



Rapport complémentaire
de la recherche-action

PASSERELLE PLUS

Enquête qualitative auprès des acteur·rices de la mise en œuvre



Projet porté par :



Avec le soutien de :



Le processus de mise en œuvre du dispositif Passerelle Plus

Rapport d'enquête qualitative

Camille Calandre
INRAE UMR MoISA
Juin 2025

Rapport complet de la recherche-action Passerelle plus
disponible sur passerelle-plus.hub.inrae.fr



Résumé

Le présent rapport examine et résume la mise en œuvre du dispositif Passerelle Plus, de sa conception à son déroulement. À travers plus d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs de cette mise en œuvre, l'objectif est de décrire au mieux ce déploiement et d'en discuter les points forts et les points faibles dans une potentielle perspective de transférabilité du dispositif. Dans une première partie, le plan initial de déploiement du projet est passé en revue et comparé au déroulement réel du projet afin de comprendre comment les choses se sont déroulées. Cette phase permet également d'initier un mouvement d'interrogation sur les raisons pour lesquelles les choses se sont déroulées ainsi, ce qui nous amène à la deuxième partie du rapport portant sur les leviers et les freins de la mise en œuvre du dispositif. Enfin, dans une troisième partie, la transférabilité du dispositif est examinée, notamment en observant et en discutant les points essentiels de ce dispositif d'aide financière pour lutter contre l'insuffisance alimentaire, ainsi que leur potentiel de transférabilité.

MOTS-CLÉS

dispositif d'aide alimentaire
Montreuil
acteurs de proximité
déclaratif
lien social
travail social
transfert monétaire non fléché
transférabilité

1- Introduction	7	4- Transfert monétaire	21
1 • I - Contexte et circonstances	7	4 • I - Expertise d'ACF et héritage de Passerelle 1	21
1. I. a - Des porteurs de projet connectés et reconnus sur le territoire	7	4 • II - Mise en place d'un système de suivi du transfert monétaire	21
1. I. b - « Passerelle 1 » : une aide alimentaire et sociale post-Covid	8	4 • III - Volet excluant et fracture numérique	22
1. I. c - Une ville « unique » et ouverte à l'expérimentation	8	5- Volet social	23
1 • II - Méthodologie	8	5 • I - Réflexions théoriques sur le travail social	23
1 • III - Biais et limites de l'enquête	9	5 • II - Saturation et attentes des acteurs locaux	23
1. III. a - Une enquêtrice partie prenante du déploiement du dispositif	9	5 • III - Aller au-delà de l'orientation	24
1. III. b - Un problème de temporalité	9	5 • IV - S'adapter aux besoins des personnes	24
2- De la conception du dispositif à son déroulement	10	5 • V - Trouver des passerelles	25
2 • I - Ciblage des ménages	10	6- Interrogations sur la transférabilité du dispositif	26
2 • II - Transfert monétaire	12	6 • I - Du déclaratif uniquement (inconditionnalité relative)	26
2 • III - Volet social	13	6 • II - Quel public cibler ?	26
3- Freins et leviers principaux	15	6 • III - Ciblage par des acteurs de proximité (aller vers)	27
3 • I - Aspects transversaux	15	6 • IV - Une aide financière non fléchée (restrictif/non restrictif)	27
3. I. a - Le contexte aidant de Montreuil : ouverture et coordination	15	6 • V - Un lien social essentiel (activités complémentaires)	28
3. I. b - Des enjeux politiques : s'insérer dans un territoire	16	6 • VI - Un dispositif relativement cher	29
3. I. c - Respect des institutions et intégration des acteurs locaux	16	7- Conclusion	30
3. I. d - Méfiance institutionnelle et position extérieure	16	7 • I - Aide humanitaire et services publics	30
3. I. d - Manque de temps et de ressources vs adaptabilité du territoire	16	7 • II - État des lieux général sur l'aide alimentaire et le travail social en France	31
3 • II - Ciblage des ménages	17	7 • III - Zoom sur la ville de Montreuil et ses acteurs de proximité	31
3. II. a - Manque de temps pour un projet chronophage	17	Index des abréviations	32
3. II. b - L'importance du lien de confiance	18	Annexe : Tableau récapitulatif du ciblage des ménages	34
3. II. c - Choisir	18		
3. II. d - Ancrage des orienteurs dans un quartier	19		
3. II. e - Risque de tensions et garantie de confidentialité	19		
3. II. f - Poser les limites de l'engagement dans le projet	20		

1 Introduction

Le présent rapport propose un exposé et une réflexion à partir d'une enquête qualitative menée sur la mise en œuvre du dispositif « Passerelle Plus » (PP), qui a été déployé entre 2024 et 2025 dans la ville de Montreuil (Seine-Saint-Denis) dans le cadre d'une « recherche-action¹ ». L'objectif de cette enquête était de comprendre comment ce dispositif a été mis en œuvre et ce qui a favorisé ou entravé cette mise en œuvre, notamment dans le but de saisir les conditions indispensables au bon déploiement d'un dispositif de ce type. À partir d'entretiens semi-directifs auprès des personnes ayant participé à la mise en œuvre du dispositif PP et de l'analyse de la base de données rassemblant les informations sur les participants au projet, j'ai donc reconstitué et analysé la manière dont les différents acteurs ont participé à déployer le dispositif.

Dans le cadre de ce court rapport, je vais commencer par revenir brièvement sur le contexte du dispositif en lui-même et de l'enquête menée, pour ensuite expliquer la méthodologie mise en place et enfin revenir sur les quelques biais et limites de cette enquête.

Dans une première partie, je procède à une description de la conception du dispositif PP, qui représente le projet au stade théorique, pour ensuite décrire le déroulement, c'est-à-dire la manière dont le projet s'est réellement déroulé, *i.e.* la pratique.

Dans une deuxième partie, grâce à des tableaux récapitulatifs, je rassemble les différents freins et leviers à la mise en œuvre du dispositif selon quatre grandes thématiques : les aspects transversaux, le ciblage des ménages, le transfert monétaire et le volet social.

Dans une troisième et dernière partie, j'aborde la question de la transférabilité du projet, qui a donné lieu lors des entretiens à des échanges très riches.

Dans la conclusion, je reviens finalement sur les différents points qui émergent de ces résultats dans la discussion, avant de conclure le rapport. Il s'agit notamment de revenir sur le rapport entre l'aide humanitaire d'urgence – représentée ici par le rôle central dans ce dispositif d'Action contre la faim (ACF) – et les services publics du territoire local. Les données récoltées et analysées dans le cadre de cette enquête qualitative permettent également de faire un état des lieux très général sur l'aide alimentaire et le travail social au sein d'une ville comme celle de Montreuil. Enfin, cette enquête, menée auprès d'acteurs locaux et dans le cadre d'une recherche-action offrant une aide financière très concrète aux habitants de Montreuil, a également permis de mettre en lumière les particularités de cette ville de Seine-Saint-Denis, qui soulignent notamment les éléments essentiels au bon déploiement du dispositif.

1. I - Contexte et circonstances

Pour comprendre le déploiement du dispositif PP, il faut prendre en compte le contexte qui l'entoure, ainsi que les circonstances de la mise en œuvre du projet. J'aborderai ces différents éléments plus en détail dans les différentes parties du rapport présentant les résultats de l'enquête, en voici néanmoins une première ébauche.

1. I. a - Des porteurs de projet connectés et reconnus sur le territoire

Porté par trois acteurs principaux, le dispositif PP touche ainsi à trois univers bien distincts : l'aide alimentaire d'urgence (aide humanitaire) à travers Action contre la faim ; le travail social associatif à travers la Fondation de l'Armée du Salut (FADS) ; et la recherche scientifique publique à travers l'INRAE, notamment axée sur la santé publique et la nutrition.

Ce projet d'expérimentation est né d'une coïncidence des objectifs de travail entre ces trois porteurs. Ainsi, la toute jeune « Mission France » d'ACF est sollicitée par la FADS pendant la pandémie de Covid à Montreuil pour la distribution de chèques services dans certains quartiers prioritaires de la ville. ACF disposant d'une grande expérience de terrain vis-à-vis des transferts monétaires, l'association vient en aide à la FADS en lui transmettant son expertise. Cette première collaboration à Montreuil influence une collaboration future entre ces deux acteurs sur le projet pilote « Passerelle ».

1- D'après Hugon et Seibel, la recherche-action est une méthode de recherche dans laquelle « il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherche[s] ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1998, p. 13 ; cité par Allard-Poesi et Perret, 2003).

En outre, alors que la Mission France d'ACF est en pleine phase de conception du premier dispositif Passerelle, une rencontre avec des chercheurs de l'INRAE a lieu à Marseille. Ces derniers sont eux-mêmes en pleine réflexion sur la création d'une « recherche-action » portant sur une aide alimentaire financière en France. Cette rencontre aboutit alors à la décision de faire de « Passerelle » un projet pilote qui servira de base d'apprentissage pour un second projet, « Passerelle Plus ».

Enfin, à cette coïncidence des démarches des trois porteurs du dispositif vient s'ajouter l'implantation politique d'ACF dans le tissu local. En effet, la Mission France d'ACF est parvenue à installer le projet « Passerelle » à Montreuil notamment grâce aux liens entretenus au niveau départemental, puis municipal.

1. I. b - « Passerelle 1 » : une aide alimentaire et sociale post-Covid

À l'origine du dispositif PP, une première tentative de passerelle est déployée dans le cadre de France Relance, il s'agit de « Passerelle » (que je nommerai en tant que « Passerelle 1² » ou « P1 » dans le présent rapport afin d'éviter toute confusion avec le second dispositif).

Déployé en 2022, il s'agissait d'un projet expérimental financé pendant 15 mois auprès de 200 ménages, soit un total de 843 personnes, recrutés dans plusieurs quartiers prioritaires (quartiers prioritaires de la politique de la ville ou QPV) de la ville de Montreuil ; un soutien financier mensuel de 63 euros par personne dans le ménage a été versé à chaque ménage participant pendant 4 mois et une orientation sociale (rencontre avec un professionnel du travail social qui identifiait des problématiques et orientait la personne vers des partenaires locaux) a été offerte à la quasi-totalité des ménages³.

Ce projet pilote a permis non seulement de tirer des apprentissages fondamentaux d'une première expérience, mais aussi de tisser des liens essentiels de confiance et de collaboration avec les différents acteurs locaux du territoire d'expérimentation. Je considère qu'il s'agit là de deux grands facteurs essentiels à la mise en place relativement fructueuse du dispositif PP.

1. I. c - Une ville « unique » et ouverte à l'expérimentation

Qu'il s'agisse de P1 ou de PP, ces deux projets expérimentaux doivent être considérés à travers leur ancrage territorial, à savoir la ville de Montreuil et le département de Seine-Saint-Denis. À maintes reprises au cours des entretiens menés dans le cadre de la présente enquête, mes interlocuteurs parlent de Montreuil comme d'une ville exceptionnelle et unique. Sans se laisser aller à une naturalisation de l'exceptionnalité de cette ville, il est important de souligner les particularités locales qui ont permis au dispositif PP de s'y épanouir.

Ainsi, il me semble primordial de reconnaître trois particularités fondamentales de la ville de Montreuil : la coïncidence de la circonscription du service social départemental (SSD) avec la seule commune de Montreuil ; la présence d'une personne au sein du centre communal d'action sociale (CCAS) chargée exclusivement de gérer les partenariats entre la ville et les

associations locales ; et une ouverture évidente des acteurs locaux vis-à-vis des projets d'expérimentation sociale.

En effet, ce dernier point me semble essentiel : les acteurs locaux étaient heureux de participer au projet non seulement dans l'optique d'aider financièrement des ménages, mais aussi dans celle d'intégrer un projet de recherche visant à documenter le quotidien de ces ménages et à influencer positivement sur cette réalité.

1 • II - Méthodologie

Afin de documenter le processus de mise en œuvre du dispositif PP, il a été décidé de mener des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs de cette mise en œuvre, à savoir les porteurs du projet (ACF et la FADS), ainsi que les acteurs locaux, qu'ils soient intervenus dans le projet pendant la phase de conception (CCAS, SSD, élus, centres sociaux, etc.) ou au cours du déroulement de la mise en œuvre (centres sociaux, associations locales, etc.).

L'objectif de cette enquête étant de documenter et d'analyser la mise en œuvre du dispositif, notamment pour en étudier la transférabilité, la partie « recherche » du projet a été écartée, c'est-à-dire tout ce qui a concerné la collecte de données à des fins de recherche scientifique : les trois temps de rencontre avec les participants afin de leur soumettre le questionnaire ; l'organisation de ces périodes de questionnaire ; les enjeux et difficultés liés au volet recherche, etc. C'est notamment la raison pour laquelle aucun acteur de l'INRAE n'a été interrogé dans le cadre de cette enquête qualitative. En outre, le volet « atelier sur l'alimentation durable » a également été écarté de la présente enquête puisqu'il a fait l'objet d'une enquête qualitative distincte.

Ainsi, 28 entretiens ont été menés en tout entre décembre 2024 et mars 2025, avec 16 professionnel.les impliqué.es dans le ciblage des ménages (centres sociaux, associations, institutionnels) et 12 professionnel.les impliqué.es dans la conception et/ou mise en œuvre des volets du dispositif (ACF, FADS, CCAS, SSD).

La durée relativement étalée de l'enquête, sur plusieurs mois, a permis de voir un maximum de personnes, notamment des acteurs extérieurs au projet, à savoir les structures ayant effectué le ciblage des ménages participants. Les acteurs rencontrés se sont montrés particulièrement disponibles et enthousiastes à l'idée de partager leur expérience du projet, ce qui dénote selon moi les bonnes relations établies avec eux par les porteurs du projet PP et l'enthousiasme suscité par un projet expérimental très séduisant, sans oublier l'ouverture relativement générale des acteurs de proximité dans le contexte montreuillois.

Il n'était néanmoins pas réaliste en termes de temps de rencontrer toutes les structures ayant orienté des ménages. Un choix a donc dû être fait et cinq structures – sur un total de 21 – n'ont pas été interviewées. Cette sélection a été déterminée en donnant d'abord la priorité aux premières structures mobilisées, puis celles ayant orienté le plus de ménages. Enfin, un critère de représentativité a également joué dans cette sélection : nous avons décidé de rencontrer le plus de structures différentes et de bien prendre en compte des acteurs de tous les quartiers de la ville dans l'échantillon final.

Afin de jouer sur l'externalité de mon regard – je n'ai en effet participé ni à la phase de conception ni à celle de ciblage des ménages –, il a été décidé que je ne me documente que très peu en amont sur ces deux phases, du moins pas avant d'avoir rencontré les acteurs. Cette méthode a notamment été intéressante pour collecter de manière relativement ob-

2- Plan de relance économique de la France entre 2020 et 2022 à la suite de la crise économique liée à la pandémie de Covid-19.

