

BILAN DE LA DEMARCHE COLLECTIVE

Juin 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 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.

COVID-19 : à crise inédite, réponses inédites ! Les résultats de 3 mois de cheminement commun

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

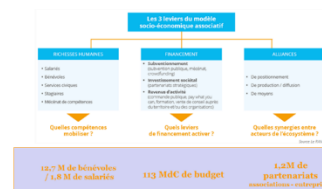
Pour permettre de répondre avec pertinence aux trois questions, encore fallait-il cibler un périmètre d'action. Le choix s'est fait naturellement sur les acteurs / actions d'intérêt général pour les 3 raisons ci-contre.

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 ATTAL¹.

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 Français² et 84% des dirigeants de TPE-PME³.

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.

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.

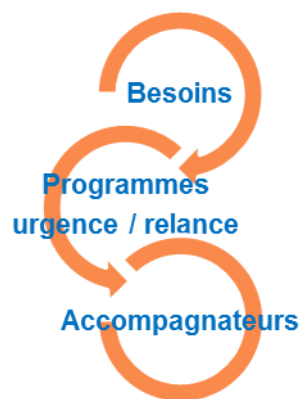
Les objectifs et le cheminement de la démarche

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**.

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)

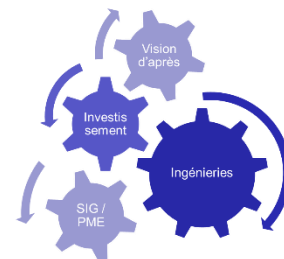
Une cinquantaine d'entretiens individuels avec un panel d'acteurs représentatifs de la diversité de l'écosystème, une étude documentaire, ainsi que le retour d'expérience du RAMEAU ont permis d'établir le cadre de référence ci-dessous (voir en annexe le détail).



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 résulteraient :

- 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**.



Les résultats de la démarche

Quelles données disponibles ? Quels sont les résultats et les livrables par espace de dialogue ? Quels enseignements tirer de la démarche ?

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

La **base de données d'inventaire** est mise à jour régulièrement, et comporte au 19 juin 250 données :

- **Qualification des besoins** : 83 initiatives capitalisées,
- **Programmes d'actions** :
 - ✓ **Sur l'axe urgence** : 116 initiatives qualifiées,
 - ✓ **Sur l'axe (re)développement** : 51 initiatives qualifiées.

Ces données sont **partagées au travers de 3 démarches** :

- **Accès libre** sur la plateforme l'innovation territoriale en actions,
- **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 »

Les fruits des 4 espaces de dialogue ont été transmis à des relais

Articulation des **ingénieries** nationales & territoriales :

- **Livrable** : rapport de synthèse des échanges,
- **Relais** : réflexion en cours sur le transfert de l'espace de dialogue.

« Jouer collectif » entre **investisseurs sociétaux**

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

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.

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

- **Livrables** : note d'analyse comparative des positionnements, note sur les synergies et différences des besoins & solutions, étude pilote du CJD « jouer collectif en territoire ».
- **Relais** : les premiers résultats de l'étude pilote du CJD seront partagés en avant-première le 8 juillet, lors de la 6^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, puis publication des travaux à l'occasion du webinaire de la plateforme « l'innovation territoriale en actions » du 16 juillet, et relais auprès de l'Observatoire des partenariats.

Une analyse du cheminement qui se construit au fil du temps

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 1^{ères} 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
<i>Besoins</i>	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
<i>Exemples de 1^{ères} réponses</i>	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
<i>Questions collectives</i>	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** : capitalisation et mise en perspective des résultats.

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 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.

COVID-19 : à crise inédite, réponses inédites ! Connaitre les besoins et les programmes d'actions d'urgence & de relance

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.

Ce document propose 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 à double entrée

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).

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

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.pplateformecapitalisation.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. N'hésitez pas à nous le transmettre afin d'enrichir l'inventaire.

Première étape : l'onglet veille et observation 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 ».

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

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.

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, weblines...) 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.

Panorama des dispositifs et leviers pour le (re)développement

Dans le 3^{ème} 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 « 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.

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.