COVID-19 : à crise inédite, réponses inédites !

Capitalisation des enseignements de 3 mois de cheminement commun

Septembre 2020

Table des matières

Une démonstration de l'utilité de la co-construction 3
Une démarche apprenante 3
Les résultats en synthèse 3
Bilan de 3 mois de cheminement collectif 5
Les fondements de la démarche 5
Les objectifs de la démarche 6
Le cheminement de la démarche 7
Un outil d'inventaire partagé 8
Un cadre de référence des programmes d'actions 8
Première étape : la qualification des besoins 9
2ème étape : le panorama des aides et dispositifs d'urgence 9
3ème étape : L'inventaire des dispositifs et leviers pour le (re)développement 10
Les fruits des 4 espaces de travail 12
L'articulation des ingénieries nationales et territoriales 12
Face à la crise, « jouer collectif » entre investisseurs sociétaux 14
Croiser les visions de « l'après » 16
Points communs et différences entre acteurs d'intérêt général et acteurs économiques 18
Les enseignements de la démarche 19

Une démonstration de l'utilité de la co-construction

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. L'objectif de cette démarche était de se nourrir entre participant, et d'éclairer les institutions avec les données et les actions de terrain susceptibles de leur être utiles pour concevoir l'après crise sanitaire. Cette dynamique a été focalisée sur les acteurs/actions d'intérêt général pour 3 raisons : leur utilité renforcée sur les territoires en sortie de crise, la fragilité de leur modèle socio-économique, et la complexité de leur équilibre. Il ne s'agit pas seulement d'une juste solidarité envers ceux qui agissent au service des personnes et des territoires les plus fragiles ; c'est également un moyen d'investir sur les cas les plus complexes qui favorise l'émergence de réponses utiles à tous.

Une démarche apprenante

Durant 3 mois, 51 acteurs aux profils complémentaires ont cheminé ensemble pour anticiper la sortie de crise des actions et acteurs d'intérêt général. Il était important de capitaliser les enseignements de la démarche apprenante de co-construction d'une vision partagée sur les conditions d'une relance rapide et efficace pour les acteurs et actions d'intérêt général.

Le 3 septembre 2020, l'Etat a annoncé le 3ème volet de son plan de relance après celui de l'urgence (300 Md€ de prêts garantis aux entreprises et 30 Md€ de prise en charge du chômage partiel, puis celui des volets sectoriels (de l'aéronautique à la culture). Il s'agit du plan « France Relance » doté de 100 Md€.

Ainsi s'achève donc la démarche collective d'anticipation de sortie de crise qui a permis d'éclairer à la fois la qualification des besoins et la diversité des solutions pour les actions / acteurs d'intérêt général. Ce document capitalise les fruits de la démarche. Il est **associé à la base de données d'inventaire des analyses des besoins, ainsi que des plans d'urgence et de relance**, mise à jour au 7 septembre.

Les résultats en synthèse

Afin de donner de la visibilité sur les besoins et les différentes initiatives mises en œuvre, un dispositif de veille a été mis en place collectivement pour faire l'inventaire des informations et les partager au travers d'un outil commun.

Un outil d'inventaire très complet, largement partagé en « open source »

La **base de données d'inventaire** a été mise à jour régulièrement. 298 données ont été recensées au 7 septembre 2020 :

- **Qualification des besoins** : 118 expressions de besoin capitalisées,
- **Programmes d'actions :**
  - ✓ **Sur l'axe urgence** : 119 initiatives qualifiées,
  - ✓ **Sur l'axe (re)développement** : 61 initiatives qualifiées.

Ces données ont été **partagées au travers de 3 démarches** :

- **Accès libre** sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions » (https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/covid-19-urgence-et-relance),
- **Transmission aux 30 « têtes de pont » identifiées** comme accompagnateurs de référence des acteurs d'intérêt général en sortie de crise,
- **Création d'un kit pratique « sortie de crise en territoire »**, diffusé aux 350 « catalyseurs territoriaux » du Réseau des pionniers des alliances en Territoire.

Au-delà de la constitution de cet outil partagé, 4 espaces de dialogue se sont progressivement mis en place pour croiser les regards sur les besoins et la diversité des solutions émergentes pour y répondre. L'objectif était d'organiser un débat entre « mondes » riches de leurs différences, mais qui n'ont pas régulièrement l'occasion d'échanger. La situation de crise systémique a ainsi donné l'occasion d'élargir les dialogues habituels, et de prendre le temps d'un nécessaire recul sur l'ampleur des transformations à l'œuvre.

Les fruits des 4 espaces de dialogue

51 organisations complémentaires ont participé aux 4 espaces de dialogue suivants : articuler les **ingénieries** nationales & territoriales, « Jouer collectif » entre **investisseurs sociétaux,** croiser la **diversité des regards sur « l'après »,** et **comparer** les besoins et solutions entre **acteurs d'intérêt général et PME.**

Chacun de ces espaces de dialogue a donné lieu à un document de synthèse, et à un « relais » pour en partager les fruits, voire en poursuivre les travaux. **En synthèse pour chacun d'eux :**

Articuler les **ingénieries** nationales & territoriales

- **Livrable** : rapport de synthèse des échanges,
- **Relais :** émergence d'un espace de dialogue régulier, en test sur le second semestre 2020.

« Jouer collectif » entre **investisseurs sociétaux**

- **Livrable** : rapport de synthèse des échanges,
- **Relais** : présentation des travaux et échanges le 15 juillet avec le Cercle « Investisseur sociétal » initié par la Caisse des Dépôts, et lancement d'une expérimentation « jouer collectif » entre investisseurs sur le thème « numérique & territoires ».

Croiser la **diversité des regards sur « l'après »**

- **Livrable** : note sur les enjeux de croiser les regards sur les visions de « l'après »,
- **Relais** : relais auprès du Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » lors d'une réunion le 23 juin pour définir les suites de la démarche, et perspective d'un colloque en janvier 2021.

Comparer les besoins et solutions entre **acteurs d'intérêt général et PME.**

- **Livrables** : note d'analyse comparative des positionnements entre associations et PME, et étude pilote du CJD sur le rôle des PME dans le « jouer collectif en territoire ».
- **Relais** : les résultats de l'étude pilote du CJD ont été partagés en avant-première le 8 juillet, lors de la 6ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, puis publiés à l'occasion du webinaire de la plateforme « l'innovation territoriale en actions » du 16 juillet. La note d'analyse comparative sera publiée à l'occasion du World Forum de l'Economie Responsable de Lille, le 13 octobre prochain, à l'occasion d'une table ronde sur la valorisation de l'engagement territorial des PME.

Au-delà de ces résultats, la démarche d'anticipation de sortie de crise des acteurs & actions d'intérêt général incarne parfaitement les enjeux du « jouer collectif » mis en avant par la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques entre collectivités, entreprises et associations, et la nécessité d'apprendre à « faire alliance ». La méthode a donc fait durant l'été l'objet d'une analyse pour permettre sa reproduction. Elle sera notamment utilisée pour illustrer la valeur ajoutée des dynamiques de co-construction auprès des collectivités territoriales qui s'engagent dans cette voie dans le cadre des nouveaux mandats des élus locaux et inter-communaux.

