”,
viser un horizon “Zéro problème”, efficace car :

- 1. Il est immédiatement compréhensible** et appropriable par les agents et citoyens. Un objectif zéro est **précis et mobilisateur**.
- 2. Il permet de porter un nouveau regard** en se concentrant sur la **fin plutôt que les moyens**, redonnant ainsi du **sens à l’action publique**
- 3. Il mobilise dans la durée**, avec le soutien des pouvoirs publics, l’ensemble des acteurs de manière **transversale et décroisée**

LE LAB ZÉRO

Laboratoire d'innovation publique

VOIR GRAND

Porter l'ambition Zéro Problème

COMMENCER PETIT

Expérimenter à petite échelle

ALLER VITE !

Tester, évaluer, recommencer



Le Lab Zéro est **lauréat** du PIA lancé par la Direction Interministérielle de la Transformation Publique en juin 2016.



MISSION

Quoi ?

Le Lab Zéro accompagne des structures *publiques, associatives, privées* volontaires dans la conception de solutions innovantes visant un "**objectif zéro**".

Deux grandes missions

INSPIRER

Promouvoir et diffuser une culture de l'innovation publique au sein des administrations publiques et autres organisations

AGIR

Sur des thématiques ciblées, des "horizons", **faire émerger des projets** innovants, réunir les conditions pour les tester rapidement, suivre jusqu'à la mise en place



Marthe Pommié

Coordinatrice Lab Zéro, Plateforme
Modernisation - Préfecture de Région
PACA

Aude Chatôt

Mission Développement économique
et Insertion auprès du PDEC

Julie Sifre

Plateforme Modernisation
Préfecture de Région PACA

Tarik Ghezali

Marseille Solutions

Mathilde Gardien

Marseille Solutions

Elsa Anquetil

Marseille Solutions

Qui ?

Le Lab Zéro est une entité de la
Préfecture de Région PACA.

Il est animé par une équipe
pluridisciplinaire composée de :

Patrick Vianes

Plateforme RH
Préfecture de Région PACA

Jean-Régis Rooijackers

Association JUST
Médecins du Monde

Aurélie Tinland

AP-HM

CE QU'ILS/ELLES EN DISENT

[PARTENAIRES]

“Le Lab Zero a permis de donner une nouvelle énergie et de transformer les pratiques existantes”

Thomas Scandellari, SIAO 13

“Pour l'appellation du Lab, on avait le choix entre Zéro et l'infini. Le rêve des esprits éclairés est de partir de zéro car en cas d'échec on y retourne ; par contre de l'infini , en cas d'échec , on en revient pas”

Thierry Queffelec, SGAR PACA

“Une initiative pertinente qui dépasse l'entre-soi, les inerties, les imaginaires... J'ai été « fan » de cette démarche et « fan » du fait que cela vienne du SGAR, parce que c'est de là que cela devait partir”

Eric Kérimel, ex-directeur d'Habitat Alternatif Social

“Le Lab Zéro a ouvert un terrain de jeu neutre, créatif et rassembleur, pour travailler en collaboration avec les acteurs de terrain et ainsi aller plus loin dans l'innovation au service des usagers”

Jean Pierre Soureillat, Directeur Général, CAF 13

“ Les sujets choisis sont de vrais sujets, qui remettent en question tant les acteurs que les institutions, ça oblige à faire bouger les lignes. Le Lab a réussi quelque chose d'intelligent.”

Pascal Fraichard, Directeur régional PACA ouest, Groupe SOS

“Une excellente idée, qui est en plus pilotée par l'État. [...] tout le monde est à égalité... pour nous c'est la richesse du Lab.”

Marine Moschen, Groupement d'Éducateurs Pour l'Insertion des Jeunes

“Le Lab permet la collaboration de personnes qui ne dialoguent pas toujours ensemble, avec le souhait d'aboutir à des solutions concrètes. Démarche innovante et fédératrice !”