3- Source : Projet Passerelle à Montreuil : 1 an d'expérimentation pour inspirer de nouvelles actions pour l'accès à l'alimentation de toutes et tous - Action contre la Faim. Pour en savoir plus, voir le rapport final du Projet Passerelle.

jective les différentes perspectives des acteurs sur le projet. Enfin, j'ai complété les données recueillies au cours des entretiens par la consultation et l'analyse des archives et de la base de données principale du projet PP.

1 • III - Biais et limites de l'enquête

Malgré une enquête rigoureuse et une méthodologie convaincante, quelques biais et limites subsistent.

1. III. a - Une enquêtrice partie prenante du déploiement du dispositif

Ainsi, malgré l'externalité de mon regard, mon rôle au sein du dispositif PP n'a pas seulement été de mener cette enquête qualitative, j'ai également endossé d'autres casquettes qui ont poussé les acteurs à m'identifier comme étant fortement intégrée au projet. En effet, j'ai été chargée de mener les questionnaires auprès d'une partie des ménages participants, mais aussi de contacter les ménages, de distribuer le transfert monétaire et d'accompagner les demandes d'aide sur la hotline du dispositif, entre autre choses. En outre, certains des acteurs rencontrés étaient mes collègues.

Ce rôle multiple a eu deux conséquences sur mon rôle d'enquêtrice. D'une part, j'ai participé pleinement au déroulement du projet et j'ai donc forcément développé un attachement et une opinion vis-à-vis des différents volets et des décisions prises les concernant. Mon regard n'est donc que peu externe sur plusieurs aspects que j'ai été chargée de décrire et d'analyser dans cette enquête sur le processus de mise en œuvre de PP. D'autre part, cela signifie que les acteurs rencontrés me donnaient pour la plupart une posture ambivalente : j'étais avant tout devant eux pour les informer du déroulement du projet que pour qu'ils m'expliquent eux-mêmes leur implication dans le projet.

1. III. b - Un problème de temporalité

L'aspect temporel se retrouve de manière transversale dans l'ensemble du projet. Faute de financements plus longs, certaines missions ont dû être raccourcies ou bien condensées. Ainsi, l'enquête qualitative a pâti de ce manque de temps dans la mesure où il n'a pas été possible, par exemple, de rencontrer certains acteurs clés de la mise en œuvre du dispositif PP, notamment les élus au niveau municipal. Compte tenu l'indisponibilité de ce type d'acteurs, même au niveau local, le temps court de l'enquête n'a pas suffi pour pouvoir les contacter et fixer des entretiens. Il serait intéressant d'enrichir ce type d'enquête du témoignage des élus étant donné les enjeux politiques qui gravitent autour de ce projet et notamment les leviers politiques nécessaires à son déploiement.

Ce manque de temps a également touché mon travail d'enquêtrice : étant chargée d'entreprendre d'autres missions en parallèle sur le projet, le temps m'a manqué pour analyser la quantité de données recueillies. Il convient de souligner que la multiplicité de mes missions m'a néanmoins dotée d'un regard plus transversal et plus approfondi sur le dispositif dans son ensemble.

2 De la conception du dispositif à son déroulement

Cette première partie vise à comparer la conception du projet, c’est-à-dire la manière dont le projet avait été pensé, à son déroulement, c’est-à-dire la manière dont il a finalement été mis en œuvre. Cette partie nous permet non seulement de comprendre la manière dont les acteurs ont mis en œuvre le dispositif dans le détail, mais

aussi de souligner ce qui ne s’est pas déroulé comme prévu. Cette mise en relief constitue un moyen intéressant de comprendre les facteurs aidants et les facteurs bloquants (leviers et freins) de la mise en œuvre du dispositif PP qui sont présentés dans la partie suivante.

2 • 1 - Ciblage des ménages

Le ciblage des ménages participants au projet – ou recrutement – est une étape clé puisqu’il s’agit de la construction de l’échantillon et de la principale étape dans laquelle intervient réellement des acteurs extérieurs.

Conception	Déroulement
Co-construction des critères de vulnérabilité avec les centres sociaux	Co-construction avec certains centres sociaux et des associations
Passer exclusivement par les centres sociaux de la ville (5/6) pour le ciblage (75 ménages chacun)	Passer par les centres sociaux, les associations et les structures institutionnelles
Lancement en mai pour réception des listes en juin-juillet et début des enquêtes en septembre	Lancement en mai et réception des listes au compte-gouttes jusqu’en septembre
Répartition équitable des ménages sélectionnés en fonction de leur type (personnes seules, familles monoparentales, couples avec enfant(s), etc.)	Favoriser les ménages avec enfants (biais de passer par les centres sociaux qui sont des lieux familiaux)
Première explication rapide du projet par les orienteurs sans matériel	Première explication souvent longue pour créer un lien de confiance (manque de visuel)
Seconde explication détaillée du projet en groupe par l’équipe PP	Seconde explication utile mais quelques orienteurs réticents au format en groupe (peur du commérage)

Voici la manière dont s’est déroulé le ciblage des ménages dans le cadre de PP.

- 1- PREMIER CONTACT :** Réunions collectives avec les centres sociaux en décembre 2023 et janvier 2024 pour les informer et les mobiliser sur ce nouveau projet.
- 2- PRÉPARATION DU CIBLAGE (avril 2024) :** échanges avec chaque centre social pour préciser le déroulement et les attentes du ciblage : nombre et types de ménage à identifier, calendrier, documents qui seront mis à disposition...
- 3- LANCEMENT DU CIBLAGE (mai 2024) :** Envoi des outils aux centres sociaux de Montreuil (fiche synthétique explicative du projet et fichier à remplir pour inscrire les ménages volontaires) pour lancer la période de ciblage et le remplissage des listes.
- 4- APPEL DIRECT AUX ASSOCIATIONS ET ACTEURS INSTITUTIONNELS :** Il apparaît rapidement que les centres sociaux ne vont pas être capables d’orienter 370 ménages à eux seuls dans ce laps de temps et l’équipe PP passe donc beaucoup de temps en juin et juillet 2024 à s’adresser directement aux associations locales dans les quartiers, aux associations de l’aide alimentaire, ainsi qu’aux acteurs institutionnels (SSD, CCAS, Agence locale d’insertion, Est Ensemble Habitat, etc.).
- 5- SÉLECTION DES MÉNAGES EN ÉQUIPE ET PAR DES PERSONNES CLÉS :** Présentation du projet en interne et phase de réflexion souvent en groupe lors d’une réunion d’équipe pour savoir qui orienter; des personnes clés sont identifiées dans chaque structure orienteuse chargée de sélectionner des personnes qui sont ensuite validées en équipe (notamment des personnes qui ont rapport relativement intime et direct avec le public accueilli).

6- SÉLECTION A PARTIR DE LEURS CONNAISSANCES PERSONNELLES : La plupart des orienteurs sélectionnent les ménages participant sur la base de leurs connaissances personnelles des situations, très peu se fondent sur les critères de vulnérabilité établis lors de l'atelier de co-construction; certains s'en servent mais surtout pour justifier la sélection qu'ils proposent.

7- PRÉSENTATION DU PROJET AUX PERSONNES SÉLECTIONNÉES : Présentation du projet PP aux personnes sélectionnées par les structures via un appel téléphonique ou un rendez-vous en physique; étape qui a pu prendre du temps en fonction des structures (de 10 à 45 minutes de présentation selon les personnes orientées et les orienteurs). Certaines structures avaient besoin d'un support visuel pour prouver aux personnes orientées la véracité du projet et créer un lien de confiance.

8- PRÉSENTATION COLLECTIVE DANS LES QUARTIERS PAR L'ÉQUIPE PP : Des réunions d'information collectives ont été organisées dans plusieurs quartiers de la ville une fois que le projet avait été présenté une première fois aux ménages sélectionnés. Ces réunions avaient plusieurs objectifs : 1) informer les ménages dans le détail et leur permettre de poser des questions car il s'agissait d'un projet complexe (notamment avec la partie recherche); 2) créer un premier contact avec l'équipe du projet; 3) déresponsabiliser et détacher du projet les structures orienteuses dans l'optique que les ménages sélectionnés ne s'adressent plus à elles pour toute question ou problème sur le projet PP. En outre, ces moments collectifs ont aussi permis de sélectionner quelques ménages par le bouche-à-oreille. Certaines structures ont refusé que ces réunions d'information soient collectives de manière à protéger les personnes sélectionnées des commérages et éviter les tensions dans des quartiers où tout le monde se connaît.

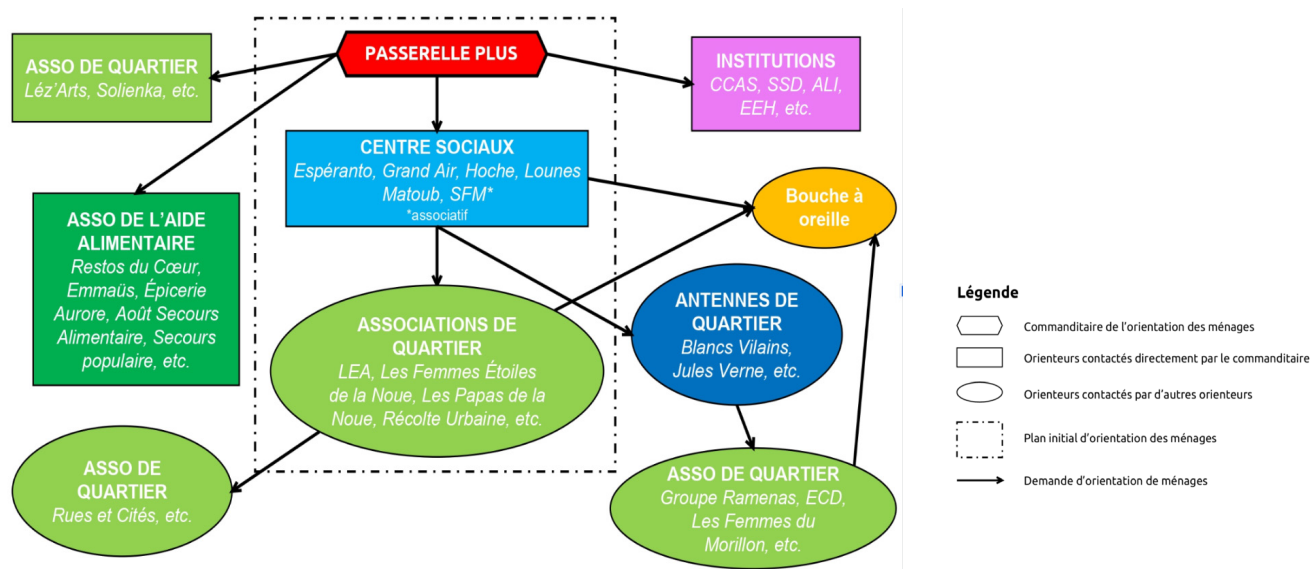
Les entretiens menés auprès des différentes structures orienteuses (17 sur un total de 28 entretiens) m'ont permis de déterminer une sorte de cartographie de la manière dont le ciblage des ménages s'est déroulé et notamment la manière dont les acteurs locaux ont interagi entre eux pour mener à bien cette phase fondamentale du projet (voir Figure 1).

Ainsi, les associations locales (qu'il s'agisse d'associations de l'aide alimentaire ou d'associations de quartier agissant notamment sur l'accès aux droits et le lien social) ont eu une part majeure dans le ciblage des ménages, qu'elles aient été contactées directement par les centres sociaux, par l'équipe PP ou encore par d'autres associations. Il s'agit notamment de l'objectif premier du projet PP : passer par des acteurs de proximité pour recruter les ménages participants.

Ce graphique donne une meilleure idée de la manière dont le ciblage des ménages avait été imaginé : l'équipe PP demande aux centres sociaux de lui orienter des ménages, qui s'appuient notamment sur les associations de quartier. Puisque cette méthode s'est montrée insuffisante pour orienter les 370 ménages nécessaires, l'équipe PP s'est tournée vers d'autres orienteurs potentiels, dont les associations de l'aide alimentaire, les associations de quartier qui n'avaient pas été sollicitées par les centres sociaux (directement ou indirectement) et certains acteurs institutionnels à Montreuil.

Cette multiplicité des acteurs locaux finalement mobilisés pour le ciblage des ménages a permis de toucher beaucoup de types de personnes différentes, toutes relativement isolées ou invisibilisées. Le rôle des institutions dans le ciblage des ménages, qui ont été intégrées assez tardivement dans cette étape de la mise en œuvre, a permis de recruter dans le projet des ménages assez isolés bien que rattachés d'une manière ou d'une autre à des acteurs sociaux institutionnels.

Figure 1. Cartographie des interactions entre les acteurs locaux du ciblage des ménages participants pour le dispositif Passerelle Plus (2024-2025)



Source : Données assemblées par l'autrice à partir des données de la base de données Passerelle Plus et de l'enquête qualitative menée auprès des acteurs (2025). Code couleur : vert = associatif; bleu = municipal; et rose = institutionnel.

En outre, il est intéressant de noter une différence entre le fait de contacter directement ou indirectement les structures orientées : en prenant l'exemple des deux marchés solidaires – Léz'Arts dans les murs et Récolte urbaine –, on voit les expériences différentes qu'ils ont vécu. En effet, Récolte urbaine, qui n'a pas été contacté directement par l'équipe PP regrette de ne pas avoir été davantage intégré au projet et aurait souhaité bénéficier d'un contact plus direct avec le projet afin de décider de sa participation ou non à ce volet de ciblage des ménages. Au contraire, Léz'Arts dans les murs, qui a été contacté en direct et même rencontré a eu un rapport beaucoup plus heureux au projet et s'est senti très intégré, notamment grâce à la visite de l'équipe PP dans ses locaux.

Enfin, le rôle des antennes de quartier est très intéressant : dans deux quartiers en particulier, les antennes de quartier ont agi en tant qu'intermédiaires entre l'équipe PP ou un centre social et une association, c'est notamment le cas pour le Groupe Ramenas. Le chargé de mission du CCAS est notamment revenu sur l'idée initiale du dispositif PP de ne recruter qu'en passant par les centres sociaux de la ville. Selon lui, il est plus judicieux de passer par une personne clé du territoire en question qui connaît bien le territoire et ses acteurs et de ne pas se limiter aux définitions des institutions – chaque centre social a son propre mode de fonctionnement et certaines antennes sont parfois mieux connectées aux habitants et aux acteurs de quartier que les centres sociaux. Ainsi, un centre social n'a pas exactement le même rôle dans chaque ville et même dans chaque quartier, de même que les antennes de quartier.