Que les 51 organisations participantes à cette démarche apprenante soient chaleureusement remerciées. Fort des travaux qui en résultent, le second semestre 2020 permettra de cheminer sur la valorisation des dynamiques de co-construction, en lien non seulement avec la sortie de crise, mais aussi plus structurellement avec la réussite de l'Agenda 2030.

Les chapitres suivants détaillent la démarche mise en œuvre, les résultats obtenus ainsi que les enseignements qui ont été tirés de cette méthode de co-construction en temps de crise. Bonne lecture !

Bilan de 3 mois de cheminement collectif

Dans toutes les catastrophes humanitaires, pour amortir les impacts de la crise, trois priorités s'imposent : anticiper la sortie de crise, se doter d'une vision systémique des besoins & des solutions, et « jouer collectif ». Contribuer à ces 3 enjeux est crucial alors que les institutions et les acteurs sanitaires sont au front. C'est sur cette intuition que la démarche « anticiper la sortie de crise des acteurs / actions d'intérêt général » a été initiée le 20 mars par le Médiateur des entreprises et Le RAMEAU.

Les fondements de la démarche

Quels constats ? Quelle cible prioritaire ? Quel positionnement ?

3 constats pour agir utilement

Devant la situation inédite, les premières intuitions ont été fondées sur 3 questions :

- L'ampleur de la situation était telle que **personne ne pouvait savoir quoi faire** de manière certaine, après s'être soi-même mis en sécurité, la question devenait donc comment utilement « agir ensemble » ?
- Les **institutions** se devant d'être au front, elles n'auraient **pas le temps matériel d'anticiper** la sortie de crise. Comment les y aider ?
- Plus que jamais, **« l'intendance » risquait de ne pas suivre**… non seulement dans l'urgence, mais aussi dans la relance. Comment favoriser l'articulation des ingénieries publiques & privées, nationales & territoriales ?

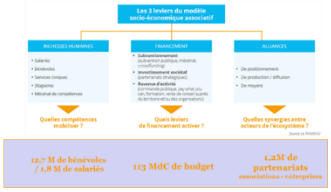
Un choix structurant : cibler les structures les plus fragiles

Pour permettre de répondre avec pertinence aux trois questions, encore fallait-il cibler un périmètre d'action. Le choix s'est fait naturellement sur les acteurs / actions d'intérêt général pour les 3 raisons ci-contre.

Des acteurs/actions de Lien commun

Une contribution essentielle pour la cohésion sociale et territoriale, une capacité de mobilisation des énergies complémentaires

Les plus fragiles économiquement



Une dépendance vis-à-vis de leurs partenaires publics & privés qui rend fragile

Les plus complexes… et donc les plus inspirants !

En inventant des solutions pour les cas les complexes, on éclaire aussi les plus simples

Un choix « raisonné » pas seulement par solidarité mais aussi par une logique d'investissement sociétal de bien commun

Un binôme symbolique pour porter la démarche

La crise est intervenue à un moment où Le RAMEAU était en cours de formalisation du rapport ministériel sur l'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités, en copilotage avec la Députée Cathy RACON-BOUZON, à la demande du Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL[1].

Le laboratoire de recherche empirique a donc immédiatement considéré que la démarche pouvant être un exemple applicatif pour (dé)montrer la valeur ajoutée du « jouer collectif » pour sortir plus rapidement de la crise. Cette conviction est plébiscitée par 81% des Français[2] et 84% des dirigeants de TPE-PME[3].

L'expérience d'un co-pilotage institution / chercheur ayant prouvé à la fois sa pertinence et son efficacité à l'occasion de la mission ministérielle, Le RAMEAU a souhaité la reproduire dans le cadre de cette démarche. C'est la raison pour laquelle il a proposé au Médiateur des entreprises d'en être partenaire.

[1] Le rapport a été remis au Ministre le 7 mai 2020 avec un programme systémique de 21 mesures ainsi qu'un kit « l'ODD 17 en pratique » pour aider les territoires et les organisations à agir dès aujourd'hui
[2] Etude « jouer collectif en sortie de crise » - volet citoyens - pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, mai 2020)
[3] Etude « jouer collectif en sortie de crise » - volet entreprises - pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, juin 2020)

Le Médiateur des entreprises était un choix symbolique fort :

- Du fait de son métier de « médiation »,
- Du fait du positionnement atypique de l'Etat dans cette fonction de facilitation,
- Du fait de l'anniversaire des 10 ans de la création de ce service qui a largement fait la « preuve de concept » de son utilité et envisage aujourd'hui un déploiement plus large.

La convergence et la complémentarité des positionnements entre les deux partenaires faisait du binôme Médiateur des entreprises – Le RAMEAU le « tiers de confiance » idéal pour co-construire la démarche.

Les objectifs de la démarche

Comment se doter d'une vision systémique ? Comment la structurer ? Comment la mettre en débat ?

Capitaliser les données pour se doter d'un 360° des besoins, programmes & acteurs

Pour comprendre la diversité des dynamiques à l'œuvre, il était nécessaire de faire un inventaire autour de **3 axes** :

- Qualifier les **besoins** au travers des différentes études… puis croiser les visions prospectives sur « l'après »,
- Faire une cartographie des **principaux programmes** d'urgence et de relance,
- Identifier les **réseaux de référence** capables de relayer l'information, et les **« catalyseurs territoriaux »** moteurs pour animer localement un dialogue collectif.

Structurer un cadre de référence commun pour faciliter les dialogues

Pour pouvoir consolider les données et les rendre lisibles, il convenait de définir un cadre autour des **deux temporalités** :

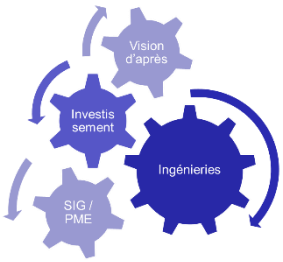
- Sur les différents volets des **plans d'urgence,**
- Sur les différents volets des **plans de relance.**

Une cinquantaine d'entretiens individuels avec un panel d'acteurs représentatifs de la diversité de l'écosystème, une étude documentaire, ainsi que le retour d'expérience du RAMEAU ont permis d'établir le cadre de référence ci-dessous (voir en annexe le détail).

Animer des espaces de dialogue entre « mondes » complémentaires pour faciliter l'interconnaissance des actions, favoriser les synergies et identifier les « trous dans la raquette »

Sur la base de ces travaux, 4 espaces de dialogue se sont structurés pour mettre en débat les résultats, permettre à chacun de s'en saisir, mais aussi se questionner sur les enjeux collectifs qui en résultaient :

- Articulation des **ingénieries** nationales & territoriales,
- « Jouer collectif » entre **investisseurs sociétaux,**
- Croiser la **diversité des regards sur « l'après »,**
- **Comparer** les besoins et solutions entre **acteurs d'intérêt général et PME.**



Le cheminement de la démarche

La démarche a fait l'objet de **3 temps de prise de recul** et d'analyse qui ont donné lieu à des documents de référence dont il est utile de voir le cheminement :

- **23/03 – Cadrage du programme** : structuration du cadre de référence commun, et exemple applicatif pour en tester l'opérationnalité.
- **24/04 – Analyse des besoins prioritaires et des 1ères solutions de sortie de crise** : qualification des besoins, exemples de réponses en émergence et questions collectives que posent ces urgences.

	MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES	SI & OUTILS NUMÉRIQUES	QUESTIONS JURIDIQUES
Besoins	**3 temporalités :** trésorerie à court terme, « amortisseur » sur 6 mois, impacts sur les modèles socio-économiques plus fragiles	**Des solutions de continuité de l'activité aux modifications des usages, pouvoir choisir les outils les plus adaptés à ses actions**	**Les mesures d'urgence ont créé des évolutions des règles, tant sur le droit commun que sur les relations inter-organisation**
Exemples de 1ères réponses	**Programme Banque des Territoires** (/ 750 structures moyennes) **Programme ESS & IS** (/1 à 3 salariés)	**Programme PANA** (Points d'Appui au Numérique Associatif), **coordonné par HelloAsso**	**Médiateur des Entreprises** (ouvert aux associations) **Hotline juridique gratuite ISBL**
Questions collectives	Quel « socle de base » pour une **approche cohérente** des actions/acteurs d'intérêt général ? Comment **couvrir l'ensemble des besoins** et qualifier les priorités ? Comment **articuler** réponses **nationales & territoriales ?**	Comment **accompagner la transformation numérique… en intégrant les risques induits** (ex/ données personnelles) **?**	Comment gérer les **conflits** et surtout les anticiper ? Quelle **médiation active** ? Quelle complémentarité entre les dispositifs de réponses ?

- **2/07 – Enseignements de la démarche collaborative d'anticipation de sortie de crise** : 1ère capitalisation et mise en perspective des résultats.

Un outil d'inventaire partagé

Afin de pouvoir dialoguer utilement, la première étape a consisté à se doter d'un outil commun, qui référence à la fois les besoins des acteurs de terrain (association, collectivités et PME), ainsi que les programmes d'urgence et de relance.
Pour débuter les travaux, il convenait de se doter d'un cadre de référence avec 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

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

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 l'institut Recherches & Solidarités (R&S)[4], pour Le Mouvement associatif et le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA).

A partir de ce cadre de référence, un inventaire des actions a été réalisé : la **base de données Covid-19-Initiatives d'Urgence & de Relance**. Cette dernière est librement accessible sur la plateforme « l'innovation sociétale en action ». Elle est mise à jour hebdomadairement, et disponible à partir du lien : https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/covid-19-urgence-et-relance.

Cette base se constitue de **3 onglets** :

- L'éclairage sur les **besoins des associations**, mais aussi des entreprises et des collectivités territoriales, ainsi que les **analyses prospectives** sur l'après crise,
- Les principaux **programmes d'urgence** mis en place pour répondre aux besoins des acteurs/actions d'intérêt général,
- Les **plans de relance** pour aider les structures d'intérêt général à répondre aux besoins des publics et des territoires les plus fragiles.

Cet outil d'inventaire ne prétend pas à l'exhaustivité, il est un outil d'aide à la décision et à l'action. **Pour passer à l'action**, vous disposez aussi d'un **outil applicatif**. Il vous aidera à positionner votre propre programme d'actions au sein de la diversité des initiatives déjà engagés.

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

Première étape : la qualification des besoins

Sont inventoriés les études et les dispositifs qui permettent d'observer les besoins des différents acteurs de terrain (associations, entreprises, collectivités), ainsi que ceux des acteurs d'ingénierie nationaux & territoriaux. L'objectif est de se donner collectivement les moyens d'y répondre, et de construire des parcours d'information et d'accompagnement pertinents.

Dans cet onglet, **3 volets sont proposés** :

1. Les acteurs de terrain

Vous y retrouverez l'accès aux enquêtes relatives aux situations vécues et aux enjeux de trois profils d'acteurs qui agissent sur le terrain :

- Les associations,
- Les Collectivités locales et les élus locaux,
- Les entreprises.

2. Besoins & articulation des acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale

Vous aurez connaissance également des réflexions collectives visant à articuler différentes formes de soutien aux structures d'intérêt général pour en maximiser les impacts et répondre à leurs enjeux de manière systémique. La question de « l'intendance » pour relayer les informations et accompagner les structures est stratégique en temps de crise, mais aussi de reconstruction.

3. Vision prospective sur l'après

Enfin, ce volet de veille intègre les principales réflexions prospectives sur le « jour d'après » et les futurs souhaitables sur le plan économique, environnemental, social et sociétal en France. Les mutations de l'intérêt général s'inscrivent dans ce contexte, et éclairent les travaux collectifs « l'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ?[5] ».

2ème étape : le panorama des aides et dispositifs d'urgence

Dans le second onglet, sont inventoriés les outils et dispositifs que vous pouvez mobiliser pour continuer à fonctionner dans le contexte du COVID.

Dans cet ensemble, **3 volets sont proposés** :

- L'accès aux informations pour aider les acteurs d'intérêt général à gérer la crise,
- Les moyens d'assurer la continuité d'activité,
- Les pistes pour sécuriser la trésorerie.

De plus, en **annexe de l'onglet**, vous retrouverez aussi une information sur les actions mises en place **pour/par les Collectivités** territoriales pour répondre aux besoins locaux.

[5] Dossier « Intérêt général : un concept en mutation » (JURIS Associations, mars 2019)

1. 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.

Ce volet propose **3 rubriques sur les mesures exceptionnelles et la gestion de crise** :

- Les principaux **dispositifs de droit commun** à votre disposition,
- Les **sources de données fiables et sécurisées** spécifiques au secteur associatif / ESS, pour prendre les meilleures décisions pour la continuité de votre activité,
- **Des lieux-ressources** (FAQ, hotline, webline…) pour répondre au mieux à vos besoins et enjeux spécifiques.

2. 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.

Une série d'outils et leviers utiles sont inventoriés pour poursuivre votre activité. Ce volet propose **5 rubriques :**

- Les **dispositifs de droit commun** pour assurer la continuité de votre activité,
- Les **outils numériques** pour agir à distance,
- La **mobilisation collective de richesses humaines bénévoles** pour assurer les actions d'urgence,
- La mobilisation de **dons** pour financer la réponse de crise (financiers et/ou matériels),
- Des **exemples inspirants** de dispositifs de solidarité mis en place en urgence.

3. 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.

Ce volet comprend **2 rubriques** :

- La connaissance des **outils financiers** existants : de **droit commun** national, **spécifiques** (territoires, types de structures), et des mesures mises en place pour les activer,
- Les **dispositifs de solidarité mis en place en urgence** pour assurer le relais de trésorerie.

3ème étape : L'inventaire des dispositifs et leviers pour le (re)développement

Dans le 3ème onglet, sont inventoriés les programmes qui permettront de sortir plus rapidement et avec une meilleure résilience de la crise systémique.

Les outils et actions d'accompagnement aux structures sont répertoriés selon **3 volets :**

- Consolidation et transformation des modèles socio-économiques,
- Re-positionnement et alliances stratégiques,
- Mutualisation de moyens sectorielle & territoriale.

1. Consolider son modèle socio-économique & gérer les 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.

Ce volet propose **3 rubriques :**

- Les soutiens aux dispositifs **d'ingénierie nationale et/ou territoriale** : sont ici référencés les initiatives pour aider les programmes d'appui / de transfert de savoir-faire / d'accompagnement des acteurs au service des acteurs/actions d'intérêt général,
- La **mobilisation directe de compétences** (bénévolat – mécénat de compétence) pour assurer les accompagnements post crise,
- La **conception de « parcours d'accompagnement »** : sont proposés les dispositifs d'accompagnement complexe articulant des compétences rares, des formations, des dispositifs de coaching de dirigeants & de management de transition adaptés au secteur d'intérêt général.