Céline Gouleau, Sous-directrice Réseau des Agences Retraite, Carsat Sud-Est.

“Le Lab Zéro met en exergue les bons leviers pour faire changer les choses (réglementation, communication...)”.

Michèle Nieto et Jacqueline Nicolai, Conseil Départemental des Bouches-du-Rhône

Le Lab Zéro et le Lab Pôle Emploi PACA ont partagé des visions respectives sur l'innovation.

Jean Marie Rossich, Directeur stratégie innovation et lab Pôle Emploi PACA

CE QU'ILS/ELLES EN DISENT

[MÉDIAS]



☰ MENU

Le Point

Marseille : un projet veut révolutionner l'accueil des SDF

l'express

+20 ARTICLES
DANS LA PRESSE
(& aussi reportages
vidéo, radio)



Libération

**Trouver un toit
pour tous les SDF**

La Provence
**Marseille va imaginer
la ville sans SDF**

Vendredi 24 Novembre 2017
www.laprovence.com

Marseille

9

Un toit expérimental pour les SDF



2. LES RÉSULTATS





EN CHIFFRES

[UN AN APRÈS]

2 horizons

10 sessions collectives

+40 idées générées

4 projets

100 agents publics touchés

+2000 bénéficiaires ciblés

+60 structures fédérées

10 événements



EN CHIFFRES

[BUDGET]

175 000 euros sur 18 mois

55%	dédiés à Marseille Solutions, partenaire stratégique et opérationnel dans la conception et la mise en place du Lab Zéro (animation des ateliers collectifs, ingénierie des projets expérimentaux)
25%	dédiés au financement direct des projets expérimentaux
10%	dédiés à la communication , l'organisation d' événements et la logistique (local d'accueil)

Soit en moyenne, **43 000 euros par projet**, de l'idée collective à la réalisation, en visant toujours un passage à l'échelle (régional et national) en cas de succès.

+ **170 000 euros** de co-financement apportés en temps par 4 agents de l'Etat pour le Lab Zéro, soit un **budget global de 345 000 euros**.



AGIR - DEUX HORIZONS

Le Lab Zéro a démarré son activité avec deux premières thématiques ambitieuses : le **sans-abrisme** et le **non-recours aux aides sociales**.

Choisis selon cinq critères :

- Horizon proposé** par les **acteurs de terrain**
- Besoin urgent** de changement motivé (chiffres, études)
- Enjeu directement **compréhensible par les citoyens**
- Problème assez large** pour concerner une « masse critique » de bénéficiaires mais **assez précis** pour être mesuré
- Implication d'un **collectif d'acteurs** pluriels et légitimes



ZÉRO SDF



Une dizaine de milliers de SDF à Marseille, malgré l'ouverture régulière de nouvelles places, des dispositifs d'hébergement d'urgence et de réinsertion de plus en plus saturés. Une situation d'urgence qui oblige les professionnels du secteur à adopter une logique de "pansement", la formation d'un cercle vicieux (dégradation des conditions de vie, coûts plus élevés de prise en charge...) et in fine une incapacité à penser de nouvelles réponses rapides, durables et collectives. Une **vision globale partagée** : il est possible de briser ce cercle vicieux, et d'arriver à "Zéro SDF" via une approche globale et systémique comprenant **8 principes clés** :

1. Partir des **besoins réels**
2. **Démultiplier** les **solutions**
« aval » de tous types
3. **Déconcentrer** et
disséminer les solutions
4. **Tarir la source** en amont
5. **Agir** dès la **rupture**
6. **Impliquer** positivement les **citoyens**
7. Fonctionner à **coût constant**, hors transition
8. **Atteindre** l'objectif
en **10 ans**



PROJET 1 - OCCUPATION TEMPORAIRE

Et si on utilisait tous les bâtiments vides pour loger des personnes sans-abri ?