2 • II - Transfert monétaire

Le transfert monétaire, au centre des trois volets du projet PP – transfert monétaire, orientation sociale et atelier sur l'alimentation durable – est aussi celui qui s'est déroulé quasiment à l'identique par rapport à la manière dont il avait été conçu. Cela est notamment dû à l'expertise en matière de transferts monétaires du porteur principal du dispositif PP, Action contre la faim. Je reviendrai dans la sous-partie suivante sur le détail des facteurs aidants qui expliquent pourquoi cette étape de la mise en œuvre s'est déroulée de manière quasiment similaire avec la manière dont elle avait été conçue.

Conception	Déroulement
Création de codes ménage pour fluidifier le suivi	Suivi des incidents facilité par les codes ménage
Versement de l'argent facilité par l'expertise ACF (flux, relation Cohésia, etc.)	Gestion des versements via expertise ACF et Cohésia
SAV aidé par la distribution, la hotline et l'application	SAV plus compliqué que prévu : application peu utile ?

Voici la manière dont s'est exactement déroulé le transfert monétaire dans le cadre de PP.

1- CHOIX DU PARTENAIRE FINANCIER : Avant de pouvoir mettre en place les conditions du transfert monétaire et le transfert monétaire lui-même, il a fallu sélectionner le partenaire financier par lequel passer pour effectuer le transfert monétaire. Cette sélection s'appuie sur plusieurs critères pour PP : 1) le médium du transfert monétaire (carte, chèques, liquide, virement bancaire, etc.); 2) les modalités d'accompagnements en fonction du médium; 3) la facilité de récolter les données d'utilisation du transfert monétaire pour le volet recherche, etc. La carte Cohésia a été sélectionnée comme médium unique notamment car elle permettait une collecte facile des données pour la recherche et qu'elle permettait également un suivi et un accompagnement plus simples pour les participants au projet.

2- DÉCISION DE LA SOMME PAR PERSONNE DANS LE MÉNAGE : L'un des moments déterminants de la mise en œuvre du transfert monétaire a été la décision concernant la somme et la part pour chaque type de personne au sein d'un même ménage : par exemple, un enfant devait-il être compté comme 1 part ou comme 1/2 part ? Ces décisions ont été influencées par les apprentissages et les besoins de la recherche, ainsi que par la somme disponible pour le transfert monétaire à travers les financements.

3- CRÉATION DES FLUX POUR RÉALISER LES VERSEMENTS MENSUELS : Afin de pouvoir réaliser les versements mensuellement pour chaque ménage participant, il a été nécessaire de créer des « flux ». Cette étape indispensable a été assurée par le personnel IT d'ACF.

4- CRÉATION DES CODES MÉNAGE POUR LE SUIVI DU TRANSFERT MONÉTAIRE : Afin de pouvoir suivre la distribution du transfert monétaire et assurer un accompagnement adéquat et efficace aux ménages participants, il a été décidé de créer un code ménage pour chaque ménage participant et de l'associer à une carte Cohésia. Cela a permis de fluidifier le suivi de la distribution du transfert monétaire.

5- CRÉATION D'UN CARNET DE SUIVI : Pour fluidifier également la prise en main du transfert monétaire et de son utilisation par les ménages participants, un carnet de suivi – c'est-à-dire une petite brochure dans laquelle avaient été compilées toutes sortes d'informations sur la carte – a été fabriqué par l'équipe PP. Voici ce qu'il contenait : un résumé expliquant comment utiliser la carte ; le rappel du code PIN et du numéro de la carte ; le numéro de la hotline Cohésia ; un tutoriel visuel pour le téléchargement de l'application UP Cohésia ; et le numéro de la hotline PP.

6- EXPLICATION ET DISTRIBUTION DU TRANSFERT MONÉTAIRE : Le transfert monétaire a été distribué au groupe intervention à l'occasion de la première enquête (T1) et au groupe contrôle lors de la troisième enquête (T3). Ce moment de distribution a été très important car il a permis d'anticiper de potentiels problèmes, oublis et pertes plus tard. En effet, le moment de distribution de la carte pendant l'enquête permettait d'expliquer à la personne dans le détail comment utiliser la carte et à quoi faire attention (perte, oubli du code PIN, téléchargement de l'application pour voir le solde restant, etc.).

7- ACCOMPAGNEMENT SUR L'UTILISATION DU TRANSFERT MONÉTAIRE : Globalement, les ménages participants du projet PP ont rencontré peu de problèmes sur la prise en main du transfert monétaire. Fonctionnant comme une carte bancaire classique, la carte Cohésia était relativement simple à utiliser pour des personnes déjà bancarisées. Trois principaux moyens ont été mis à disposition des participants en cas de problème avec la carte : 1) l'application mobile relativement compliquée à utiliser en raison des mesures de sécurité, servant à consulter le solde, retrouver son code PIN, faire opposition (autonomie élevée, notamment sur le numérique); 2) la hotline Cohésia (autonomie moyenne); 3) la hotline PP (autonomie basse). Un contrôle régulier de la plateforme Cohésia par l'équipe PP a permis d'anticiper certaines cartes bloquées qui n'avaient encore été déclarées par les participants. Certaines personnes de l'équipe PP ont été étonnées par les difficultés rencontrées sur cette étape de la mise en œuvre du transfert monétaire : certains participants ont reçu plusieurs fois une nouvelle carte, ce à quoi ils ne s'attendaient pas. Néanmoins, cela reste relativement marginal sur l'ensemble de l'échantillon.

2 • III - Volet social

Conception	Déroulement
Réflexion et adaptation du volet social par le porteur référent (FADS)	Arrivée tardive du porteur dans le projet et manque de temps pour travailler sur ce volet
Cartographie des acteurs locaux pour effectuer des orientations	Cartographie partielle car manque de temps (mobilisation sur le ciblage des ménages)
RDV unique pour établir un diagnostic	Un ou plusieurs RDV en fonction des besoins exprimés
Grille d'entretien définie (P1) pour le diagnostic social	Plateforme "Mon suivi social" = mener une conversation libre dans laquelle les personnes peuvent aborder les sujets qu'elles veulent
Orientation vers des acteurs locaux	Orientation vers des acteurs et instruction de dossiers
Rappel des personnes et des partenaires pour faire un suivi de l'orientation	Échanges avec les acteurs locaux et possibilité pour les personnes de rappeler les coordinatrices sociales
Comités techniques sociaux avec des acteurs institutionnels de la ville pour transmettre des dossiers	Comités techniques sociaux pour échanger avec des acteurs institutionnels locaux, mais difficile de transmettre des dossiers

Voici la manière dont s'est exactement déroulé le volet social dans le cadre de PP.

1- ARRIVÉE TARDIVE DU PORTEUR SOCIAL ET MANQUE DE TEMPS : La FADS est arrivée tardivement sur le projet PP – fin 2024 ou début 2025 –, ce qui a retardé, voire annulé, la possibilité d'enclencher une réflexion et une adaptation du volet social. Il en découle un manque de préparation théorique et logistique sur cette partie du dispositif.

2- CARTOGRAPHIE PARTIELLE DES ACTEURS LOCAUX : La coordinatrice sociale A, arrivée en premier (juin 2024), devait se charger d'effectuer une cartographie des acteurs locaux afin de pouvoir nourrir les futures orientations des personnes suivies. Néanmoins, comme le ciblage des ménages ne s'est pas déroulé comme prévu, la coordinatrice sociale A a été mobilisée sur cette étape du projet, au détriment de la cartographie des acteurs locaux, mais aussi d'une réflexion sur la manière dont allait se dérouler le volet social.

3- DÉTERMINATION DES PERSONNES A RENCONTRER PENDANT LES ENQUÊTES : Il a très vite été décidé que toutes les personnes faisant partie du projet ne seraient pas forcément rencontrées par les coordinatrices sociales, contrairement à P1. Les critères restrictifs appliqués réduisaient alors la proposition d'un RDV social aux personnes ne bénéficiant pas d'un suivi social ailleurs et souhaitant rencontrer les coordinatrices sociales. La règle d'exclusion des personnes déjà suivies n'a pas été strictement appliquée au début de la mise en œuvre. En outre, les personnes du groupe intervention devaient être rencontrées après le T1 et les personnes du groupe contrôle après le T3. Néanmoins, certaines personnes du groupe contrôle ont été rencontrées plus tôt en cas de situation urgente (comme définie en groupe avec les coordinatrices sociales : violence domestique, gros danger de santé mentale, démarche essentielle non enclenchée, etc.).

4- ORGANISATION LOGISTIQUE POUR LES RDV SOCIAUX : Les coordinatrices sociales ne pouvaient pas rencontrer les participants directement dans les locaux d'ACF, il a donc été nécessaire de trouver des salles aux quatre coins de Montreuil afin de pouvoir rencontrer les personnes souhaitant avoir un RDV social au plus près de chez elles.

5- CHOIX DE L'OUTIL UTILISÉ PENDANT LES RDV SOCIAUX : Il était au départ prévu que les coordinatrices sociales ne rencontrent les personnes qu'une seule fois et que la conversation soit guidée par une grille d'entretien très quantitative utilisée sur P1. Les coordinatrices sociales ont essayé de l'utiliser au tout début de leurs entretiens mais se sont vite rendu compte que cette grille n'était pas adaptée à leurs pratiques. Il a en outre été nécessaire de trouver un autre outil pour pouvoir faire un suivi de chaque personne rencontrée et des actions mises en place avec elle. Les coordinatrices sociales ont opté pour « Mon suivi social », une plateforme gratuite mise à disposition par l'État et sur laquelle elles ont été gratuitement formées.

6- DÉROULEMENT D'UN RDV SOCIAL TYPE : L'outil « Mon suivi social » a permis aux coordinatrices sociales de mener des entretiens relativement libres où elles laissaient les personnes aborder les thématiques qu'elles voulaient aborder. Elles ont adapté le volet social aux besoins des personnes en les rencontrant souvent plusieurs fois et

en leur permettant de les contacter directement sur leur numéro de téléphone professionnel, notamment sur WhatsApp et via messages vocaux ou écrits. Le RDV social n'était pas seulement un moment de « diagnostic social » pendant lequel identifier des actions à entreprendre, mais aussi d'échange confidentiel pendant lequel se confier, se sentir écouté et créer un lien de confiance.

7- ACTIONS ENTREPRISES PAR LES COORDINATRICES SOCIALES :

Les coordinatrices sociales ont entrepris plusieurs types d'actions à la suite des différents entretiens avec les participants : 1) partage d'informations et orientation vers des acteurs locaux (autonomie élevée et demandes relativement simples); 2) mise en relation directe avec un acteur local (notamment par l'envoi de mails ou des appels téléphoniques pour s'assurer de la mise en contact); 3) instruction de dossiers. Le type d'actions entreprises par les coordinatrices sociales dépendait des besoins de la personne rencontrée, de son niveau d'autonomie et de la saturation ou non des acteurs locaux.

8- ÉCHANGES AVEC LES ACTEURS LOCAUX :

Si les coordinatrices sociales ont instruit beaucoup de dossiers, ce qui n'était pas initialement prévu dans la conception du projet, cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas échangé avec les acteurs locaux. Ces échanges se sont par exemple déroulés dans le cadre d'orientations des personnes rencontrées vers des acteurs locaux, afin de s'assurer que les acteurs locaux acceptent d'entrer en relation avec elles. En outre, les comités techniques sociaux, organisés environ tous les deux mois, permettent de faire le point sur des situations précises de personnes rencontrées et potentiellement de transférer des dossiers auprès des institutions locales. Il s'agit notamment de l'outil permettant d'assurer la fameuse « passerelle ».

3 Freins et leviers principaux

Au cours des entretiens semi-directifs effectués dans le cadre de l'enquête qualitative auprès des acteurs, la question des facteurs bloquants (freins) et des facteurs aidants (leviers) a été posée à toutes les personnes interviewées concernant les aspects du dispositif sur lesquels ils étaient intervenus. La présente sous-partie propose une énumération des principaux freins et leviers repérés par les acteurs eux-mêmes en fonction des volets observés de la mise en œuvre du dispositif.

3.1 - Aspects transversaux

Tableau 1. Principaux freins et leviers à la mise en œuvre du volet du dispositif Passerelle Plus (2024-2025)

Freins	Leviers
Manque d'intégration globale des acteurs locaux	Contexte local très aidant = ouverture de la ville à l'expérimentation
Complexité du projet porté par trois gros acteurs principaux non locaux	Bonne identification d'ACF et du projet Passerelle (héritage de P1)
Méfiance administrative des personnes	Position extérieure aux institutions
/	Chargé de projet dédié aux partenariats associatifs au CCAS de la ville
Respecter les structures et les réseaux en place	Poids politique d'ACF et des porteurs du projet
Manque de locaux pour faire les RDV	Rencontres dans les quartiers où vivent les personnes
Manque de temps et de ressources	Communautés très fortes et très aidantes

Source : Données assemblées par l'autrice à partir des données issues de l'enquête qualitative par entretiens semi-directifs menée auprès des acteurs de Passerelle Plus (2025).

3.1.a - Le contexte aidant de Montreuil : ouverture et coordination

Concernant les facteurs aidants transversaux sur le projet PP, il paraît évident de prendre en compte le contexte particulier de Montreuil. Plusieurs facteurs contribuent à faire de la ville de Montreuil le premier levier de la réussite de la mise en œuvre d'un dispositif pareil : 1) l'ouverture de tous les acteurs locaux (institutions et associations) à l'expérimentation sociale; 2) la coïncidence d'une circonscription du SSD de Seine-Saint-Denis avec la ville de Montreuil uniquement⁴; 3) un chargé de mission au CCAS dont la mission principale est de coordonner les partenariats entre la ville et les associations locales.

Tout cela n'est pas une évidence dans toute ville et il faut donc souligner l'importance de ces facteurs aidants : sans une volonté d'ouverture et de participation des acteurs locaux, il n'est pas possible de déployer un dispositif comme PP, qui repose en partie sur une collaboration avec les acteurs de proximité, notamment pour le ciblage des ménages.

« Qu'ils [les centres sociaux] ont tous été hyper réactifs, qu'ils sont hyper bien ancrés dans le territoire, bien connus des personnes. Enfin, ça, c'est clairement un élément clé, aussi. Qu'ils nous ont rarement envoyé paître. Ils peuvent nous dire, on n'a pas le temps, il n'y a pas de souci. Mais ça, c'est jamais... Enfin, moi, de mémoire, ça s'est jamais mal passé. »

- PROFESSIONNELLE IMPLIQUÉE DANS LA CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 13/12/2024

En outre, la coordination des acteurs locaux a été soulignée, notamment sur le sujet de l'aide alimentaire, à travers la CA-SAAM⁵ :

« Troisièmement, la coordination des acteurs sociaux et de l'alimentaire. Ça fait qu'on arrive dans un écosystème qui est déjà en partenariat coordonné avec une volonté de travailler ensemble. On est dans un territoire où on n'est pas concurrentiel entre les structures. »

- PROFESSIONNEL IMPLIQUÉ DANS LA CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 20/02/2025

Il s'agit notamment de facteurs clés si l'on souhaite répliquer ou transférer ce dispositif.