Nous vous suggérons d'avoir une attention particulière à la notion de « parcours » qui assemble des compétences complémentaires, et des synergies entre acteurs de l'accompagnement.

2. Accélérer les alliances stratégiques

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

Ce volet propose **3 rubriques** :

- Les **partenariats bilatéraux stratégiques** : sont référencés les outils de compréhension/observation de partenariats stratégiques, les actions d'accompagnement à la stratégie de partenariat,
- Les **alliances nationales** : sont référencés les outils de compréhension des alliances, des exemples d'alliances nationales,
- La **co-construction territoriale** : sont référencés des lieux ressources pour connaître les dynamiques collectives territoriales, des plateformes pour s'informer, se former et agir, des espaces de dialogue entre acteurs publics/privés et citoyens.

Une attention particulière devra être apportée afin de faciliter la capacité à répondre au « 1er kilomètre des besoins » au travers d'une diversité de « derniers kilomètres des solutions ». L'impératif est d'éviter les silos destructeurs de valeur.

3. Mutualiser les moyens :

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

Ce volet propose **2 rubriques** :

- Les **mutualisations sectorielles / filières** : sont référencées les plateformes nationales d'acteurs et actions selon des thématiques (accompagnement, numérique, …),
- Les **mutualisations territoriales** : sont référencés les réseaux d'acteurs, de lieux de co-construction ayant un périmètre d'intervention territoriale.

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.

Les fruits des 4 espaces de travail

Capitaliser les données est nécessaire, mais il est indispensable de les mettre en débat au sein des espaces de dialogue pluridisciplinaire pour identifier les synergies à engager et les « trous dans la raquette » à combler.

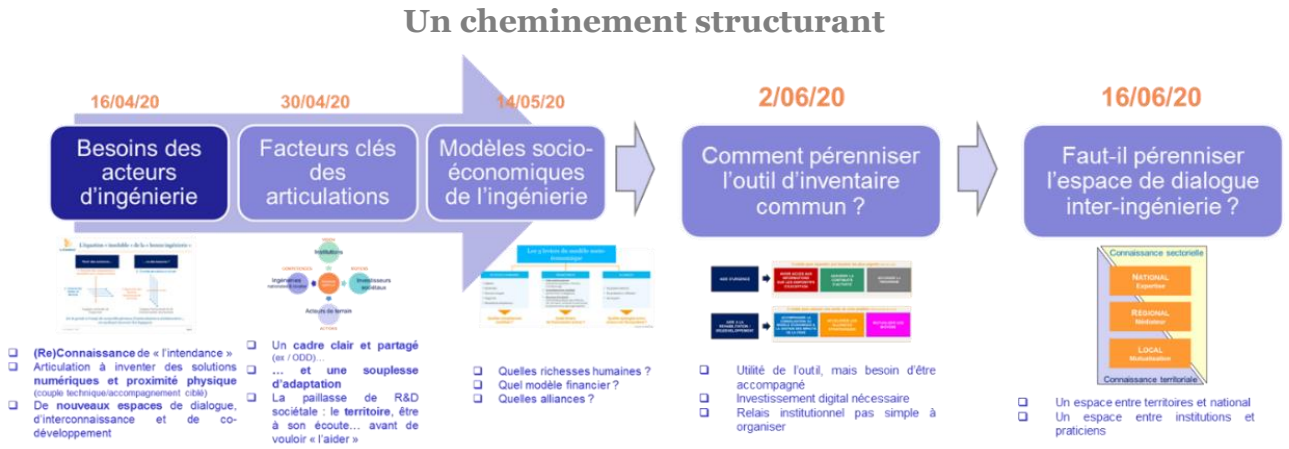
C'est dans cet esprit que les deux premiers espaces de la démarche ont été créés. Le premier a pour objectif de réfléchir à l'articulation des ingénieries nationales et territoriales, et le second à comment « jouer collectif » entre investisseur sociétaux de profils différents. Au cours du cheminement, deux autres espaces de dialogue ont émergé « comme des évidences ». Ce fut d'abord celui sur croiser la diversité des regards sur « l'après » car la capitalisation des analyses des besoins des acteurs d'intérêt général à rapidement laisser place à une multitude de vision sur ce qu'il faudrait faire. La question fut alors de se questionner sur notre capacité collective à croiser ses visions pour les mettre en débat…. et parvenir à une vision partagée… y compris des oppositions. Enfin, plus pragmatique le 4ème espace de dialogue a émergé à partir des remontées de terrain des dynamiques territoriales : quels pouvaient être les points communs et les différences des besoins et des solutions au service des acteurs d'intérêt général d'une part et de PME d'autre part. L'objectif était clair : cette crise est-elle l'occasion de rapprocher ces deux « mondes » ?

Prenons le temps de tirer les enseignements de chacun de ces 4 espaces de dialogue pluridisciplinaire :

- Le récit du cheminement sur l'articulation des ingénieries nationales et territoriales
- Le récit du cheminement sur le « jouer collectif » entre investisseurs sociétaux,
- Le récit du cheminement sur le croisement de la diversité des regards sur « l'après »,
- Le récit du cheminement sur « Comparer les besoins et les solutions entre PME et structures d'intérêt général »

L'articulation des ingénieries nationales et territoriales

Le cheminement de l'espace de dialogue pluridisciplinaire « articuler les ingénieries nationales et territoriales » c'est fait en 3 temps successifs : un premier état des lieux en 3 sessions, une session sur l'utilité d'un outil d'inventaire commun issu des travaux collectifs, puis une autre sur la pertinence de pérenniser l'espace de dialogue créé à l'occasion de la crise de la Covid-19.



Face à la situation inédite, le premier temps des échanges a été consacrée à une nécessaire prise de recul sur la crise sanitaire systémique afin de mieux la comprendre et en déduire ses impacts.

L'état des lieux s'est fait en trois phases :