En partant d'une idée des acteurs locaux, le Lab Zéro s'est intéressé au modèle de l'occupation temporaire de bâtiments vacants : des lieux mixtes mêlant activités culturelles, économiques et hébergement social, comme les Grands Voisins à Paris ou encore le 123 rue Royale à Bruxelles. Ce projet, en capitalisant sur les expériences locales et nationales, a permis de rendre audible auprès de l'administration un argumentaire pragmatique : occuper temporairement un bâtiment génère des économies pour le propriétaire tout en créant de la richesse sur un territoire. C'est un mode opératoire gagnant pour tous : les pouvoirs publics, les riverains, les personnes hébergées etc.

PROJET 1 - OCCUPATION TEMPORAIRE



Au cours de l'été 2017, les services immobiliers de l'Etat ont identifié un bâtiment lui appartenant, comprenant **3600m²** d'anciens bureaux, situé rue Bernard Dubois, dans le 1er arrondissement de Marseille. Le projet est désormais porté par **Yes We Camp**, en partenariat avec le **groupe SOS** sur le volet hébergement, et **Plateau Urbain** sur la partie location d'espaces de travail.

L'ouverture est prévue à l'**automne 2018** pour héberger environ **100 personnes**.



OBJ. COURT TERME

Réussir le **premier prototype** et **capitaliser** sur cette expérience pour **permettre l'implication du plus grand nombre d'acteurs** possibles

OBJ. MOYEN TERME

Développer une **logique d'archipel** et **démultiplier les solutions de logement à l'échelle régionale** en utilisant ce mode opératoire



PROJET 2 - URGENCES SOCIALES

Et si on redonnait son sens à “l’urgence” sociale ?

Alors qu'on sait que le sans-abrisme est un traumatisme en soi, le système actuel de prise en charge est essentiellement curatif du fait de la saturation des dispositifs. Le délai pour obtenir un logement suite à une demande oscille actuellement entre 9 et 24 mois. Les services interviennent donc lorsque le sans-abrisme est déjà installé. Ce projet s'inspire du modèle des urgences médicales et vise à intervenir dès la rupture avec le logement en visant prioritairement les publics nouvellement à la rue. L'objectif est de rompre avec la logique du cercle vicieux : éviter une augmentation exponentielle des demandes ainsi que les coûts d'accompagnement qui sont proportionnels à la durée et aux problématiques des personnes restées durablement sans domicile.

PROJET 2 - URGENCES SOCIALES



C'est un partenariat inédit entre les équipes du SIAO 13, le 115 et une équipe de maraude de l'AP-HM (association MARSS). Il prendra, pour démarrer, la forme d'une expérimentation visant à **tester un nouveau mode de prise en charge** sur une cible de **100 personnes** appelant pour la première fois le 115. Ces personnes seront immédiatement mises à l'abri durant 72 heures, via l'utilisation du dispositif Nuits +. Durant ce laps de temps, un diagnostic pluridisciplinaire (mobilisant en fonction du besoin : juristes, médecins) pour identifier, avec la personne, l'issue la plus adaptée parmi un large panel de solutions.



OBJ. COURT TERME

Evaluer la plus-value du **dispositif** grâce à une recherche-action exhaustive (ex : insertion durable, économies générées, taux de vacance des places)

OBJ. MOYEN TERME

Selon les résultats, **déployer** ce **mode de fonctionnement**, permettre la **multiplication de solutions de logement** grâce aux économies générées



ZÉRO NON-RECOURS





ZÉRO NON-RECOURS

Chaque année, plus de 5 milliards d'euros, rien que pour le RSA*, ne sont pas versés à ceux qui pourraient en bénéficier. Plus important que la fraude, le phénomène du non-recours aux aides sociales (RSA, APL, CMU, ACS...) demeure largement sous-estimé. Les causes sont multiples : illisibilité, complexité, stigmatisation... In fine, un coût global économique et social important, et un impact concret sur la vie des citoyens, par exemple l'impossibilité de se soigner correctement. Certains publics sont davantage touchés, comme les jeunes dont on estime qu'1 sur 5* n'effectue pas ses démarches. Il est à la fois possible et primordial de mieux faire, en agissant sur **différents leviers** :