4- Cela est suffisamment rare pour être souligné : les circonscriptions du SSD ne se superposent pas forcément parfaitement aux délimitations d'une ville; c'est néanmoins le cas à Montreuil, ce qui crée une coïncidence des publics et des intérêts du SSD avec ceux de la municipalité.

5- Coordination des acteurs sociaux et de l'aide alimentaire de Montreuil.

3. I. b - Des enjeux politiques : s'insérer dans un territoire

Quelle que soit la situation entre les acteurs locaux, il faut également un certain poids politique et une certaine attitude afin de s'insérer dans une ville en tant qu'acteur extérieur.

« Enquêté.e : Et on avait fait attention, quand même, sur Passerelle 1. Voilà, c'est pas [nom de la structure] qui débarque à Montreuil pour s'occuper des situations dont la mairie ne pourrait pas s'occuper ou les autres associations, en fait.. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 19/02/2025

De la même manière, l'importance des alliés politiques pour défendre le projet a été soulignée. Il semble essentiel de souligner le rôle et le poids politique d'ACF de manière générale. Lors des entretiens, plusieurs acteurs reconnaissent ainsi l'expertise d'ACF dans le fait de nouer des partenariats et de les entretenir.

Ayant montré patte blanche sur P1, le consortium d'acteurs n'a aucun problème à proposer PP aux acteurs locaux : le partenariat a déjà été mis en place.

3. I. c - Respect des institutions et intégration des acteurs locaux

Néanmoins, les acteurs locaux soulignent dans les entretiens la nécessité de toujours davantage prendre en compte le territoire et intégrer les acteurs. La position extérieure du dispositif PP ne doit pas écraser les acteurs du territoire et le travail qu'ils fournissent :

« Ce qu'il faut faire attention, , il faut pas non plus rentrer dans le jeu... enfin, pas volontairement de votre part, de dénigrement des institutions publiques. Parce que ça serait pas... Ça serait contre-productif sur le territoire ».

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 20/02/2025

Cet équilibre me semble important à souligner dans le cadre du projet suivant : il faut mettre en relief les lacunes et les insuffisances, sans pour autant compromettre le statut de l'acteur local qui reste après la fin du projet.

De la même manière, un acteur a fait part de ses inquiétudes sur le rôle que le projet PP fait endosser involontairement à son association :

« Donc non en fait, il y a eu les deux trucs : de se dire « Ok, ça a l'air super parce qu'il y a un programme de recherche derrière et tout », mais là on nous demande juste d'être prestataire presque, pour alimenter le truc sans avoir les tenants et les aboutissants. Mais c'est quand même nous qui sommes... tu vois ce que je veux dire ? Nous sommes au premier plan et les mains dans le cambouis au quotidien ».

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 05/12/2024

3. I. d - Méfiance institutionnelle et position extérieure

L'un des freins transversaux de la mise en œuvre du dispositif PP a sans doute été la méfiance institutionnelle de certaines personnes, ce qui semble relativement évident parmi un public qui se tourne peu vers les institutions locales ou nationales. Cette méfiance s'est retrouvée sur plusieurs aspects : refus de participer au projet ; besoin d'explications très détaillées et d'un temps de mise en confiance ; crainte de devoir rembourser le transfert monétaire ; refus de rencontrer les coordinatrices sociales ; etc.

Néanmoins, l'un des principaux leviers du projet, qui permet de contourner ou d'apaiser cette méfiance, est la position extérieure aux institutions du projet PP en étant porté par des acteurs non institutionnels :

« Vous représentez... vous n'êtes pas une administration... voilà, je dirais, vous ne représentez pas une administration. Nous, on représente une administration en fonction de... donc ce qui fait que je pense qu'on ne dit pas la même chose. Et même en fonction du cadre, voilà, on ne va pas dire la même chose dans un centre social qu'à une asso de quartier, que... que chez nous. Donc je trouve que c'est intéressant aussi qu'ils aient cet espace là, de pouvoir délivrer peut-être d'autres choses... ou la même chose ou d'autres choses. Et je trouve que ça peut être complémentaire et justement apporter peut-être... ça peut aussi débloquer des situations. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 18/02/2025

Une fois rassurés sur le projet en lui-même, beaucoup de participants se sont saisis des moments d'échange, que ce soit dans le cadres des trois enquêtes quantitatives (T1, T2 et T3), des RDV sociaux avec les coordinatrices sociales ou encore des entretiens pour l'enquête qualitative auprès des ménages.

Je reviendrai dans la discussion sur ce levier qui me paraît essentiel et qu'il ne faut négliger si l'on souhaite répliquer ou transférer le projet.

3. I. d - Manque de temps et de ressources vs adaptabilité du territoire

Comme je l'ai déjà souligné précédemment, le projet PP a manqué de temps pour être déployé de manière idéale ; ce dont témoignent la mise en œuvre de tous les volets, à l'exception peut-être du transfert monétaire. Ce manque de temps s'est aussi accompagné d'un manque de ressources, notamment des salles pour pouvoir rencontrer facilement les personnes. Afin d'assurer l'« aller vers » prôné par le projet, il était essentiel de pouvoir proposer aux participants des entretiens au plus près de chez eux. Grâce à l'ouverture et la disponibilité de la ville, l'équipe PP a pu s'organiser pour investir les salles que la municipalité de Montreuil met à disposition des associations dans les différents quartiers.

Ce manque de temps et de ressources a souvent été comblé par une forte adaptabilité du territoire local et des communautés qui y vivent. Beaucoup de personnes, qu'il s'agisse d'acteurs de la mise en œuvre ou de participants au projet, sont venus en aide presque naturellement à l'équipe PP : lien de confiance rapidement mis en place ; traduction informelle pour des entretiens ou des réunions ; appel à des associations de quartier ; mise à disposition de salles ; bouche-à-oreille qui a permis d'alimenter le recrutement des ménages ; etc.

Le poids des communautés locales dans le projet PP a été souligné :

« Enfin je veux dire on n'a pas inventé l'eau chaude, ils le savent très bien et ils savent comment s'organiser sans nous. Et ça c'est quelque chose de très important. C'est des personnes qui ont déjà l'habitude de s'organiser de manière informelle et de manière assez importante en fait. On ne se rend pas compte à quel point les personnes s'organisent seules et dans des structures informelles. »

- PROFESSIONNEL LE IMPLIQUÉ.E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 11/02/2025

Cette habitude à l'organisation informelle a notamment été un levier important pour le déploiement du dispositif PP et il ne faut pas sous-estimer son impact sur la mise en œuvre, que ce soit au niveau du lien de confiance très précieux ou des coûts réduits pour certains besoins, comme les services de traduction.

3 • II - Ciblage des ménages

Le principal levier du ciblage des ménages a été de s'adresser à des acteurs de proximité : sur un territoire ouvert aux expérimentations sociales et où les structures ne sont pas dans un rapport concurrentiel, il s'agit en effet d'un moyen très efficace pour recruter des personnes précaires et en situation d'insuffisance alimentaire qui sont éloignées des institutions. Néanmoins, le ciblage des ménages ne s'est pas déroulé comme prévu, principalement en raison d'une non-coïncidence des différents calendriers et d'une tâche sans doute plus chronophage que prévu.

Tableau 2. Principaux freins et leviers à la mise en œuvre du volet ciblage des ménages du dispositif Passerelle Plus (2024-2025)

Freins	Leviers
Ne passer que par les centres sociaux de la ville	Ne pas communiquer sur le projet tant qu'il n'est pas fini = éviter l'afflux vers les intermédiaires
Lourdeur du projet en raison du volet recherche	Passer par des acteurs de proximité pour repérer des personnes invisibilisées voire isolées
Mauvaise période d'orientation des ménages (période estivale très chargée)	Intimité garantie vis-à-vis des ménages orientés avec effacement de l'orienteur sur la suite du projet
Étalement trop long de l'orientation (risque d'oubli ou de démotivation, crainte d'être oublié)	Bonne compréhension du projet pour pouvoir l'expliquer aux personnes
Outils compliqués à prendre en main (listes à compléter et à envoyer via File Sender)	Bonne connaissance des situations personnelles pour être sûr de bien orienter les personnes sans pour autant connaître leur QF ou RAV

Pas assez de retours auprès des orienteurs sur le déroulement du projet après l'orientation	Lien de confiance créé par les acteurs de proximité avec les habitants
Critères excluants qui compliquent l'orientation (papiers en règles, maîtrise du français, disponibilité)	Personne ressource au sein de la structure qui a créé un lien de confiance et connaît bien les situations personnelles
Méfiance de certaines personnes en raison du risque de ragots dans le quartier	Ne pas avoir à vérifier la situation financière des personnes
Équipe de la structure nouvellement arrivée = mauvaise connaissance des habitants	Prise des décisions sur la sélection des personnes de manière collective
Processus d'orientation très chronophage pour les orienteurs proches des habitants	Bouche-à-oreille entre les habitants qui a permis d'identifier davantage de personnes
Difficulté de présenter le projet à des personnes sans impacter leur dignité	Dissocier la structure orienteuse du projet pour éviter l'appel d'air et la saturation de la structure
Manque d'un matériau adapté pour l'explication (brochure)	Sélectionner des personnes connues par l'orienteur pour pouvoir les accompagner sur le projet
Public cible ne coïncidait pas avec le public principal de toutes les structures orienteuses	/
Crainte de créer des tensions et de la jalousie entre les habitants	/

Source : Données assemblées par l'autrice à partir des données issues de l'enquête qualitative par entretiens semi-directifs menée auprès des acteurs de Passerelle Plus (2025).

3. II. a - Manque de temps pour un projet chronophage

Le facteur bloquant qui est revenu de manière la plus récurrente dans la bouche de mes interlocuteurs est le manque de temps et une période non adaptée pour effectuer le ciblage des ménages. En effet, le ciblage des ménages pour le projet PP a été démarré en juin 2024 et s'est prolongé jusqu'en septembre de la même année pour certains orienteurs. La période estivale est une période très chargée pour les centres sociaux étant donné que l'une de leurs missions principales est de proposer des activités destinées aux enfants et aux familles pendant les vacances.

Pour les acteurs du ciblage, il s'agissait donc d'un moment peu opportun pour effectuer une tâche aussi importante (tant en termes de volume que de responsabilité) :

« Là j'arrive, donc même moi... et là on nous envoie... on ne m'a pas du tout mis la pression, je tiens à le dire. On nous envoie un mail en disant : ça y est, on démarre, merci de nous envoyer d'ici dix jours les soixante-dix ménages. Oh waouh, OK. Donc en dix jours, il fallait avoir fait la liste, quoi. Je n'ai même pas commencé dans les dix jours, je me suis tout de suite dit : ça va être impossible. On était juste avant les vacances, on prépare nos protocoles d'été, je lui dis : moi je suis complètement dans le jus. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 13/02/2025

En outre, il ne faut pas sous-estimer la charge de travail que cela implique pour les orienteurs : comprendre et s'approprier le projet ; comprendre le public ciblé ; sélectionner en équipe ou non les personnes à recruter ; contacter ces personnes et leur expliquer le projet ; noter les informations personnelles des futurs participants et envoyer les listes ; etc. Cette tâche requiert un temps qu'ils n'avaient pas forcément à ce moment-là :

« En fait, si on avait eu le tableau dès le départ avec des infos qu'il fallait, on aurait pu commencer à rentrer. Parce qu'en fait, l'idée, c'était que nous, on avait pré-ciblé des familles, mais après, chaque famille, il fallait les rencontrer. Pour les rencontrer, il faut les appeler, fixer un rendez-vous, les rencontrer, leur expliquer un petit peu le projet, même si on ne rentrait pas trop dans le détail. Mais leur expliquer un peu le projet. Et ça, ça prend énormément de temps sur une période où, clairement, on n'avait pas le temps. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 12/02/2025

Chaque orienteur s'est approprié le projet de manière différente, mais la question du manque de temps à accorder à cette tâche est sans cesse revenue au cours des entretiens qualitatifs.

3. II. b - L'importance du lien de confiance

L'idée de passer par des acteurs de proximité pour réaliser le ciblage des ménages est en premier de garantir un lien de confiance aux participants. Cela est beaucoup revenu dans les entretiens, il s'agit en effet d'un levier fondamental au bon déroulement de cette étape du dispositif.

Un acteur résume le cercle vertueux de confiance qu'il est essentiel d'établir entre le projet PP et les acteurs locaux si l'on veut qu'il s'étende à la relation entre les acteurs locaux et le public ciblé :

« L'information, ça sert à ça aussi d'avoir confiance en vous. L'information, ça sert à ça. Nous aussi, on pose des questions. [...] Et à partir du moment où nous, on a confiance aux partenaires, automatiquement, c'est plus simple pour nous de pouvoir rassurer les familles. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 04/02/2025

Les refus d'intégrer le projet ont été très marginaux. Cela me semble découler des forts liens de confiance qui existent entre les structures orienteuses et les personnes orientées :

« Donc, du coup, au niveau du centre ici, c'est comme ça qu'il y a eu ce côté la fidélisation des habitants a été faite par nous-mêmes, le regard qu'on a vers cette population. On les écoute, on les oriente, on est là pour eux. Donc, il y a eu une confiance qui s'est installée. Et de par cette confiance-là, nous, on connaît plus ou moins les problèmes de certaines familles. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 13/02/2025

Cette confiance vient non seulement d'une familiarité et d'un ancrage local, mais aussi d'une position relativement extérieure au cadre institutionnel :

« Et c'est vrai que nous, en étant depuis 2020 sur le quartier, ben, je commence à quand même bien connaître les gens. Les gens... ben voilà, ils se confient. On est une structure de proximité, on n'est pas comme un service social où il y a une distance. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 12/02/2025

Enfin, ce fort lien de confiance ne repose pas uniquement sur le statut des acteurs de proximité – qu'il s'agisse d'un centre social, d'une association de quartier ou même d'un référent personnel au sein d'une institution – mais aussi sur des « personnes ressources ». En effet, certaines personnes endossent plusieurs casquettes au sein du quartier : habitante du quartier ; référente au centre social ; présidente d'une association de quartier ; membre d'une communauté culturelle très active dans le quartier ; etc. Cela fait d'elles des personnes très repérées au sein du quartier et à qui l'on fait aisément confiance et l'on se confie.