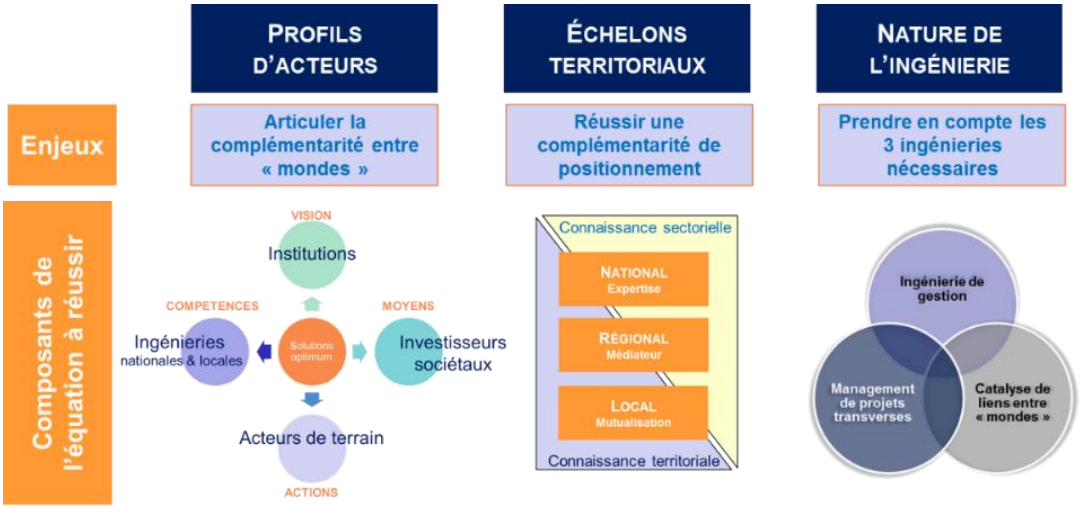
- Quels sont les **besoins des acteurs de terrain, mais aussi ceux des acteurs de l'ingénierie** pour pouvoir dans de bonnes conditions relayer les informations et accompagner la mise en œuvre des programmes ?
- Quels sont les facteurs clés de succès pour que « l'intendance puisse suivre », et pour **une articulation efficace des ingénieries** nationales et territoriales ?
- Quels **modèles socio-économiques de l'ingénierie** afin d'être en mesure d'accompagner les impacts de la crise… et plus largement la réalisation de nos défis communs incarnés par les Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 ?

Le besoin de prendre du recul… ensemble !

Les 21 acteurs d'ingénierie, représentatif de la diversité des profils, ce sont remarquablement mobiliser durant ces 3 mois. Bien qu'il soit tous très chargés, dont certains sur le front quelques l'URIOPSS - Île-de-France, ils ont pris le temps de cheminer ensemble. C'est peut-être le premier et l'enseignement le plus important de la démarche : face à l'urgence, il est indispensable de se préserver des temps de recule pour anticiper la sortie de crise. Ce qu'il est illusoire de faire seul… peut et doit être fait collectivement ! Le collectif est un moyen à la fois de se nourrir de l'expérience des autres, de se positionner dans sa propre capacité à contribuer aux défis… et de « prendre soin de soi ». L'échange avec les autres est en effet un moyen de se poser… et de se rassurer.

La **synthèse des travaux** montre la richesse des débats. Elle nécessite d'être lue et relue attentivement, et reliée à l'expérience de chacun. Cette démarche collective offre des pistes à investiguer non seulement pour accélérer la sortie de crise, mais aussi pour réussir l'Agenda 2030.

Ne nous trompons pas de combat : « l'intendance ne suivra pas » si nous n'investissons pas collectivement dans les ingénieries nationales et territoriales nécessaires, et plus encore si nous ne les articulons pas entre elles au travers d'une infrastructure cohérente.



Les enseignements du cheminement sur l'ingénierie

La réflexion collective a fait ressortir trois convictions fortes :

- Seuls ceux qui ne sont pas dans l'action peuvent imaginer que les court et moyen termes ne sont pas corrélés. Dans la réalité de l'action l'un ne va pas sans l'autre… si le cap est clairement établi !
- Les articulations entre les ingénieries ne sont ni pensées, ni valorisées. Il est urgent de se doter d'une vision systémique de notre infrastructure collective pour être cohérent, et éviter ainsi l'inefficacité à cause des manques d'articulation. La priorité est moins d'inventer de nouvelles solutions que d'articuler celles qui existent entre elles.

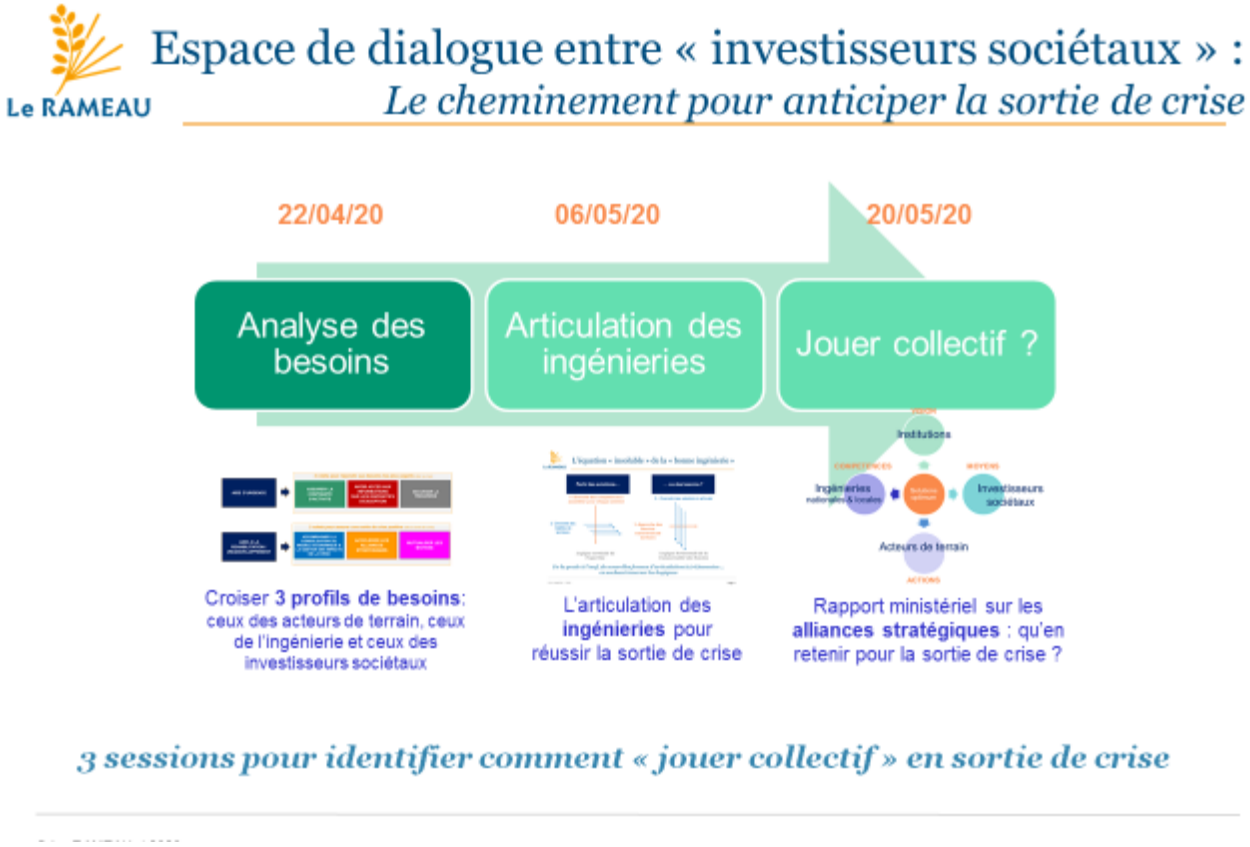
- Les acteurs de l'ingénierie sont prêts à « jouer collectif », mais il faut leur en donner les moyens et plus encore… le temps ! « Apprendre à faire alliance » n'est pas une évidence, et il nous faut collectivement passer par une phase d'apprentissage et d'expérimentations collectives. C'est sur les territoires que cette « R&D sociétale » de l'ODD 17 s'invente depuis une décennie. Il nous faut collectivement la (re)connaître, l'évaluer et la valoriser.