1. Mieux « **aller vers** » les personnes et au **bon moment**

2. Parler le **bon langage**
(vocabulaire, outils)

3. **Mieux accueillir** les personnes

4. **Partager les données** entre institutions

5. Garantir une **réponse rapide** et **complète**

*Source : ODENORE



PROJET 1 - "AMBASSADEURS DES DROITS"

Et si on allait vers les personnes qu'on ne touche jamais ?

Il est aujourd'hui primordial d'imaginer de nouveaux modes opératoires pour "aller vers" les personnes très éloignées des services administratifs et utiliser un langage différent. Des expériences de bus itinérants, ou encore les activités d'associations comme VoisinMalin ayant fait leurs preuves, vont dans ce sens. Le bâtiment appartenant à l'Etat, situé rue Bernard Dubois, qui sera occupé temporairement à partir de l'automne 2018, a paru constituer une opportunité intéressante pour imaginer des actions innovantes dans un lieu ouvert sur son quartier qui ne sera pas symboliquement associé à la thématique des aides sociales. L'occasion d'impliquer à la fois des institutions, des associations oeuvrant pour l'accès aux droits, et des habitants pour inventer de nouvelles solutions de mobilisation.



PROJET 1- "AMBASSADEURS DES DROITS"



Le projet, en cours de construction, vise à imaginer un programme de mobilisation/formation d'habitants pairs volontaires, pour toucher un public inconnu des services d'aides sur la question de l'accès aux droits. L'idée est d'impliquer dans ces formations à la fois des acteurs experts comme le réseau des Plates-formes de services publics, mais aussi les institutions en direct (CAF/CPAM/CARSAT), et bien sûr d'impliquer les acteurs locaux comme les centres sociaux. Le lancement est prévu pour l'automne 2018, simultanément à l'ouverture du lieu.



OBJ. COURT TERME

Augmenter le recours aux droits
des habitants du quartier

OBJ. MOYEN TERME

Capitaliser sur l'**expérimentation**
et l'**étendre** ailleurs



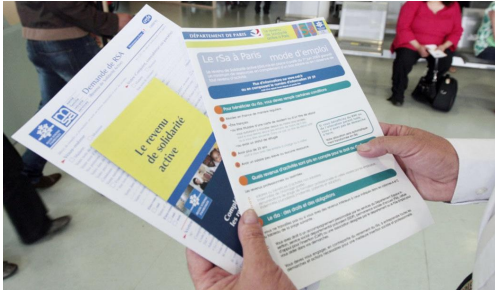
PROJET 2 - AUTOMATISATION DES DROITS

Et si les droits devenaient automatiques ?

Pour “commencer petit”, le Lab Zéro a ciblé, sur les conseils de la Caisse Primaire de l'Assurance Maladie, en premier lieu le dispositif de la Garantie Jeunes (programme dont l'objectif est d'accompagner les jeunes en situation de grande précarité vers l'emploi ou la formation). Lorsqu'ils rejoignent ce dispositif, les jeunes doivent fournir un certain nombre de pièces administratives, collectées pour leur suivi. Dans le même temps, ils doivent multiplier les démarches pour recourir aux aides sociales alors qu'il s'agit de communiquer les mêmes informations. Un frein à l'accès aux droits qu'il est apparu possible d'éviter en donnant les moyens aux institutions de s'articuler entre elles.



PROJET 2 - AUTOMATISATION DES DROITS



Le projet vise à pré-inscrire automatiquement les jeunes suivis par la Garantie Jeunes, aux aides de la CAF et de l'Assurance Maladie grâce à un transfert de données entre 9 missions locales du département des Bouches-du-Rhône et les deux institutions.