Dans les associations, la présence d'une personne ressource a également été clé pour identifier au mieux les ménages à orienter vers le dispositif PP :

« *** , qui est une des plus anciennes... enfin, c'est la voisine d'en face et c'est une des... un peu un des liens... Elle est... elle est d'origine... malienne et du coup elle parle plusieurs langues qui fait qu'elle communique avec plusieurs personnes. C'est un peu la tête de lit des fois de notre réseau de femmes bénévoles du marché, c'est une membre du CA et... elle a une connaissance assez incroyable des situations familiales du quartier et c'est un appui pour nous. [...] Et je pense que le fait d'être avec *** a enlevé pas mal de méfiance de la part des personnes qu'on a appelées aussi, où elle a expliqué avec ses mots. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 03/12/2024

3. II. c - Choisir

Même si le lien de confiance facilite énormément cette étape du dispositif, les structures orienteuses doivent tout de même effectuer un choix, c'est-à-dire sélectionner certaines personnes au détriment d'autres. Dans plusieurs entretiens, cela est mis en avant comme un facteur bloquant : il a été difficile pour certains de porter la responsabilité du choix.

Une structure explique avoir repéré des personnes, mais ne pas avoir osé les approcher pour leur présenter le projet de peur de les blesser :

« Enquêté·e : Et aussi, même tu peux reconnaître les gens, mais tu peux pas aller leur demander. Parce que c'est délicat. Ah, c'est délicat, oui. Enquêtrice : Vous vous y êtes pris comment pour faire ça ? Enquêté·e : Non, non, non, il y en a, je vous ai dit qu'ils avaient le contact avec eux, mais il y en a d'autres que j'ai ciblés, mais je n'osais pas leur demander. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 03/12/2024

Pour remédier au dilemme du choix et atténuer le poids de la responsabilité, la plupart des structures orienteuses ont procédé à choisir en équipe. Dans beaucoup de cas, les structures ont désigné une ou deux personnes – souvent des « personnes ressources » – pour établir une première liste et ont ensuite procédé à une vérification de la liste en équipe afin de valider le choix et de ne plus faire porter la responsabilité de ce choix sur une ou deux personnes mais sur la structure tout entière. Cette capacité à effectuer la tâche du ciblage des ménages en équipe a été un levier important dans la mise en œuvre du dispositif PP.

D'autre part, certains critères exclusifs ont parfois simplifié le choix, notamment celui de la régularisation sur le territoire de la personne orientée. Toutefois, ce critère a été vivement déploré par une majorité de structures orienteuses au cours des entretiens qualitatifs : pour elles, il s'agit du public le plus dans le besoin. Malheureusement, ce critère n'était pas négociable étant donné l'obligation imposée par le partenaire financier de pouvoir fournir une pièce d'identité en règle pour chaque personne orientée.

Enfin, le choix a souvent été facilité par une bonne connaissance – presque intime – des situations personnelles du public accueilli :

« Dès le mois de novembre quand on a commencé à parler du projet et qu'on évoquait un peu ce qu'était la précarité, je savais. J'avais peut-être pas les 60 mais j'avais au moins une vingtaine, une trentaine de famille en tête qui pouvaient bénéficier et quasiment 80 % ont été pris sur le projet. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 12/02/2025

Il est néanmoins important de souligner que cette sélection des personnes reposant principalement sur les bonnes connaissances des orienteurs crée des biais. En effet, les personnes orientées sont donc potentiellement des personnes qui ne sont pas forcément très isolées, voire une crainte de favoritisme du point de vue des personnes non orientées.

3. II. d - Ancrage des orienteurs dans un quartier

Cette bonne connaissance des situations personnelles est garantie par le lien de confiance évoquée précédemment, lui-même facilité par un fort ancrage des structures orienteuses dans les différents quartiers de la ville.

L'importance de cet ancrage pour réaliser un bon ciblage est apparu d'autant plus fort lorsque les personnes chargées d'orienter les ménages venaient d'arriver dans le quartier et ne connaissaient pas encore les habitants et les acteurs locaux :

« Et c'est vrai que j'ai pas trop demandé aux Potes de la maraude, à ce moment-là, pareil, parce que j'avais pas la connaissance des

partenaires. Sinon, je pense que je me serais aussi appuyée sur eux. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 03/12/2024

Une structure souligne le rôle des centres sociaux qui permettent de recruter des personnes très isolées et éloignées d'autres structures :

« Ça nous a permis d'avoir ce public-là aussi, qui, aussi, ce public-là, qui ne sont pas forcément dans les associations, tu vois. Il y a des familles qui fréquentent la structure, qui ne sont pas membres d'associations, ni, ils ne font pas d'adhésion dans les associations. Donc, nous, le centre social, on est en contact direct avec ce public-là aussi. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 13/02/2025

Enfin, cet ancrage des structures et les réseaux qui y passent permettent de mobiliser beaucoup de personnes en très peu de temps, notamment à travers le bouche-à-oreille :

« Après, c'est dur d'évaluer parce que c'est à la fois [nous], le bouche-à-oreille. Il y a un peu un phénomène global. On est dans un quartier où tout le monde... On est un village ici. Tout le monde se connaît. On savait que dans l'heure, la moitié des gens seraient au courant... »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 13/02/2025

3. II. e - Risque de tensions et garantie de confidentialité

Le bouche-à-oreille constitue à la fois un facteur aidant et bloquant dans le cadre du ciblage des ménages. En effet, si ce phénomène a permis de compléter la liste des ménages participants, il représente néanmoins un risque pour l'intimité des personnes et la limitation des démarchages dans des quartiers où « tout le monde se connaît » pour reprendre la citation précédente.

Certains centres sociaux ont décidé de limiter certaines étapes du dispositif PP afin de protéger leur public et d'éviter de créer des tensions entre les habitants de leur quartier respectif. Par exemple, en refusant que des réunions collectives soient organisées parmi les personnes orientées afin d'éviter que les personnes puissent s'identifier et réduire ainsi les risques de démarchages et de tensions au sein du quartier.

De la même manière, une structure avait quelques réserves sur la tenue d'un second projet Passerelle et des répercussions que cela aurait sur le centre social :

« Et c'est là où mes collègues ils ont dit : ce qui est compliqué c'est qu'en fait ça créait parfois des tensions entre les gens et le centre social. Parce que vous on ne vous connaît pas, mais nous on est très connus pour les habitants et c'est : « Pourquoi vous avez sélectionné Mme Machin et pas moi ? Vous avez sélectionné Mme Machin mais moi je sais qu'en vrai elle a de l'argent et elle ne le dit pas ». »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 13/02/2025

Néanmoins, la position extérieure de l'équipe PP et les rencontres confidentielles et individuelles avec l'équipe – qu'il s'agisse des trois temps d'enquête quantitative ou des RDV sociaux – ont permis de garantir la confidentialité et l'intimité des participants et de limiter les risques de démarchages au sein des différents quartiers de la ville :

« Mais le fait que c'est un dispositif qui n'expose pas les familles. Et ça, c'est vraiment une confidentialité, on va dire, dans le fait que ces familles-là s'inscrivent dans ce dispositif. Et pour nous, en tout cas, professionnels, c'est un peu plus simple. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE
CIBLAGE DES MÉNAGES, 04/02/2025

3. II. f - Poser les limites de l'engagement dans le projet

Enfin, ces considérations vis-à-vis de la protection des personnes orientées et de la limitation des risques de tension entre les habitants nous amènent à une réflexion sur les limites de l'engagement des structures orienteuses.

En effet, certaines structures orienteuses ont investi énormément de temps dans le projet PP – à la fois dans la phase de ciblage des ménages et dans celle de l'accompagnement tout au long du projet – au détriment de leurs missions habituelles. Il apparaît nécessaire de poser certaines limites à leur engagement afin de ne pas trop empiéter sur leur travail quotidien et tout simplement de maintenir un statu quo au sein du quartier.

Il s'agit d'un aspect très important en cas de réplique ou de transfert du dispositif.

4 Transfert monétaire

Comme énoncé précédemment, le transfert monétaire est le volet du dispositif qui a sans doute été le plus simple à mettre en place. L'énumération des différents freins et leviers concernant ce volet peut nous aider à comprendre pourquoi.

Tableau 3. Principaux freins et leviers à la mise en œuvre du volet transfert monétaire du dispositif Passerelle Plus (2024-2025)

Freins	Leviers
Fracture numérique vis-à-vis de l'application (consultation du solde + rappel code PIN)	Expertise d'ACF sur les transferts monétaires et réflexion théorique poussée (état des lieux)
Versement échelonné des transferts en raison des enquêtes	Héritage de P1 qui a permis de ne finalement sélectionner que Cohesia
Annulation des versements pour vérification lorsqu'un ménage est considéré comme large (plus de 10 personnes)	Système des codes ménage pour simplifier le suivi de l'utilisation des cartes
Exclusion de fait des personnes avec un statut administratif non régularisé sur le territoire français	Hotline et document de suivi
Numéro d'appel de Cohesia peu pratique pour consulter le solde restant	Bonne relation avec une personne ressource chez Cohesia
Parfois mauvaise détermination du nombre de personnes dans le ménage et donc du montant du versement	Création d'un flux sur P1 pour automatiser les versements

Source : Données assemblées par l'autrice à partir des données issues de l'enquête qualitative par entretiens semi-directifs menée auprès des acteurs de Passerelle Plus (2025).

4. I - Expertise d'ACF et héritage de Passerelle 1

Les deux principaux facteurs aidants repérés pour ce qui est du volet transfert monétaire sont : 1) l'expertise internationale d'ACF sur les transferts monétaires ; et 2) l'héritage tiré de la mise en œuvre de P1.

Comme mentionné précédemment, l'expertise d'ACF en matière de transferts monétaires est indéniable et a beaucoup joué dans la mise en œuvre globalement très réussie de ce

volet. En effet, la question du transfert monétaire dans les deux dispositifs Passerelle a fait l'objet de beaucoup de recherches et de longues réflexions :

« Déjà en 2020, en fait, voilà, la référente de transfert monétaire [de la Mission France], elle a creusé la question de comment on pourrait le faire en France, quelles sont les solutions techniques, elle a parlé avec quelques acteurs. Donc, elle a un peu mappé, elle a fait un document qui s'appelle... que je crois qu'on a fait sur les transferts monétaires possibles en France. Un, elle a fait un document sur l'intérêt des transferts monétaires, quels sont les avantages et les mythes/réalités. Et deux, elle a fait un truc, un peu un panorama de décision, quoi, à utiliser selon la problématique. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 13/12/2024

L'expérience du projet P1 a ainsi permis de sélectionner un médium du transfert monétaire unique pour le dispositif PP : il s'agit de la carte de paiement Cohesia.

Un autre levier non négligeable qui tient à la fois de l'expertise d'ACF et de l'héritage de P1, est la capacité de l'équipe IT à générer des « flux » afin de faciliter les versements.

Ce levier mériterait peut-être d'être plus amplement décrit en discutant avec les personnes ayant travaillé sur la création de ces flux, ce que je n'ai pas eu le temps de faire dans la présente enquête.

4. II - Mise en place d'un système de suivi du transfert monétaire

En outre, beaucoup de temps et de réflexion ont été mis dans l'anticipation des potentiels problèmes d'utilisation et de suivi du transfert monétaire lors du déploiement du dispositif PP. Tout un système de suivi a alors été mis en place : un système de codes pour l'attribution des cartes ; la création d'un carnet de suivi et une procédure d'explication lors de la distribution des cartes ; l'utilisation d'un médium de transfert monétaire facilement pilotable par l'équipe PP ; et une hotline pour gérer les problèmes d'utilisation.

Ainsi, la création des codes ménage, à savoir un système permettant d'attribuer les cartes à chaque ménage participant, a constitué une étape essentielle dans le déploiement du transfert monétaire :

« Les codes ménages, c'est *** qui les avait faits et avec les codes ménage, on mettait une carte. On a affilié une carte à un code ménage [...]. On avait pris une après-midi pour le faire et comme on était assez nombreux à le faire, ça allait assez vite. C'était genre 50 par personne et c'était assez rapide. C'était un moment essentiel. Si on

n'avait pas fait ça, on aurait trop galéré pour faire le suivi des cartes, le suivi des problèmes, etc. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 11/02/2025

En outre, cette anticipation est aussi passée par un outil et une procédure de distribution du transfert monétaire : chaque fois qu'une carte a été distribuée, une personne de l'équipe PP a fourni un carnet de suivi et des explications détaillées et précises sur l'utilisation de la carte. Comme le souligne l'adjointe de projet, ce temps consacré au moment de la distribution à expliquer et anticiper l'utilisation de la carte a sans doute prévenu certains problèmes :

« Mais les personnes qui avaient un problème avec leur carte, en général, elles nous ont appelé. En tout cas, c'était les retours que j'avais eus. Et ça allait. On n'avait pas 15 appels par jour. C'était vraiment genre 5 appels sur la semaine, ça dépendait des semaines, ça dépendait des jours de versement. Mais en fait, on a énormément expliqué la carte. Et quand je dis énormément, ce n'est pas négatif, c'est vraiment positif. Et du coup, ça nous a permis de gagner beaucoup de temps. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 11/02/2025

Le choix du médium de transfert monétaire a également beaucoup influé sur un suivi efficace de la distribution et de l'utilisation du transfert monétaire. En effet, la carte de paiement Cohésia a été choisie, entre autres choses, pour sa facilité de suivi par l'équipe PP, qui a la main dessus :

« Enquêtrice : Il y a peut-être aussi le truc de la personne qui bloque sa carte, qui perd son code. Tu peux l'aider plus facilement ?
Enquêté·e : C'est ça, on est propriétaire des cartes. Donc, c'est nous, directement, qui pouvons le faire. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 11/02/2025

Cela passe aussi par l'anticipation des cartes bloquées sur la plateforme Cohésia, avant même que les personnes ne se manifestent via la hotline :

« Après, ce qu'on a fait aussi, c'est que sur l'espace Cohesia, souvent, ce que je faisais au moins une fois par semaine, c'était d'aller sur l'espace Cohesia et de voir les cartes qui étaient bloquées. Pour anticiper. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 11/02/2025

Il ne faut pas non plus oublier le rôle de la hotline et du document de suivi de la hotline, qui ont permis de gérer au plus près l'accompagnement de la distribution du transfert monétaire et de faciliter son utilisation aux participants du dispositif PP. Une analyse approfondie du document de suivi de la hotline, permettra une meilleure estimation des difficultés rencontrées avec le transfert monétaire.

4. III - Volet excluant et fracture numérique

Si le volet du transfert monétaire a rencontré un déploiement très réussi, c'est grâce à une multiplicité de facteurs aidants, parmi lesquels une réflexion approfondie et une anticipation très forte. Quelques facteurs bloquants ont néanmoins été repérés au cours des entretiens qualitatifs.