Fort de ces constats, les 21 acteurs de l'ingénierie se sont questionnés sur la pertinence et l'usage de l'outil d'inventaire réalisé durant la démarche. C'est un « bien commun ». Qu'en faire ? Commet le partager ? Comment le pérenniser ? Le **rapport d'analyse de l'outil d'inventaire** des besoins et des programmes nous en livre les premières pistes.

Enfin… et peut être surtout, les acteurs impliqués dans la démarche ont souhaité poursuivre leur cheminement commun. Jusqu'où ? L'avenir seul nous le dira ! Une chose est certaine : l'alliance entre les acteurs des ingénieries nationales et territoriales est une condition *sine qua none* pour que « l'intendance suive » lors de la (re)construction. Gageons que ces « pionniers » de la co-construction entre acteurs d'ingénierie sauront être convaincants et en trouver les moyens !

Face à la crise, « jouer collectif » entre investisseurs sociétaux

Le cheminement de l'espace de dialogue entre investisseurs sociétaux publics et privés a été très inspirant. Après un état des lieux partager de la situation, une expérience collective sur le numérique territoire a été engagée pour mettre en pratique immédiatement les enseignements de la démarche.



Avant d'agir, encore faut-il comprendre ! Les 12 investisseurs sociétaux mobilisés pour la démarche étaient volontairement issus de profils différents (*institutions, fondations et entreprises*). C'est ce regard croisé qui a permis « d'apprendre » ensemble de l'expérience des autres face à une situation inédite.

L'idée d'avoir un outil collectif pour inventorier à la fois les besoins des acteurs de terrain et de ceux de l'ingénierie, ainsi qu'un 360° des principaux programmes d'urgence et de relance (voir **description de l'outil d'inventaire**) a été très apprécié. Chacun étant mobilisé sur ses propres contraintes, personne n'avait le temps d'une veille de l'écosystème. Le fait qu'elle soit partagée (… et gratuite !) en facilitait largement la mise en œuvre. Dans un moment où l'incertitude est reine, un outil d'aide à la décision pour se positionner est stratégique, voire indispensable, afin de ne pas reproduire les erreurs des autres, ou pire encore mobiliser des moyens inutiles. Pourtant, ce n'est pas le premier réflexe que de s'en doter collectivement.

Avoir un outil partager c'est bien, mais débattre des enseignements de la capitalisation réalisée c'est mieux ! La première étape de l'espace de dialogue a donc consisté à établir d'un état des lieux partagé autour de 3 questions : quels besoins ? Quelle ingénierie pour mettre en œuvre les programmes ? Comment « jouer collectif » entre investisseurs ?

Les défis à relever collectivement

	ECOUTER LES TERRITOIRES	FORMER LES FORMATEURS/ACCOMP.	EVALUER AVEC PERTINENCE
L'impératif	Articuler le « 1er kilomètre des besoins » avec le « dernier kilomètre de la diversité des solutions »	Favoriser l'acquisition des compétences nouvelles, mais aussi la cohérence et la convergence entre mondes (collectivités, associations, entreprises)	L'évaluation va s'imposer à tous, mais laquelle ? Attention de ne plus confondre évaluation et audit, et encore moins de s'enfermer dans des évaluations normatives
Premières pistes	Un travail sur **l'accompagnement** à la sécurisation et à la consolidation **des modèles socio-économiques** d'intérêt général… en s'appuyant sur les outils & réseaux qui existent déjà	Etablir un **parallèle entre les solutions pour les acteurs d'intérêt général et les TPE/PME** pour mettre en cohérence les programmes (ex / numérique)	L'évaluation nécessitera de reposer sur **3 piliers** : un **cadre de référence** commun (les ODD), une **responsabilisation** fondée sur le « pari de la confiance », **et l'envie** d'agir… le plus puissant levier!

Le **bilan du cheminement** entre investisseurs est éclairant sur l'utilité d'une réflexion commune pour répondre à ces 3 questions ? L'outil d'inventaire (voir **l'outil d'inventaire mis à jour au 30/06**) a permis d'éclairer les besoins des acteurs d'intérêt général, et dès le 24 avril, d'**en déduire les 3 priorités** (voir **1ère analyse des besoins des acteurs d'intérêt général**) : la consolidation de leurs modèles socio-économiques, l'appropriation des outils numériques, et la gestion des inévitables difficultés juridiques qui résultent de la crise.

Les réflexions entre les acteurs des ingénieries nationales & territoriales (voir **récit du cheminement de l'espace de dialogue « ingénieries »**) ont permis d'alerter les investisseurs sociétaux sur l'urgence d'investir dans l'ingénierie : l'intendance risquait de ne pas suivre ! La prise de conscience fut notamment que les modèles socio-économiques de l'ingénierie n'étaient pas construits de manière systémique, et ne donnaient donc aucune « prime à l'alliance ». Comment valoriser le « jouer collectif » ? Sans incitation tangible, le temps et l'énergie passés à « faire alliance » sont des investissements à la seule charge des acteurs de l'ingénierie… ce qui n'est pas (plus ?) acceptable. Plus encore, les « parcours d'accompagnement » ne seront réellement possibles que si les articulations sont à la fois pensées… et valorisées. Nous devons sortir des solutions « universelles du tout en un » qui prétendent pouvoir répondre à tous les besoins. Bien au contraire, pour être au plus près des réalités de terrain, nous devons articuler des solutions complémentaires, issues d'acteurs riches de leurs différences. Pour y parvenir, nous devons nous doter d'une analyse systémique du modèle socio-économique de l'ingénierie… et non plus d'une vision atomisée acteur par acteur. Penser écosystème est un défi collectif majeur : la priorité n'est plus la performance, mais la pertinence !

Pour avancer dans ce sens, à la fois en termes de direction et de valeurs, il faut commencer par « jouer collectif » entre « pairs ». Sur ce point, les investisseurs sociétaux ne sont pas plus exemplaires en matière de « faire l'alliance » que les autres acteurs de l'écosystème. Conscients de leur responsabilité dans le pilotage des mutations à l'œuvre, les investisseurs sociétaux participant aux travaux ont décidé de tester ensemble une expérimentation collective.

Pour une expérimentation du « jouer collectif », encore fallait-il définir un défi commun. Le choix s'est porté sur la question des liens entre numérique et territoires. L'exposé des motifs montre que cet enjeu nous impacte tous. Quels seront les fruits de ce cheminement qui s'ouvre ? Affaire à suivre…

Croiser les visions de « l'après »

Il est intéressant de comprendre les raisons qui ont poussé à créer cet espace de dialogue. Elles sont intimement liées à la capitalisation des analyses sur les besoins des acteurs de l'intérêt général, et des programmes d'urgence et de relance qui ont progressivement émergé de la crise systémique.

