

9 avril 2020

Dès le 20 mars 2020, le Médiateur des Entreprises et Le RAMEAU ont décidé d'associer leurs forces pour préparer au mieux le plan de sortie de crise. Dans ce programme, ils ont focalisé leur énergie sur les structures d'intérêt général pour 3 raisons : elles seront plus que jamais indispensables sur les territoires en sortie de crise, elles sont les plus fragiles en termes de modèle socio-économique, et leurs situations seront donc les plus complexes à résoudre. La conviction profonde derrière ce choix est qu'au-delà d'une solidarité nécessaire envers celles qui se mobilisent pour l'intérêt général au service des personnes et des territoires les plus fragiles, c'est aussi en trouvant des solutions pour les cas les plus complexes que la créativité permet des réponses utiles à tous.

COVID-19 : à crise inédite, réponses inédites ! Qualifier les programmes d'actions et les réseaux d'acteurs

Dans toutes les catastrophes humanitaires, pour amortir les impacts de la crise, trois impératifs s'imposent : anticiper la sortie de crise, se doter d'une vision systémique des besoins & des solutions, et jouer collectif. Alors que les institutions et les acteurs sanitaires sont au front, il est de la responsabilité de chacun d'identifier comment contribuer à ce triple impératif.

Ce document propose un cadre de référence pour inventorier à la fois les programmes d'actions et les réseaux d'acteurs que chaque organisation publique & privée prévoit de mobiliser. Ce cadre de référence a un **double objectif** :

- **Faciliter l'aide à la décision de chacun** pour définir les actions d'urgence et celles de sortie de crise à initier/piloter, et rendre plus lisible et visible son action en interne et en externe en faisant la pédagogie de sa cohérence en fonction des besoins,
- **Permettre une consolidation des programmes** pour favoriser les dialogues entre acteurs et identifier plus facilement les synergies à initier, voire les « trous » à combler collectivement.

La frugalité des moyens à mobiliser et l'optimisation des flux d'informations entre acteurs riches de leurs différences seront des facteurs clés de succès pour une résilience plus rapide après crise, et un rebond plus facile en termes d'enjeux socio-économiques. Plus que jamais, les Objectifs de Développement Durable devront être notre boussole collective, et l'ODD 17 – celui des alliances multi-acteurs – devra être le mode opératoire privilégié.

Un cadre de référence des programmes d'actions à double entrée

Pour faciliter la réflexion de chacun et la consolidation des principaux programmes, un « cadre de référence » a été établi autour **de 2 axes et 6 volets** :



N.B. : pour passer à l'action, en complément de cette note de description du cadre de référence un outil applicatif ainsi qu'un inventaire des programmes recensés sont disponibles sur demande.

Ce cadre s'appuie sur les **besoins d'ores et déjà identifiés pour les structures d'intérêt général**, à courts et moyens termes. Conçu dès le 20 mars, il a été étayé par les premiers résultats de l'étude réalisée par le Mouvement Associatif, le Réseau National des Maisons des Associations, et l'institut Recherche & Solidarités (R&S)¹.

1- Dans l'urgence : 3 volets complémentaires



a. Assurer la continuité d'activité :

Selon l'étude R&S, à peine 22% des associations parviennent à maintenir une petite activité, 30% en ce qui concerne les associations employeuses. Seul 17% du secteur échappe à la difficulté liée au report ou à l'annulation d'événements au cœur de leurs actions.

Le cadre de référence propose de segmenter les programmes d'actions sur le volet « continuité d'activité » autour de **3 modes de réponses** :

- La mise à disposition et la formation sur les **outils numériques** pour agir à distance,
- La **mobilisation collective de richesses humaines bénévoles** pour assurer les actions d'urgence,
- Les **dons** pour financer la réponse de crise (financiers et/ou matériels).

b. Avoir accès aux informations sur les dispositifs d'exception :

Selon l'étude R&S, 50% environ des responsables associatifs sont soucieux de recevoir les consignes nécessaires et d'agir sous l'encadrement des autorités pour contribuer au plan de crise. Au-delà de l'action, sur le plan de la gestion de la structure, les dirigeants ont besoin d'une information fiable et actualisée. Au 26 mars, 8% des responsables des grandes associations et 27% des petites indiquent qu'ils ne les connaissent pas. Pour les employeurs, ce manque d'information est exprimé par 17% en moyenne, et 14% lorsque l'effectif dépasse 50 salariés.

Le cadre de référence propose de segmenter les programmes d'actions sur le volet « accès aux informations » autour de **2 modes de réponses** :

- 1- Des sources de **données fiables et actualisées**,
- 2- Des **dispositifs de réponses aux questions des dirigeants associatifs** (FAQ, hotline, weblines...).

c. Sécuriser la trésorerie :

Selon l'étude R&S, 40% des associations employeuses se montrent inquiètes des difficultés de trésorerie. Seulement 23% des répondants affirment disposer de 3 mois devant eux.

Le cadre de référence propose de segmenter les programmes d'actions sur le volet « sécuriser la trésorerie » autour de **2 modes de réponses** :

- La connaissance des **outils financiers** existants, et des mesures exceptionnelles mises en place pour les activer,
- Les **dispositifs de solidarité mis en place en urgence** pour assurer le relais de trésorerie.