L'un des principaux freins a déjà été évoqué : il s'agit de l'interdiction imposée par le partenaire financier – Cohesia – de fournir une carte de paiement aux personnes non régularisées sur le sol français. Ce critère excluant a souvent posé problèmes aux structures orienteuses dans le cadre de l'étape de ciblage des ménages puisqu'il s'agit d'un public extrêmement précaire et invisibilisé. :

« Il y a eu une souplesse. Quand c'était un ménage où il y avait une personne en situation irrégulière et pas l'autre, c'est l'autre personne qui était détentrice de la carte. Et si c'était la personne en situation irrégulière qui faisait les courses, c'était elle qui au final utilisait la carte et répondait aux enquêtes. Donc ça, nous, on a eu une souplesse, voilà. Dans un système généralisé, est-ce qu'il pourrait y avoir cette souplesse ? Je ne sais pas. J'imagine que c'est quand même comme ça que font les personnes quand il y a plusieurs personnes avec des situations de séjour différentes. Donc, facteurs bloquants, ça a été ça. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 17/02/2025

En outre, la plupart des problèmes liés à l'utilisation de la carte et des sollicitations des participants sur la hotline était liée à une difficulté à utiliser l'outil numérique. Beaucoup de cartes ont dû être refaites car perdues ou bloquées, engendrant des coûts supplémentaires à anticiper dans le projet.

Il est sans doute impossible de prouver réellement que toutes ces cartes à refaire sont liées à un problème de fracture numérique. Néanmoins, il me semble évident que les outils visant à anticiper ces problèmes – comme la consultation du code PIN oublié via l'application mobile – n'étaient pas forcément adaptés à des personnes peu habituées à utiliser les outils numériques.

Ce frein reste relatif étant donné que la majorité des participants n'ont a priori eu que peu de problèmes à prendre en main ce médium de transfert monétaire. Quelques structures orienteuses m'ont toutefois rapporté avoir beaucoup aidé les personnes orientées à utiliser la carte. En outre, des participants m'ont eux-mêmes confié avoir aidé d'autres participants à l'utiliser. Il existe donc un biais dans de potentielles conclusions de réussite si l'on ne regarde que les demandes d'aide qui ont atteint l'équipe PP.

5 Volet social

Contrairement au volet du transfert monétaire, le volet social ne s'est pas déroulé comme prévu et beaucoup de changements y ont été apportés. L'analyse des freins et des leviers propres à ce volet permet de comprendre plus en détail la raison pour laquelle la mise en œuvre du volet social a autant dévié du plan initial.

Tableau 4. Principaux freins et leviers à la mise en œuvre du volet social du dispositif Passerelle Plus (2024-2025)

Freins	Leviers
Manque de réflexion théorique sur ce volet	Bon recrutement des CS qui ont su apporter une réflexion au volet social
Mauvais équilibre entre les trois acteurs du projet (arrivée tardive de la FADS)	S'adapter aux besoins des personnes et les voir plusieurs fois quand nécessaire
Manque de temps pour assurer une passerelle efficace avec les acteurs locaux	Donner la possibilité aux personnes de pouvoir contacter directement les coordinatrices sociales
Saturation des institutions et associations = impossibilité d'orienter	Organisation de comités techniques sociaux pour transférer des situations spécifiques
Recruter des orienteurs sociaux plutôt que des travailleuses sociales pour faire de l'orientation	/

Source : Données assemblées par l'autrice à partir des données issues de l'enquête qualitative par entretiens semi-directifs menée auprès des acteurs de Passerelle Plus (2025).

5. I - Réflexions théoriques sur le travail social

Le premier élément qui ressort des entretiens qualitatifs est le manque de réflexion théorique sur le volet social – et au-delà sur le travail social de manière générale. Plusieurs raisons expliquent ce manque de réflexion théorique, dont l'arrivée tardive de la FADS, chargée du volet social dans le cadre du dispositif PP, dans le consortium d'acteurs.

En outre, le suivi du projet PP se retrouve entre les mains d'une cheffe de service de la FADS qui est déjà mobilisée sur plusieurs autres projets et qui a très peu de temps et de moyens pour se saisir d'un projet colossal. Tout cela signifie que l'équipe de la FADS mobilisée sur le projet PP a très peu de temps pour repenser le volet social et l'adapter.

Ainsi, ce manque de temps pour la réflexion théorique impacte le volet social qui semble inadapté pour assurer la passerelle tant voulue, notamment dans sa conception du non-recours :

« Là, on parlait du non-recours, mais le non-recours, il est pas forcément lié à un manque d'information. Le non-recours, il est lié à plein d'autres choses : au fait qu'il y a une grosse maltraitance institutionnelle, que les gens, bah, ils se découragent, parce que pour faire une demande de telle ou telle chose, il faut parfois des mois, voire des années, et du coup, à un moment donné, bah, si t'es pas soutenu, si t'es pas suivi, tu baisses les bras, parce que, aussi, toutes les administrations, institutions, sont saturées, ou alors il n'y a pas de réception publique, ou parce que, tu vois, la plupart maintenant des démarches se font via le numérique, il y a plein de gens qui ne maîtrisent pas du tout ça. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 10/02/2025

Ces différents éléments constituent des freins à la mise en œuvre du volet social comme il avait été initialement pensé, c'est-à-dire visant à assurer une passerelle entre des personnes éloignées des institutions du travail social et les institutions du travail social elles-mêmes.

Quoi qu'il en soit, l'un des leviers principaux pour contrebalancer ces différents freins a été le recrutement de deux coordinatrices sociales qui ont su s'adapter aux conditions du projet PP et du contexte montreuillois et proposer un volet social qui permettent au mieux de faire passerelle.

5. II - Saturation et attentes des acteurs locaux

L'un des facteurs bloquants principaux de ce volet du dispositif PP est la saturation des acteurs locaux, institutions comme associations.

En effet, l'une des inquiétudes des acteurs sociaux était de voir leurs services submergés par l'arrivée de nouvelles personnes orientées par les coordinatrices sociales :

« Enquêté.e : Donc moi, d'emblée, effectivement, la première chose que j'ai dite c'est que effectivement tout le volet social ne pouvait pas reposer uniquement sur [nom de la structure]. Sachant qu'on était quand même sur des volumes quand même un peu conséquents à l'époque... »

Enquêtrice : Parce que c'était quoi qui était attendu de vous ?

Enquêté.e : si en tout cas au niveau de ce projet étaient détectées des difficultés sociales, ben en gros, vers qui on les redirigeait, effectivement ?

Si c'est 20 ou 25 personnes ça va... Quand on est à plus de 100, mon service ne peut pas absorber tout. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 18/02/2025

«Et alors, je comprends le fait que les gens doivent être rattachés au territoire, parce que quand on va partir, il faut qu'ils connaissent. Mais en fait, dans un monde parfait, ce serait génial, ce projet. Mais en fait, tout est saturé, il n'y a pas assez de travailleurs sociaux. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 10/02/2025

Très rapidement, les coordinatrices sociales transforment la manière de procéder : si elles continuent à faire des orientations vers des acteurs locaux quand cela est possible, elles se mettent également à faire des instructions de dossiers à la place d'acteurs potentiels vers lesquels orienter qui sont en fait déjà saturés de demandes.

En fait, cette transformation agit comme un levier pour créer une sorte de passerelle et correspond à ce que certains acteurs locaux attendaient du dispositif PP :

«Moi, je m'étais dit qu'il allait y avoir un accompagnement social qui allait les aider, justement, là où nous, on est limités, en tant que conseillers sociaux, il y a des travailleurs sociaux qui vont les aider, justement, à lever les freins qui les entravent quotidiennement. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 03/02/2025

5. III - Aller au-delà de l'orientation

Le principal facteur aidant du volet social a donc été d'aller au-delà de l'orientation initialement pensée, qui devait consister en un RDV unique à l'issue duquel la coordinatrice sociale donnait à la personne rencontrée les informations lui manquant. Ainsi, les coordinatrices sociales de l'équipe PP ont transformé cette orientation en une forme de suivi sur mesure, au cours duquel elles pouvaient soit orienter, soit instruire des dossiers, ou encore simplement écouter.

En fait, il est nécessaire de dépasser ce cadre de travail social dans la mesure où elle ne convient pas à tous les profils de personnes rencontrées sur le projet PP. Un exemple mentionné illustre parfaitement cette situation, notamment concernant les personnes peu habituées au numérique :

«Et il y a vraiment un gros biais avec la fracture numérique. Moi, je trouve que le travail social a vraiment changé depuis le Covid. Et ce truc de 100% numérique, où les gens ne pouvaient plus se présenter seulement comme ça pour ouvrir des droits, avoir des réponses concernant tel ou tel suivi. [...] Et donc, en fait, pour moi, tu peux plus juste être orienteur parce que c'est renvoyer la personne à... [...] Mais par exemple, pour ouvrir ses droits à l'Assurance vieillesse, là, je l'avais orientée, cette dame, justement, vers l'écrivain public. Mais par exemple, elle y allait sans sa pièce d'identité. Et du coup, il pouvait

pas lui créer une identité numérique. Et au final, elle, comme la prise de rendez-vous ne se fait pas sur place, il fallait qu'elle rappelle. Enfin, et en fait, il y a tellement de difficultés qui sont... qui surviennent systématiquement que... Et la dame a pas rappelé. Et c'est moi qui l'ai rappelé en disant, alors, comment s'est passé le rendez-vous ? Vous avez pu juste ouvrir ce compte ? Et pour que nous, on puisse continuer, elle m'a dit, bah non, en fait, j'avais pas ma pièce. Donc, j'ai fini par prendre rendez-vous avec elle, et par aller à la Poste, en l'occurrence, pour lui créer un... »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 18/02/2025

Il semble ainsi primordiale d'adapter la passerelle à faire en fonction des profils rencontrés. Le véritable levier du volet social est sans doute de prendre le temps de s'adapter aux besoins des personnes rencontrées :

«Donc, tu vois, dire que, par exemple, la FADS est experte du travail social à Montreuil sur des publics de Passerelle... non, pas vraiment. Enfin, en fait, on ne l'est pas tant qu'on n'a pas rencontré les gens, tant qu'on n'a pas rencontré les acteurs, tant que... Enfin... Tout doit être fait en dentelle. Et surtout, en fonction des personnes qu'on va rencontrer, et qu'en vrai, tant qu'on n'a pas vraiment rencontré le public, c'est compliqué de penser les choses... »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E dans la conception et/ou mise en œuvre du dispositif, 19/02/2025

5. IV - S'adapter aux besoins des personnes

Pour s'adapter à ces besoins, les coordinatrices sociales se sont montrées très souples en proposant des RDV sociaux presque sur mesure, en fonction des besoins de chaque personne rencontrée. Cette souplesse a été un levier essentiel de la mise en œuvre du volet social.

Par exemple, le contact avec les personnes qui avaient demandé à rencontrer les coordinatrices sociales se faisait directement avec les lignes téléphoniques professionnelles des deux coordinatrices, de sorte que les participants disposaient ensuite d'une ligne directe et réactive pour poser des questions et émettre des demandes, ce qui est relativement impensable dans un contexte de saturation des institutions et acteurs sociaux :

«Je pense que le rôle de l'Armée du Salut, c'est aussi de faire en sorte que les relations créées soient suffisantes pour recréer du lien avec un travailleur social, quitte à faire à un moment donné un entretien à trois, pour faire une passation de suivi, tu vois. [...] En plus, j'imagine que pour les personnes, elles viennent d'une structure en dehors. Du coup, ils arrivent... Je schématise. Ils arrivent comme... comme des messies, comme des... ou des gens qui vont... enfin... enfin... prendre du temps pour eux, tu vois. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 20/02/2025

La possibilité et la nécessité de revoir plusieurs fois une même personne s'est très rapidement imposée, comme le

montre l'exemple cité précédemment. D'autre part, les acteurs ont mentionné qu'il est impensable de pouvoir faire une bonne orientation en un seul RDV, notamment parce que, pour ce faire, il faut que la personne ait confiance et se livre :

« Et, en fait, on oublie que, les gens, quand ils viennent nous voir, ils nous parlent de leur vie privée, de l'intime, et que c'est pas forcément évident, et que c'est pas en un entretien, en posant des questions sur leur dette, ou quoi, qu'on va comprendre la situation et résoudre des choses. Donc, les gens, ils ont besoin de temps pour se livrer, les gens, ils ont besoin d'être en confiance, les gens... Et, en fait, ça, ça se fait pas en un seul entretien. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 10/02/2025

En fait, il ne s'agit pas seulement d'offrir une passerelle aux personnes rencontrées, mais tout simplement de leur offrir un espace où elles puissent retrouver de l'autonomie, de la dignité et de la confiance en elles. Ainsi, l'idée de rappeler les personnes pour vérifier si elles étaient allées voir ou non les acteurs vers lesquelles elles avaient été orientées pour comptabiliser les orientations, a très vite été abandonnée :

« Ils nous demandent surtout de demander aux partenaires, s'ils ont bien reçu les personnes qu'on a orientées, et aux gens de savoir s'ils y sont allés. J'avoue que... Moi, je trouve ça un peu... Je sais pas comment dire. Je trouve que c'est ramener un peu les gens à leur capacité ou non d'y aller. Et il y a des personnes qui veulent avoir l'information, qui sont rassurées d'avoir l'information, mais ne vont pas forcément y aller. Parce que... Parce que finalement, maintenant, une démarche administrative, c'est compliqué. Ça demande de l'énergie, d'être disponible, d'être disponible sur des horaires, genre de bureau, alors qu'on travaille. Et... Donc moi, je sais que je relance les personnes en disant : Bonjour, tout va bien ? Enfin, est-ce que... En gros, ça s'est bien passé ? Est-ce que vous avez besoin d'aide, etc. ? Mais quelque chose d'assez large. Parce que j'ai pas envie que... J'ai l'impression que du coup, les gens, s'ils y sont pas allés, ils devront mettre en place une espèce de justification qui me met mal à l'aise. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 18/02/2025

il est évidemment très pratique pour les coordinatrices sociales de pouvoir discuter avec les bailleurs sociaux de la ville :

« Enquêté·e : Pour ma part, je suis contactée par les collègues de l'Armée du Salut pour toutes les situations en difficulté. Du coup, on a des échanges assez réguliers par rapport à ces situations. [...] »

Enquêtrice : Mais du coup, c'est des familles que vous voyez vous-même régulièrement aussi ?

Enquêté·e : Alors, il y a des situations que je ne connaissais pas. Ces échanges-là m'ont permis de découvrir la difficulté de ces familles-là.

Parce qu'elles ne savaient pas qu'il y avait une conseillère sociale chez [nom de la structure]. Ce n'est pas toujours nous qui avons orienté en fait. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 03/02/2025

Si ces réunions ne peuvent pas permettre de créer et de trouver des passerelles pour toutes les personnes rencontrées par les coordinatrices sociales, cela permet néanmoins de faire avancer certains dossiers plus rapidement puisqu'elles peuvent alors rencontrer les acteurs locaux de manière directe et leur exposer les situations d'urgence.

5. V - Trouver des passerelles

Enfin, un dernier outil développé dans le cadre du dispositif PP sert de levier dans la mise en œuvre du volet social en aidant notamment à créer réellement des passerelles : il s'agit des comités techniques sociaux. Ces réunions tenues tous les deux mois environ entre l'équipe du volet social du projet PP et certains acteurs locaux des institutions sociales – logement, insertion professionnelle, travail social – permettent aux coordinatrices sociales de transmettre des dossiers spécifiques.