Pour affronter cette 3ème crise systémique du XXIème siècle, les expériences passées portent les germes des solutions à venir

	2001 Crise de vision	2008 Crise de gestion	2020 Crise d'actions
Poison collectif	Le terrorisme vient bousculer nos certitudes	Les subprimes font s'effondrer l'économie	La crise sanitaire impose de s'isoler pour « jouer collectif »
Remède en France	L'Etat décide de partager l'intérêt général	L'Etat « (ré)invente » le dialogue multi-acteurs pour la Cité	Et si, l'Etat « invitait » à un nouveau Lien commun ?
Marqueurs	2001 - 3 décisions fortes : - / collectivités : inclusion constitutionnelle du droit d'expérimentation - / Associations : (Re)connaissance de leur rôle d'IG à leurs 100 ans - / Entreprises : « pari de la confiance » avec la soft law RSE de la Loi NRE	Les Grenelles viennent instituer une nouvelle forme de dialogue : Au paritarisme du Dialogue social au sein des organisations vient s'ajouter le Dialogue sociétal de la Cité ; ils se complètent et se renforcent mutuellement	Et si, l'ODD 17 qui s'incarne déjà sur les territoires devenait une réalité reconnue ? La page reste à écrire, mais elle ne se fera pas sans s'appuyer sur la diversité des légitimités en prenant soin d'acter la « fin des arrogances »

Face à la sidération, les premiers réflexes ont été – après s'être protégé - de trouver de nouveaux moyens d'agir. Les outils numériques sont alors apparus comme un levier de continuité d'activité. À titre d'exemple, c'est la raison pour laquelle le réseau PANA (Point d'Appui au Numérique Associatif) s'est immédiatement mobilisé pour fournir aux associations et aux territoires une **cartographie des outils disponibles**, mais aussi mettre en place des dispositifs d'appropriation simples et efficaces. Ce premier réflexe d'actions a été rapidement complété par celui d'informer les acteurs sur les dispositions d'urgence, tant du point de vue sanitaire qu'en matière de continuité d'activité, de dispositifs publics pour répondre à la crise, ainsi que de solutions de trésorerie à court terme.

Les « têtes de pont » ont ensuite engagé des études pour connaître les besoins des acteurs au plus près du terrain. Pour les acteurs d'intérêt général, les premiers à réagir ont été le Mouvement associatif et le RNMA qui se sont associés à Recherche & Solidarités pour lancer une grande enquête auprès des associations (voir les **résultats de l'étude R&S**). Ainsi dans un premier temps, ce sont des analyses sur les besoins des acteurs qui ont émergé, non seulement auprès des associations, mais aussi des Collectivités locales et des PME – TPE (voir **outil d'inventaire mis à jour au 30/06**).

Avant même que les 1ers programmes de relance ne soient établis, ont ensuite commencé à émerger des points de vue sur « l'après ». Se sont alors démultipliés les tribunes et notes prospectives sur ce qu'il conviendrait de faire pour une résilience plus rapide et plus profonde.

Ce qui a marqué l'équipe projet en charge de la démarche d'anticipation de sortie de crise pour les acteurs et actions d'intérêt général n'est pas le besoin de chacun d'exprimer « sa » vision du monde « d'après » et des conditions de sortie de crise. Après le choc individuel et collectif reçu, il était naturel et sain de voir « fleurir » une multitude de prises de position. Ce qui a en revanche profondément frappé l'équipe ; c'est qu'il n'y ait aucune démarche structurelle pour croiser les regards et confronter les différences de point de vue. Chacun, convaincu du bienfondé de « sa » vérité, semble affirmer qu'il « sait » ! Quelle arrogance face à une situation inédite qui nous dépasse tous ! Nous sommes encore loin de la « fin des arrogances » annoncée en 2016[6]…

Un espace de dialogue a donc été constitué pour réfléchir aux modalités pour organiser ce débat contradictoire entre des visions de « l'après » qui ont toutes une part de vérité … et d'incertitude. La première étape est naturellement l'écoute active.

Après un travail préparatoire, l'équipe dédiée a donc rédigé une note de cadrage d'une démarche d'écoute afin de formaliser un « regard croisé » qui pourra être mis en débat. Elle l'a été présentée au Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » le 23 juin lors d'une session commune. Conforté par la qualité des échanges sur les besoins de tester une telle démarche, l'équipe va donc auditionner une trentaine d'initiatives durant l'été afin d'en consolider les regards, et d'être en mesure de proposer une méthode de mise en débat.

Le « discours sur la méthode » est en effet une véritable nécessité si nous ne voulons pas assister à une balkanisation ou une archipelisation de notre Projet collectif. Les travaux sur les mutations de l'intérêt général ont conduit à la nécessité d'un nouvel équilibre entre les 3 leviers d'activation de l'intérêt général : la Vision, la Gestion et l'Action (voir dossier Juris Association « Intérêt général : un concept en mutation »). Après avoir insisté sur le rôle de l'Action pour éclairer les deux autres, il est utile aujourd'hui de se questionner collectivement sur les moyens d'établir une vision partagée de notre avenir commun. Moins que jamais, personne ne peut prétendre « savoir », et plus que jamais il est utile de croiser les regards de chacun des « mondes » qui portent une parcelle de ce Lien commun qui nous unit grâce à leurs différences.

La mise en débat de la vision de « l'après » est donc la prochaine étape de notre capacité collective à co-construire le bien commun.

Une question centrale : pouvons-nous collectivement faire le « pari de la confiance ? ». Rendez-vous en septembre pour connaitre les résultats de la démarche engagée.

[6] Livre collectif « Bien commun : Vers la fin des arrogances ! », réalisé à l'occasion des 10 ans du RAMEAU (Dalloz, déc. 2016)

Points communs et différences entre acteurs d'intérêt général et acteurs économiques

Le cheminement de la démarche d'anticipation de sortie de croise des acteurs et actions d'intérêt général a immédiatement mis en valeur la capacité d'inventer localement des réponses concrètes pour apporter des solutions aux acteurs de proximité. Quelles pouvaient être les liens entre celles conçues pour les associations et celles définies pour les PME ? Quelle peut être la place respective des associations et des PME pour inventer des réponses locales ?

Au regard des travaux réalisés avant la crise, il n'a pas été surprenant de constater que 81% des français pensent utile de « jouer collectif en sortie de crise » (voir résultats du sondage citoyens), pas plus que de confirmer que 81% des dirigeants de TPE et PME pensent de même (voir résultats du sondage entreprises). Dès 2011, l'étude pilote réalisée avec le CJD avait démontré que 74% des dirigeants de PME considéraient que les nouvelles alliances pouvaient être sources d'innovation. L'Observatoire des partenariats a pu depuis en qualifier les effets. Le programme IMPACTS 2018-2022 permet d'en mesurer progressivement la maturité collective, ainsi que les impacts en termes d'innovation, de performance et de confiance.
Pour mieux comprendre ce que « jouer collectif » signifie pour les dirigeants de PME, le CJD et l'Observatoire ont lancé une étude dont les premiers résultats ont été annoncés le 8 juillet à l'occasion de la 6eme Rencontre des pionniers des alliances en Territoire.

En parallèle, l'équipe dédiée à cet espace de dialogue a souhaité faire une analyse comparée des points communs et des différences entre les TPE-PME et les acteurs d'intérêt général. Une première note compare le sens de l'action (*direction et valeurs*), les profils des richesses humaines mobilisées, ainsi que les modèles (*organisations et modèles socio-économiques*). Une seconde établit des liens entre les profils (*associations bénévoles vs TPE, PMA vs PME, et grandes associations vs ETI*), ainsi qu'entre les besoins et solutions en matière d'accompagnement de la transformation des modèles socio-économiques, de l'appropriation des outils numériques, et des recours juridiques mis en place dans un contexte de crise.