DIRECTION RÉGIONALE
DES ENTREPRISES,
DE LA CONCURRENCE,
DE LA CONSOMMATION,
DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Ce transfert se réalisera en utilisant un logiciel existant (*i-milo*, nouveau système d'informations des missions locales). Le démarrage est prévu pour avril 2018, suite à la signature des conventions qui marquera le lancement

OBJ. COURT TERME

Zéro non-recours aux droits sur le public Garantie Jeunes (Cible : 2220 jeunes sur les Bouches-du-Rhône en 2018)

OBJ. MOYEN TERME

Étendre au niveau **national** grâce à l'outil *i-milo* sur le public "**Garantie Jeunes**" + viser **d'autres publics**

INSPIRER - ÉVÉNEMENTS

La mission du Lab Zéro est aussi de diffuser la culture de l'innovation au sein des services de l'Etat. Pour cela, ont été organisés des événements et expériences, pour inspirer, décloisonner, accompagner... En voici quelques exemples



Journée "**Nudges** et politiques publiques"

Le Lab Zéro a accueilli Mariam Chammat, spécialiste des sciences cognitives à la DITP . Au programme, une plénière dédiée à l'amélioration de l'action publique à l'aide de cette discipline et mise en action avec la conception en équipe d'un exemple de "nudge" appliqué aux mégots de cigarettes.



Événements internes

Le Lab Zéro a accompagné l'organisation d'événements en interne, comme une session de travail dédié aux archives de demain réunissant plusieurs services (DREAL, ARS, Préfecture), ou encore une journée sur le thème de la santé au travail en lien avec la plateforme RH du Secrétariat Général aux Affaires Régionales.



“CONTAMINER” - LE LAB SANS LE LAB

Nouvelles façons de travailler, partenariats et projets “en plus” :

Ex 1 : Suite à leur rencontre dans le cadre de “Zéro non-recours”, la **CPAM** et la **CARSAT** se sont rapprochées pour éviter les ruptures de ressources des travailleurs invalides demandant leur retraite. En cours : un projet de création d'une base de données commune. Ils soulignent le rôle du Lab Zéro dans la facilitation de leur partenariat.

“ **Le sujet Lab Zéro, c'est de changer les cultures** ” M. Le Gouic, Sous-Directeur de l'Accueil et des Revenus de Substitution, **CPAM 13**

Ex 2 : Les **services immobiliers de l'Etat** se sont emparés du sujet de la vacance des propriétés publiques en l'incluant dans leurs objectifs.

Ex 3 : Le **SIAO** (système intégré d'accueil et d'orientation) a mobilisé ses équipes pour une expérimentation Lab Zéro qui a libéré les énergies et les imaginations et accéléré d'autres projets (ex : le “Particulier à particulier solidaire”)

En résumé, la méthodologie du Lab Zéro sur cette première année, a consisté à :



Construire et formuler une **vision globale**

- *Faire émerger un langage commun pour agir (exercices de projection vers un "scénario idéal")*
- *Donner le chemin vers le zéro (identifier des leviers d'action prioritaires ou des opportunités)*



Faire **émerger** et **monter 2 projets expérimentaux**

- *Utiliser des méthodes diverses (ateliers de créativité, "focus groups" usagers...)*
- *Identifier et accompagner les acteurs porteurs des projets*



Acculturer à l'**innovation** les acteurs concernés

- *Prévoir des visites à l'extérieur pour inspirer les agents de l'Etat*
- *Développer l'organisation d'événements en interne pour acculturer, former*



3. LE BILAN



A l'issue de cette première année d'existence du Lab Zéro, une **évaluation** a été effectuée par Patrick Vianès, membre du Lab Zéro, auprès de divers participants à la dynamique (associations, institutions, entreprises...), pour **améliorer** son fonctionnement et tirer les enseignements de ce premier bilan, Nous retenons en particulier les éléments ci-dessous. Quelques "verbatim" plus détaillés figurent à partir de la page suivante.