La thématique la plus abordée lors des RDV sociaux étant celle du logement (avec tous types de sous-thématiques : dette locative, dossier DALO, suroccupation, insalubrité, etc.),

6 Interrogations sur la transférabilité du dispositif

Dans cette troisième et dernière partie, je vais examiner les perspectives de transférabilité du dispositif en m'appuyant sur les points essentiels du projet qui ont été évoqués et discutés au cours des entretiens de l'enquête qualitative auprès des acteurs de la mise en œuvre du projet PP. Cette partie passe ainsi en revue les principes fondamentaux qui constituent les piliers sur lesquels repose le dispositif.

6. I - Du déclaratif uniquement (inconditionnalité relative)

OBJECTIF : RÉDUIRE LA MÉFIANCE INSTITUTIONNELLE ET TOUCHER DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DES INSTITUTIONS

Le premier de ces piliers est le fait de ne recruter des personnes que sur du déclaratif : aucun justificatif n'est demandé, aucune preuve n'est à fournir, etc. Le but de cette démarche est de créer un lien de confiance afin de toucher des personnes méfiantes et éloignées des institutions. Un second objectif était aussi de montrer qu'il n'était pas nécessaire de demander des montagnes de documents pour s'assurer de la bonne foi des personnes.

De manière générale, ce principe fondamental du dispositif PP a été énormément apprécié par les acteurs comme par les participants au projet.

En fait, ce critère fonctionne très fortement de pair avec le critère du recrutement des ménages participants en passant par les acteurs de proximité. En effet, beaucoup de structures orienteuses m'ont confié qu'elles ne seraient pas forcément à l'aise dans une situation où elles auraient dû recruter en demandant des justificatifs sur la situation des personnes. Cela s'explique notamment par la responsabilité que cela implique et par le rôle presque institutionnel que cela leur fait endosser :

« Voilà, du coup, j'étais un peu... mais je sais pas, je suis pas assistante sociale, moi, j'ai pas de formation, c'est pas du tout le rôle que je voulais avoir. Donc je voulais pas me retrouver dans un truc de porte-à-faux si je donnais pas les bons... si j'orientais pas les bonnes personnes, parce qu'il y a eu une erreur... Et d'un côté être obligée du coup de vérifier... j'aurais fait bien les choses, donc j'aurais vérifié, mais j'aurais pas aimé me retrouver dans cette situation. »

Professionnel.le impliqué.e dans le ciblage des ménages, 03/12/2024

Ainsi, pour certaines structures orienteuses, ce principe de ne recruter que sur du déclaratif était une condition sine qua non de leur participation à la mise en œuvre du dispositif PP :

« Et après, aussi, je te dirais le côté peut-être déclaratif, je trouve que c'était aussi aidant par rapport aux valeurs, on reste des assos un peu aussi militantes, un peu... voilà, du coup, ne pas avoir à demander un dossier comme ça à des gens... »

Professionnel.le impliqué.e dans le ciblage des ménages, 03/12/2024

Un autre aspect intéressant de ce critère est que beaucoup de structures ont décidé de n'orienter que des personnes dont elles connaissaient personnellement la situation afin de s'assurer d'orienter vers le projet uniquement des personnes qui étaient réellement dans le besoin de cette aide financière.

En outre, certaines structures pensaient que l'équipe PP était ensuite chargée d'effectuer une vérification des situation en demandant des documents justificatifs. Il serait intéressant de poursuivre cette discussion sur l'absence totale de vérification de la situation financière et sociale des personnes intégrées dans le projet.

Quelques personnes ont également remis en question la possibilité de faire fonctionner une aide financière non fléchée sur du déclaratif total, notamment si le dispositif était déployé par une institution ; je reviendrai sur ce point dans la dernière sous-partie concernant le financement du dispositif.

6. II - Quel public cibler ?

OBJECTIF : TOUCHER DES PERSONNES QUI N'ONT NORMALEMENT PAS ACCÈS AUX AIDES

Il me semble que la mise en œuvre du dispositif PP a également pâti, entre autres choses, d'un public réel qui n'était pas forcément le public visé. Cela s'explique par l'urgence d'un recrutement des ménages pendant la période estivale 2024, qui a peut-être entraîné une relative souplesse vis-à-vis des critères d'inclusion dans le projet. Si la majorité des personnes intégrées étaient bien en situation d'insuffisance alimentaire, toutes ne sont pas forcément éloignées des institutions et du travail social⁶.

Si le projet touche bel et bien certaines personnes situées dans un entre-deux – c'est-à-dire trop « riches » pour toucher des aides sociales, mais trop « pauvres » pour boucler les fins de mois sans trop d'encombre, ou encore de personnes réellement détachées des institutions –, il englobe également tout un public qui est déjà suivi par des travailleurs sociaux et/ou qui bénéficie déjà d'aides sociales, mais qui ne permettent pas de boucler les fins de mois :

« Mais en tout cas, on voit que Passerelle Plus ne touche pas les populations les plus vulnérables. Il n'est pas pensé

6- D'après l'enquête par questionnaire réalisée auprès de l'ensemble des participants au début du projet, 68% des ménages n'avaient pas de suivi social.

comme ça en fait. Il est censé être une Passerelle pour les populations qui sont en difficulté et qui ont besoin d'un coup de pouce pour se sortir d'une difficulté. Je pense que ça a été pensé comme ça mais finalement, on se rend compte que ça s'attaque à de la pauvreté structurelle qui ne va pas évoluer en quatre mois ou pas beaucoup et que ça ne s'attaque pas aux situations de pas de droits de séjour qui font qu'en fait tu n'as pas d'accès aux droits. Il y a peu de leviers. Je pense que c'est vraiment la limite du dispositif et ça questionne le ciblage. »

Professionnel.le impliqué.e dans la conception et/ou mise en œuvre du dispositif, 17/02/2025

Néanmoins, ce ciblage révèle notamment les failles du travail social, et notamment la saturation de ses acteurs, incapables de prendre en charge l'afflux croissant de demandes : des personnes déjà suivies par des travailleurs sociaux ont pu bénéficier de l'aide des coordinatrices sociales du projet. En outre, cela révèle également les failles des aides sociales qui ne sont pas adaptées au coût réel de la vie.

Compte de la courte durée de ce transfert monétaire et de la volonté de créer des passerelles entre des personnes éloignées des institutions et les institutions elles-mêmes, il semble réaliste de continuer à cibler des personnes situées dans un entre-deux. Néanmoins, il ne faut oublier la réalité du travail social et de l'inflation en pensant ce ciblage.

Enfin, le ciblage très large et aux critères relativement souples sur le projet PP reste assez inédit dans la mesure où, si ce dispositif était répliqué par un acteur institutionnel, il faudrait mettre en place des critères précis et inamovibles afin de pouvoir justifier de la non intégration de certaines personnes dans le dispositif en cas de réclamation.

6. III - Ciblage par des acteurs de proximité (aller vers)

OBJECTIF : TOUCHER DES PERSONNES MÉFIANTES ET/OU ÉLOIGNÉES DES INSTITUTIONS

Comme mentionné précédemment, ce principe fondamental du dispositif PP fonctionne avec le principe de ne recruter que sur du déclaratif : si l'on souhaite intégrer les acteurs de proximité dans la mise en œuvre du dispositif, il est indispensable de conserver un recrutement uniquement déclaratif, quitte à effectuer une vérification en aval par un autre acteur que l'acteur de proximité qui a orienté les personnes.

Puisque l'objectif est de recruter des personnes qui sont éloignées et/ou méfiantes des institutions, le pari de passer par les acteurs de proximité semblent être le bon puisqu'il garantit un lien de confiance relativement fort, entre autres choses.

En effet, les structures de proximités, comme les centres sociaux et les associations de quartier et de voisinage, sont considérés comme étant le dernier recours de personnes ayant renoncé aux institutions :

« Le postulat de base, c'était, vous connaissez mieux les personnes que nous, que le centre social, que le service social. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 18/02/2025

C'est notamment ce que m'explique une structure qui aide des personnes, souvent en situation de rupture numérique, à effectuer leurs démarches administratives :

« Des fois, il y a des personnes comme M. **, ils ne veulent pas avoir affaire à l'institution. Parce que nous, l'association, on est des personnes lambda, on ne cherche pas, on ne va pas suspecter ou entre guillemets, on est neutre.

Et on avait ressenti ça chez les jeunes. Donc on leur disait, mais pourquoi vous n'allez pas directement, je ne sais pas, à la CAF ? Eh bien, ils préféraient venir à l'association faire leur dossier. On n'a pas le même regard. Et je pense qu'en plus, dans les associations, on a peut-être, enfin, c'est pas qu'on a plus de temps, mais on donne plus de temps. On donne plus de temps et puis je pense qu'on n'a pas le même contact. Voilà. On n'a pas la même posture. »

PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 17/02/2025

Un aspect étonnant qui a été décrit dans la mise en œuvre et le déroulement du volet de ciblage des ménages est l'intégration dans les structures orientées d'acteurs institutionnels. Cela semble aller à l'encontre des différents objectifs et stratégies énoncés précédemment. Néanmoins, cela a permis d'entrer en contact avec des personnes très isolées et très invisibilisées :

« Déjà, les personnes qu'on voit à domicile. Mais là, pour le coup, ça a été cool d'aller vers le CCAS, le SSD, les bailleurs. Surtout les bailleurs, je pense, parce que c'est une bonne porte d'entrée pour les personnes qui ne sortent pas de chez elles, mais qui sont quand même chez elles. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 11/02/2025

6. IV - Une aide financière non fléchée (restrictif/non restrictif)

OBJECTIF : RENDRE PLUS AUTONOME SUR LE BUDGET

Un autre pilier du projet est le caractère non restrictif du transfert monétaire : l'aide financière n'est pas fléchée, cela signifie que les personnes qui la reçoivent peuvent l'utiliser comme bon leur semble. Le médium de la carte Cohésia a justement été sélectionné pour rendre l'aide financière la moins restrictive possible : les personnes peuvent payer avec dans tous les commerces acceptant la Master Card et ils peuvent également retirer du liquide dans toutes les banques.

Ce critère d'un transfert monétaire non restrictif est beaucoup revenu dans la bouche des acteurs rencontrés en entretien, que ce soit de manière positive ou négative.

Ainsi, pour beaucoup de structures il s'agit de faire confiance aux participants et de leur rendre de la dignité, tout en montrant aux détracteurs de ce genre de dispositif qu'il faut faire confiance aux gens et que les certains préjugés sont totalement infondés :

« Voilà, tu es en difficulté. Et en plus, en gros, on te dit ce que tu vas devoir manger. Tu n'as même pas... En fait, je veux dire, en termes d'autodétermination, ce que tu as envie d'être, de faire et tout, moi, je trouve que ça questionne beaucoup. [...] Je trouve que c'est déshumanisant, voilà, on va dire. Même, en fait, parfois, de dire, en fait, les gens... Je trouve que... c'est pour ça que j'ai essayé aussi de leur en parler, de leur dire, c'est aussi défendre le fait que... d'avoir de l'autonomie dans ses choix quand on aide les gens. S'arrêter de leur expliquer, de leur dire : qu'est-ce que tu fais avec tes trucs, comment tu aides. J'ai décidé que ton aide, moi... C'est comme avec tous les gens, avec les allocations de rentrée, là, ça me fout les boules chaque année. Oui, voilà, ça te regarde. Enfin, même,

tu as l'impression que les pauvres, ils doivent toujours justifier comment ils dépensent leur argent, quoi. Ça me rend dingue. Tu dis, ah, ils achètent une PlayStation, moi, j'aurais pas... Ça va, en fait, ça veut dire qu'ils doivent vraiment vivre comme des pauvres et comme ça, vous les excuserez d'être pauvres parce qu'ils ont rien et qu'ils mangent... »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 13/02/2025

Pour d'autres, le dispositif représente également un outil pour apprendre à budgétiser et à mieux gérer son argent :

« Enquêté·e : Parce que nous, le but dans ce dispositif, c'est pour qu'ils sachent aussi budgétiser.

Enquêtrice : Ah oui, vous voyez vraiment cet intérêt-là.

Enquêté·e : Oui, parce qu'il y a 60 euros, il ne faut pas les dépenser n'importe comment. Et on leur disait que c'était vraiment pour les besoins de première nécessité. Ce n'est pas pour aller acheter, je ne sais pas moi, un CD. Nous, c'était vraiment les choses utiles.

Enquêtrice : Vous leur aviez présenté comme ça ?

Enquêté·e : Oui, je leur avais présenté dans ce sens-là. Que la carte, c'était pour les aider, leur donner un appui pour leur course. Mais que ce soit des courses de première nécessité.

Enquêtrice : Et pas forcément que de l'alimentaire, du coup ?

Enquêté·e : Oui, pas que de l'alimentaire, mais utile. Voilà, nécessité, utile. Pas, je vais m'acheter un CD. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 17/02/2025

Ce besoin d'apprendre à gérer son budget est ressorti dans différents entretiens, qui va de pair, il me semble, avec le succès du carnet des dépenses auprès de certains participants : cela leur a permis d'avoir une vue d'ensemble de leurs dépenses mensuelles.

Enfin, les limites d'un transfert monétaire non restrictif sont relativement claires : peut-on vraiment faire confiance ? Comment gérer les dérives ? Et, plus important, comment faire accepter ces risques au financeur dans le cadre d'un dispositif porté par des acteurs institutionnels ?

Cette question a été soulevée en entretien :

« Enquêté·e : Est-ce que les gens pouvaient s'acheter à boire, par exemple ? Ils font tout ce qu'ils veulent, c'est toujours la question de...

Enquêtrice : En soi, ils faisaient ce qu'ils voulaient avec, on leur a dit : « C'est votre argent maintenant ».

Enquêté·e : Ok, parce que, du coup, comment tu gères les personnes qui ont des addictions par exemple sur ces choses-là ?

Enquêtrice : Ça, c'est une grosse question, qui doit être adressée. [...]

Enquêté·e : Non, mais là, beaucoup... nous, dans nos quartiers je pense à quelques personnes précaires qui vivent... les adultes handicapés du quartier qui sont aussi très actifs... si... j'y aurais même pas pensé peut-être parce que justement je me dis : « Ah, attends, ces personnes est-ce qu'elles sauraient bien... » Enfin voilà, parce qu'il y a des problématiques d'addiction. Et du coup, je me dirais, ouais, leur filer cet argent, là, alors

qu'ils sont sous tutelle... sous curatelle... là, je serais rentrée dans des... je serais rentrée dans des réflexions compliquées, quoi, voilà. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LE CIBLAGE DES MÉNAGES, 03/12/2024

6. V - Un lien social essentiel (activités complémentaires)

OBJECTIF : RÉCONCILIER AVEC LE TRAVAIL SOCIAL ET OFFRIR UN LIEU D'ÉCOUTE

Le dispositif PP tel qu'il a été déployé en 2024-2025 a été pensé avec deux activités complémentaires au transfert monétaire – qui, dans la bouche de certains acteurs, sont presque plus importantes que l'aide financière en elle-même –, il s'agit du volet social et de l'atelier sur l'alimentation durable. Comme mentionné dans l'introduction, je ne me suis pas intéressée à l'atelier dans le cadre de mon enquête qualitative et je n'en parlerai donc pas ici.