Les enseignements de la démarche

Que retenir de cette démarche collective d'anticipation de la sortie de crise ? 3 mots : humilité, pragmatisme et bienveillance !

La crise sanitaire a mis en lumière les fragilités de tous les modèles existants, y compris ceux qui se pensaient les plus forts. Elle a aussi démontré notre capacité de résistance et de rebond face à l'impensable. Qui peut avoir l'arrogance de dire que nous avons manqué d'anticipation ? Qui pouvait prévoir sérieusement que la moitié de l'humanité allait devoir se confiner en quelques semaines ? Nous devons faire preuve d'humilité, chacun d'entre nous ! L'incertitude sur l'ampleur des crises qui se préparent ne fera que s'accroître si nous ne faisons rien pour nous préparer, mais nous ne pouvons pas prévoir tous les risques. Nous devons donc nous mettre en ordre de marche pour réagir vite. Ce sera possible si nous savons … « jouer collectif ». Paradoxalement, pour « jouer collectif », il a fallu durant deux mois nous isoler, mais ce fut pour mieux qualifier notre fragilité individuelle lorsque la force du Lien collectif n'existe plus. Le digital, c'est bien (… et heureusement qu'il était là !) ; mais la réalité, c'est que ce qui nous a fait tenir ce sont les acteurs du lien : les personnels médicaux, les commerces, les agents de propreté, les réseaux postaux … tout ce qui est notre quotidien, et dont nous avions pourtant oublié la valeur. Oui, c'est bien l'humilité de reconnaître que nous n'avions pas nécessairement le « juste » regard sur les autres, le monde … et soi-même qui est le 1er enseignement de cet électrochoc collectif.

Saurons-nous nous en souvenir ? Il est trop tôt pour le dire, et l'envie de revenir à la « normale » dans un premier élan est compréhensible. Mais nous devons réagir vite. Il est donc nécessaire de faire la pédagogie nécessaire pour faire adhérer à l'idée que chacun a bien comprise : la Transformation à laquelle nous faisons face est systémique, et nul ne sait prévoir le temps ni l'ampleur qu'elle peut prendre. L'histoire nous apprend que seule la lucidité permet d'inventer – collectivement – des solutions face à l'ampleur des enjeux lorsque l'incertitude ne permet plus de programmer. Pour piloter l'incertitude, il nous faut plus que jamais anticiper. Pour cela, il nous faut savoir apprendre du passé, et en relire et relier les « signaux faibles ».

Le second enseignement est le pragmatisme. Ni les discours, ni les normes n'apportent des réponses concrètes aux besoins émergents. S'ils peuvent être des alliés utiles à l'Action, c'est elle qui doit primer dans un premier temps. Seule l'Action est engagement. Avant de vouloir trop vite déployer une solution … encore faut-il l'inventer ! Plus encore, dans la profondeur de la crise, nous avons réappris à avoir besoin de tous … chacun à sa juste place. Les combats entre « institutions » et « praticiens », entre modèles économiques divers et variés, entre le « national » versus « territoires »… sont devenus aujourd'hui d'un autre temps. La question n'est pas de savoir qui est le plus performant, mais comment articuler la diversité des talents pour être collectivement plus pertinent. Nous avons besoin de toutes les énergies si nous voulons être à la hauteur des défis actuels. Ne perdons plus de temps dans des débats sans fin sur les qualités ou les défauts supposés de tel ou tel modèle. Concentrons-nous sur notre capacité collective à faire front commun. Les Objectifs de Développement Durable, signés en 2015, préfiguraient une nouvelle philosophie politique : celle du « faire alliance » pour réussir collectivement ce que personne ne peut faire seul. Cela ne veut pas dire qu'il faille pour autant renoncer à sa propre identité, bien au contraire, chacune a de la valeur. C'est dans cette diversité que réside notre capacité collective à réussir l'Agenda 2030. Plaçons donc avant les discours et les mots, la force de l'Action. Pour amorcer ce changement de posture et entreprendre collectivement, chacun doit faire un « pas de côté ». N'ayons pas peur : faisons-le !

Le 3éme enseignement de la démarche collective d'anticipation de sortie de crise est plus subtil. Pour faire le « pari de la confiance », il faut non seulement de la congruence, mais aussi de la bienveillance. Le « prendre soin » - CARE en anglais - nous en livre le chemin : la Confiance naît de l'Altérité, l'Altérité prend ses racines dans le Respect, et le Respect a pour source l'Ecoute. Confiance, Altérité, Respect et Ecoute forment donc le CARE. Mais, de même qu'i faut avoir envie d'être en congruence avec soi-même (que ses mots, ses actes et son identité soient cohérents) ; de même, il faut avoir envie de « prendre soin ». Pourquoi irais-je me préoccuper de l'autre ? Par solidarité ? Ce n'est pas suffisant ! Par fraternité ? Nous n'y sommes malheureusement pas encore formés.

Cette 3éme valeur de notre Nation est la grande « oubliée » depuis plus d'un siècle, alors qu'elle avait pourtant réussi à s'imposer aux côtés de ses « pairs » : la liberté et l'égalité. Alors qu'existe-t-il entre la « simple » solidarité et la « puissance » de la fraternité ? Le « mi-chemin » est la bienveillance ! Bien au-delà de l'empathie, la bienveillance est le regard porté sur l'autre avec l'envie de trouver ensemble ce qui peut être source de bien. Lorsqu'elle est collective, cette bienveillance peut se transformer en bien commun, l'envie d'agir ensemble pour le bien de tous. Si la maturité est là, elle peut même se transformer en Lien commun : ce Lien qui nous unit malgré nos différences, ou plutôt grâce à elles. Un rêve ? Sans doute ! Mais ce rêve peut devenir une réalité si nous le faisons collectivement. Cette crise nous invite à nous (re)questionner. Si c'est pour mieux nous ouvrir aux autres avec bienveillance, alors elle aura été utile.

Humilité, pragmatisme et bienveillance sont les 3 enseignements de cette crise. Ces 3 valeurs qui fondent notre Avenir commun ne sont pas nouvelles. Depuis deux décennies, elles émergent progressivement comme des traitements efficaces contre les maux qui semblent ne pas avoir de remèdes. Encore faut-il mettre des mots sur ces maux, et sur la puissance collective dont nous disposons déjà pour les soigner. Pour p**a**nser le monde, il faut le p**e**nser … mais surtout en amont d'avoir envie d'en trouver les racines. Ce n'est ni seulement une question de « pouvoir », ni même de « devoir », c'est une question de « vouloir » ! L'engagement naît de l'envie. Cela en est le principal moteur.

L'analyse du temps long prouve que la première moitié du chemin est faite : acceptons-nous de nous retrouver un instant pour le voir. Cela nous donnera des forces pour le chemin que nous devons faire, et surtout l'envie de nous engager à la fois individuellement et collectivement avec humilité, pragmatisme et bienveillance. Qui peut avoir l'arrogance de dire aujourd'hui quelle sera notre réponse collective ? L'avenir seul nous livrera la réponse.

Après un demi-siècle de cheminement personnel, la seule chose que je sache vraiment, c'est que « l'enfer c'est d'avoir perdu l'Espoir ». Alors pour ma part, j'ai choisi… le « pari de la confiance ». Et vous ?

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-fondateur du RAMEAU