1. La valeur ajoutée du Lab Zéro est très liée à son rôle de **catalyseur** des forces du territoire, sa **méthode** combinant à la fois des techniques d'animation innovantes et une posture de **neutralité** et de bienveillance, et enfin sa capacité à favoriser des **expérimentations** à petite échelle pour appliquer concrètement des idées.

2. Deux axes de progrès en particulier ont été identifiés : *comment ...*

- **communiquer** de façon plus transparente et permanente ?
- mieux **capitaliser** sur les connaissances et expériences partagées ?

3. Deux grands points de **questionnement** : *comment ...*

- passer d'une **mobilisation** des personnes à celle des structures ?
- réussir à **impliquer** l'ensemble des administrations ?

[Valeur ajoutée]

“Le Lab Zéro a été un + en termes de réseau, de notoriété, de lobbying. Parallèlement à notre participation à l’action du Lab, cela nous a permis de concrétiser d’autres actions avec des partenaires”

“Les sujets choisis sont de bons sujets, de vrais sujets... qui remettent en question tant les acteurs que les institutions et cela oblige à faire bouger les lignes. (...) Nous avons également fait la connaissance d’autres structures et en sommes ravis”

“Sortir des institutions c’est bien, être à l’extérieur et en terrain neutre (la Friche) ça libère la parole, ça ramène de l’équité entre les gens (associations, institutions, usagers)”

“L’équipe du Lab Zéro est très disponible, très présente, apte à mettre l’ambiance de travail nécessaire, très fine (...) et a bien fait la médiation entre nous « les méchants » et les associations « les gentils »”

J’ai été très surprise et enchantée de la manière dont les rencontres étaient organisées. C’était innovant, original, très convivial, ludique. (...) Au plan professionnel, c’est une expérience qui va rester en mémoire et qui, très certainement inspirera des changements dans nos pratiques “

“Il est très enrichissant de sortir de notre champ de compétence, de discuter avec des gens de terrain. Participer au Lab Zéro est impliquant. Nous étions sceptiques, mais au final des projets intéressants voient le jour”



BILAN ET PERSPECTIVES

[VERBATIMS DÉTAILLÉS]

[Axes de progrès]

- **Comment communiquer de façon plus transparente et permanente ?**

“Il y a un manque de transparence sur la méthodologie et le niveau décisionnel, d'où une difficulté à suivre et à s'impliquer”

- **Comment mieux capitaliser sur les connaissances et expériences partagées ?**

“Il faut aussi une lisibilité sur ce qui sera fait des réflexions produites en atelier”

“Que devient ce que l'on a donné de nos compétences, de notre savoir-faire ?”

[Points de questionnement]

- **Comment passer d'une mobilisation des personnes à celle des structures ?**

“Tout commence par les personnes, mais ensuite il faut impliquer les associations, contracter avec elles, de façon à ce que cette action soit l'affaire de leur CA et pas seulement de leur représentants”

“La limite pour les associations c'est de consacrer du temps sans avoir de budget pour cela. (...) Le Lab repose sur des individus”

“Il faudrait aussi innover en facilitant l'expression et la participation des usagers, en les indemnisant de leur participation.”

- **Comment réussir à impliquer l'ensemble des administrations ?**

“Un Lab Zéro qui porte cette idée merveilleuse qui consiste a priori à dire « oui » à tout, et une administration qui s'applique à dire a priori « non » à tout”

“Dans nos échanges avec la Préfecture sur l'occupation temporaire nous avons perçu un intérêt, une ouverture, c'est très plaisant de travailler ainsi. Nous n'en sommes pas là avec toutes les institutions, (...) Il faudrait peut-être imposer ne serait-ce que de venir aux réunions.”