Quoi qu'il en soit, il est apparu de manière relativement forte que le volet social avait un rôle essentiel dans la création d'un lien social auprès des participants : pour certains il s'agit de se réconcilier avec le travail social, mais pour la plupart il s'agit avant doute de s'approprier un lieu d'écoute et de parole. Cela a également été remarqué au cours des trois enquêtes quantitatives, de l'enquête qualitative auprès des ménages et des ateliers sur l'alimentation durable. Dans les moments individuels, les participants se sont confiés ; dans les moments collectifs, ils ont échangé. Dans les deux cas, il s'agit d'un aspect fondamental du projet, sans lequel le dispositif aurait beaucoup moins de valeur :

« Je pense que ce qui peut manquer à ce genre de projet, en tout cas pour l'essai déjà, c'est une cellule psychologique parce que les gens ont juste besoin d'être écoutés et d'être accompagnés sur ça. Et accorder plus d'espace d'échange et d'accueil et que ce soit pas juste une relation à travers un guichet. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 11/02/2025

S'il y a une seule chose à retenir sur le projet PP, c'est sans doute le besoin de lien social qui ressort de tous les volets de déploiement du dispositif. Ainsi, le travail des deux coordinatrices sociales de l'équipe PP apparaît comme essentiel et central dans le projet :

« Alors, après, il ne faut pas considérer le projet que c'est juste, entre guillemets, un transfert monétaire, parce que, encore une fois, il ne faut pas minimiser le rôle des coordinatrices sociales de l'Armée du Salut, parce qu'elles ont... enfin, déjà, elles rendent le projet plus humain, enfin, parce qu'on n'est pas que sur des transferts monétaires. Du coup, c'est elles qui connaissent les problématiques des gens, c'est elles qui rencontrent les personnes qui sont éloignées des institutions, et c'est elles qui, du coup, vont soit orienter, soit suivre, soit remobiliser, soit faire remonter... enfin, soit faire remonter des situations, voilà, soit d'urgence, soit de précarité, qui, du coup, devraient... enfin, devraient être, en tout cas, prises en compte le mieux possible et le plus urgemment possible. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, 20/02/2025

Quelles que soient les conditions de transférabilité envisa-

gées, le dispositif ne peut se passer de ce lien social créé de manière transversale sur le projet et magnifié par le volet social et le rôle des deux coordinatrices sociales.

6. VI - Un dispositif relativement cher

La dernière question que je vais aborder est celle des financements, qui me paraît tout aussi centrale que les autres, si ce n'est plus : sans financement, impossible de mettre en œuvre ce dispositif puisqu'il s'agit de distribuer des aides financières.

Pour le moment, P1 a été financé par l'État à travers France Relance et PP par différents financeurs, notamment intéressés par le côté recherche du projet :

« Là, ça tient parce que c'est un projet pilote, c'est un projet de recherche que c'est financé par plein de monde parce que c'est intéressant. Et du coup, en fait, on a la main un peu d'une certaine manière parce que les gens attendent les résultats de Passerelle. »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 18/02/2025

La question du financement me paraît extrêmement centrale puisqu'elle détermine tous les autres critères : si le financement est institutionnel, les critères d'inconditionnalité du ciblage et de non restriction du transfert monétaire semblent relativement compromis, et avec le premier le critère de recrutement par des acteurs de proximité semble également précaire. En attendant, si le financement n'est pas institutionnel, peut-il être associatif sans être précaire ? Toutes ces questions méritent d'être traitées sérieusement en prenant en compte les critères fondamentaux du dispositif de manière conjointe :

« Enquêté.e : Si on veut être sur, oui, les invisibles, effectivement, c'est pas nous, je suis d'accord. Il est trop... enfin, tel qu'il est pensé là, il est duplicable si on veut toucher, on va dire... Je n'en sais rien... »

Enquêtrice : Ceux qui ne sont pas éligibles aux droits sociaux en général ?

Enquêté.e : Voilà, par exemple. Là, c'est vrai que... Bon, et si c'est géré porté par une administration, ben, de fait, on va vite se retrouver dans quelque chose de plus complexe. Donc, après, c'est qui le porte, aussi la question. Est-ce que c'est... C'est une grosse question, je pense. Qui, après, le porte ? Est-ce que c'est l'administration ? Est-ce que c'est une asso ? Est-ce que c'est une maison de quartier ? Mais c'est pareil, même si c'est une maison de quartier, du coup, c'est quoi les financements ? »

- PROFESSIONNEL·LE IMPLIQUÉ·E DANS LA
CONCEPTION ET/OU MISE EN ŒUVRE DU
DISPOSITIF, 18/02/2025

7 Conclusion

Il est difficile de résumer en quelques lignes les conclusions que permettent de tirer la présente enquête qualitative étant donné la quantité de sujets et de points qui y sont abordés. Néanmoins, si deux points principaux doivent être retenus, il me semble qu'il s'agit de l'importance et du besoin de créer un lien social et de l'intérêt d'un recrutement en passant par des acteurs de proximité sur un territoire donné, acteurs à qui il est nécessaire de conférer une place de premier rang au sein du dispositif et pour lesquels il faut définir des limites claires à leur engagement. Si ce dispositif devait être répliqué ou transféré d'une manière ou d'une autre, il me semble indispensable de mettre en valeur ces deux points essentiels.

En outre, la quantité de données collectées au cours de cette enquête qualitative menée auprès des acteurs de la mise en œuvre du dispositif PP pourrait permettre d'explorer plusieurs sujets que je vais détailler dans le reste de cette conclusion.

I - Aide humanitaire et services publics

La posture particulière d'ACF – principale entité porteuse et conceptrice des projets P1 et PP – a été relativement peu analysée dans le cadre de cette enquête. Néanmoins, il me semble important de prendre en compte la manière dont chaque acteur se place dans une situation et un contexte donnés et la manière dont cela influe sur sa vision des choses et la teneur du discours qu'il porte.

Premièrement, il me semble que la position extérieure aux institutions, permise sur le projet PP par le statut d'ACF en tant qu'association disposant d'un fort poids politique et financier en France, est un réel atout, mais peut aussi entraîner un discours relativement péjoratif sur l'état actuel des choses concernant l'aide alimentaire et le travail social. Plusieurs acteurs institutionnels m'ont mis en garde lors de leur entretien face à ce risque de compromettre le statut des institutions auprès des participants du projet. Cela me semble très important à prendre en compte dans le cadre d'un projet dans lequel on souhaite intégrer au mieux les acteurs locaux.

Il me semble essentiel de souligner la nature même d'ACF, qui est avant toute autre chose une association d'aide humanitaire, c'est-à-dire dont l'expertise est de travailler dans des contextes d'urgence et d'apporter des solutions qui ne sont pas tant stables que véritablement efficaces au moment voulu, à savoir un moment d'urgence. Il semble d'ailleurs évident que l'idée de ce projet ait d'abord germé dans un lieu comme ACF : le transfert monétaire est un outil quotidien dans cette association d'aide humanitaire, il est donc logique que la jeune Mission France souhaite l'appliquer au contexte français, forte de l'expertise ACF sur les transferts monétaires à l'international.

Plusieurs personnes rencontrées lors d'entretiens qualitatifs dans le cadre de la présente enquête ont toutefois comparé le rôle du dispositif PP à une sorte de béquille ou de bandage qui permette un temps de pallier une forte précarité mais qui ne suffit pas et qui permet également de dissimuler les failles systémiques. Sur ce point, il est donc intéressant d'étendre la réflexion du plaidoyer non seulement sur une potentielle transférabilité du dispositif, mais aussi sur un état des lieux plus général sur l'aide alimentaire et le travail, ce qui m'amène à un second point.

II - État des lieux général sur l'aide alimentaire et le travail social en France

Le projet PP me semble particulièrement intéressant au niveau de la recherche dans la mesure où il présente un dispositif presque « idéal » au niveau de l'aide alimentaire et du travail social. En effet, tous les critères énumérés dans la dernière partie du rapport sont des critères qui seraient relativement difficiles, voire impossible, à mettre en place dans un projet qui ne serait pas expérimental et dont le financement serait institutionnel. Un exemple relativement évident de cela est la manière dont les coordinatrices sociales ont adapté leur travail : dans les faits, il n'existe pas – ou très peu – de service social dans lequel une personne pourrait avoir accès à la ligne du travailleur social qui le suit, avec une garantie d'avoir une réponse quasi immédiate à ses demandes.

Ces conditions « idéales » permettent à mon sens de dresser un état des lieux relativement général sur l'aide alimentaire et le travail social en France puisqu'elles montrent les failles réelles du système actuel, ainsi que les besoins des personnes.

Cela est notamment visible à travers les entretiens menées dans le cadre de la présente enquête qualitative, mais aussi dans l'enquête qualitative menée sur les ménages et le focus group sur le travail social, qui est analysé dans le cadre de cette même enquête qualitative.

III - Zoom sur la ville de Montreuil et ses acteurs de proximité

Enfin, il me semble évident que les données récoltées, notamment en ce qui concerne l'étape de ciblage des ménages et l'engagement dans celle-ci des structures orientées. Le graphique réalisé et présenté dans la première grande partie du présent rapport (voir Figure 1) offre un premier aperçu, relativement rudimentaire, des réseaux qui existent entre les différents acteurs de proximité impliqués dans le projet PP.

Je n'ai pas eu le temps d'en faire une véritable analyse sociologique dans le cadre de la présente enquête, mais il me semblerait très fécond d'approfondir ce sujet, notamment en ce qui concerne les réseaux de connaissances et d'entraide informels et formels, ainsi que les dynamiques au sein de quartiers entre les habitants et les structures de proximité, qu'elles soient institutionnelles ou associatives. Montreuil est un territoire très intéressant à étudier en raison de l'ouverture de ces acteurs et de leur coordination relativement forte en comparaison avec d'autres territoires.

Index des abréviations

- ACF** – Action contre la faim
- CASAAM** – Coordination des acteurs sociaux et de l’aide alimentaire de Montreuil
- CCAS** – centre communal d’action sociale
- CS** – centre social
- CTS** – comité technique social
- FADS** – Fondation de l’Armée du Salut
- IAD(S)** – insertion, accès aux droits (et seniors)
- P1** – Passerelle 1
- PP** – Passerelle Plus
- QPV** – quartier prioritaire de la politique de la ville
- SAME** – sécurité alimentaire et moyens d’existence
- SSD** – service social départemental



Annexe

Tableau récapitulatif du ciblage des ménages

Nom de la structure	Nombre de ménages orientés	Nombre de personnes intégrées	Type de structure	Quartier d’ancrage	Public	Type de ménage le plus orienté
Agence locale d’insertion	10	22	Institution d’insertion professionnelle gérée par une association	Ville entière	RSA	Personne seule sans enfant
Août Secours Alimentaire	2	6	Réseau associatif d’aide alimentaire porté par la ville	Ville entière	Insuffisance alimentaire	/
Association Aurore	4	12	Association d’aide alimentaire	Ville entière	Insuffisance alimentaire	/
CCAS	21	56	Service municipal	Ville entière	Accès aux droits	Famille monoparentale
CS Espéranto	35	123	Centre social municipal	Ruffins – Le Morillon – Montreau	Familles Enfants Seniors	Couple avec enfant(s)
CS Grand Air	16	64	Centre social municipal	Bel Air – Grands Pêcheurs	Familles Enfants Seniors	Famille monoparentale
CS Hoche	56	270	Centre social municipal	La Noue	Familles Enfants Seniors	Famille monoparentale
CS Lounes Matoub	49	176	Centre social municipal	Bas Montreuil	Familles Enfants Seniors	Couple avec enfant(s)
CS Solidarité migrants français	12	38	Centre social associatif	Branly – La Boissière	Familles Enfants Seniors	Famille monoparentale
Espace Conseils Découverte	5	11	Association locale d’accès aux droits	Ville entière (RDV au Morillon)	Rupture numérique	Famille monoparentale
Est Ensemble Habitat	13	49	Bailleur social	Ville entière	Dettes locatives	Famille monoparentale
Emmaüs Alternatives	19	34	Association départementale d’insertion professionnelle	Région	RSA Personnes sans domicile fixe	Personne seule sans enfant

Les Femmes du Morillon	2	12	Association de quartier	Le Morillon	Voisinage	Couple avec enfant(s)
Groupe Ramenas	11	52	Association de voisinage	Ramenas	Voisinage	Couple avec enfant(s)
Lieu Écoute Accueil	12	44	Association de quartier d'entraide et groupe de parole	Branly – La Boissière	Familles Jeunes Mères isolées	Couple avec enfant(s)
Léz'Arts dans les murs	12	75	Association de quartier	Bel Air – Grands Pêcheurs	Insuffisance alimentaire Aide aux devoirs	Couple avec enfant(s)
Récolte urbaine	17	66	Association de quartier	Branly – La Boissière	Insuffisance alimentaire Enfants	Famille monoparentale & couple avec enfant(s)
Restos du cœur	7	14	Association d'aide alimentaire	Ville entière	Insuffisance alimentaire	Personne seule sans enfant
Secours catholique	1	3	Association d'aide alimentaire	Ville entière	Insuffisance alimentaire	Famille monoparentale
Solienka	1	2	Association locale de soutien psychologique	Ville entière	Urgence/besoin psychologique	Famille monoparentale
Secours populaire français	12	40	Association d'aide alimentaire	Ville entière	Insuffisance alimentaire	/
SSD	18	54	Institution départementale	Ville entière	Accès aux droits Aides financières Orientation sociale	Famille monoparentale & personne seule sans enfant
Non communiqué (bouche-à-oreille)	6	28	/	/	/	/
TOTAL	341	1251				

Ce projet de recherche a été financé par :

- l'Institut National du Cancer (INCa) dans le cadre de l'appel à projet SHS-RISP 2023
- l'Institut pour la Recherche en Santé Publique (IReSP) dans le cadre de l'appel à projet de recherche 2022 sur les Services, Interventions et Politiques favorables à la santé (SIP) soutenu par la CNAM, la DGS, l'Inserm et Santé Publique France 2023
- la Fondation des Solidarités Urbaines (N°2024N008)
- le Programme National pour l'alimentation (PNA-SNANC AA0 2023/2024)
- la Fondation Daniel et Nina Carasso (00160085/PR-183922)
- la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF 23-001)