¹ Enquête réalisée à partir du 20 mars, publiée le 2 avril sur un échantillon représentatif de 5.337 réponses (R&S, avril 2020)

2- Dans le plan de sortie de crise : 3 volets complémentaires



a. Accompagner la consolidation des modèles économiques & la gestion des impacts de la crise :

Selon l'étude R&S, 42% des répondants ne savent pas encore estimer les impacts économiques de la crise à 6 mois (35% pour les associations employeuses). 68% des employeurs associatifs ont recours au chômage partiel. Les besoins d'accompagnement sont déjà exprimés. Pour les associations employeuses (170.000 en France, employant 1,8 millions de salariés), le top 3 des besoins prioritaires de conseil et d'accompagnement : 49% sur le maintien des partenariats financiers, 41% sur les conseils juridiques, 41% sur les facilités de trésorerie.

Le cadre de référence propose de segmenter les programmes d'actions sur le volet « accompagnement » autour de **3 modes de réponses** :

- Le **soutien à l'ingénierie nationale et/ou territoriale** d'accompagnement,
- La **mobilisation directe de compétences** (bénévolat – mécénat de compétence) pour assurer les accompagnements post crise,
- La **conception de « parcours »** pour assembler des compétences complémentaires.

Une attention particulière devra être apportée à la notion de « parcours » afin d'assembler des compétences complémentaires, ainsi que d'assurer les synergies et les relais nécessaires entre acteurs de l'accompagnement.

b. Accélérer les alliances stratégiques :

Selon l'étude R&S, il s'agit du besoin prioritaire exprimé par les dirigeants associatifs.

Le cadre de référence propose de segmenter les programmes d'actions sur le volet « alliances stratégiques » autour de **3 modes de réponses** :

- Les **partenariats bilatéraux stratégiques**,
- Les **alliances nationales**,
- La **co-construction territoriale**.

Une attention particulière devra être apportée à l'articulation entre les ingénieries nationales et territoriales afin de faciliter la capacité à répondre au « 1^{er} kilomètre des besoins » au travers d'une diversité de « derniers kilomètres des solutions ». L'impératif est d'éviter les silos destructeurs de valeur.

c. Mutualiser les moyens :

L'étude R&S ne traite pas de cette question.

Le cadre de référence propose de segmenter les programmes d'actions sur le volet « mutualiser les moyens » autour de **2 modes de réponses** :

- Les **mutualisations sectorielles / filières**,
- Les **mutualisations territoriales**.

Une attention particulière devra être apportée à l'articulation entre les mutualisations sectorielles en fonction de « métiers » communs, et territoriales en fonction de « besoins » communs. Il s'agit à la fois de mieux (re)connaître et valoriser le rôle des têtes de réseau, mais aussi d'assurer une capacité de dialogue et de projets entre acteurs différents mobilisés sur leurs défis communs sur un territoire.

Une cartographie des réseaux mobilisables

Au-delà des programmes d'actions, il est nécessaire de mieux définir la complémentarité entre les réseaux mobilisables **de 3 profils d'acteurs** : les « investisseurs sociétaux », les têtes de réseau nationales & territoriales, les réseaux d'expertise & d'accompagnement.

1- Les investisseurs sociétaux : 5 catégories d'acteurs

On distingue **5 catégories d'investisseurs sociétaux** : les investisseurs publics, les acteurs philanthropiques (fondations, mécénat), les entreprises dans leur engagement en R&D sociétale, les acteurs financiers et ceux de la finance solidaire. Le Cercle initié par la Caisse des Dépôts assure un dialogue entre eux depuis 2016.

2- Les têtes de réseaux nationales & territoriales : 2 catégories d'acteurs

Les têtes de réseaux et les catalyseurs territoriaux ont des métiers différents : l'un fédère des membres, l'autre favorise les interactions entre acteurs différents.

Les 6 fonctions des Têtes de réseaux



Les 4 fonctions des catalyseurs

Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les enjeux et acteurs du territoire • Organiser des temps de rencontres et d'interconnaissance • Sensibiliser aux alliances territoriales • Mettre en relation les acteurs complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins prioritaires • Mobiliser les acteurs pour co-construire des solutions • Piloter des expérimentations • Evaluer les expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un service d'urgence / d'incubation • Former aux nouvelles pratiques • Accompagner les partenariats • Favoriser l'essaimage / transfert de savoir-faire à d'autres territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un lieu d'échanges convivial (ex : café solidaire) • Gérer un espace de co-working • Organiser un showroom • Mettre à disposition un FabLab

3-

4- Les acteurs de l'accompagnement : une diversité de métiers

On distingue 3 grandes catégories d'accompagnement (cf schéma ci-contre), chacune pourra être mobilisée différemment selon son métier et ses compétences.

ECHANGES / PARTAGES	CONSEIL	EVALUATION / AUDIT
<ul style="list-style-type: none"> • Accueil / Ecoute / Orientation • Partage informel • Transfert de savoir-faire / "coaching" de gouvernance • Mise en réseau 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégique Management & Organisation Expertises 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation de projet Audit de structure

La cartographie ci-dessous illustre la variété des dispositifs publics, associatifs et privés mobilisables pour accompagner les structures d'intérêt général.

