



# Le déconfinement en Normandie

Portrait de la société à  
l'heure de la reprise

Mai 2020



## Comment la Normandie aborde la reprise

Le déconfinement débute, et avec lui un monde fragile fait d'incertitudes. Comment la société normande réagit-elle dans son ensemble ? Comment analyse-t-elle le moment que nous vivons ? Quelles leçons en tire-t-elle pour l'avenir, proche ou lointain ? Que demande-t-elle et que propose-t-elle ? C'est ce qu'a voulu savoir le CESER, en mobilisant toutes les organisations représentées au sein de l'assemblée. Grâce à leurs témoignages, leurs expériences de terrain, leurs réseaux, nous sommes en mesure de présenter une « photographie instantanée » de l'état d'esprit dans lequel la société normande aborde cette phase délicate du déconfinement.

### 1. Une crise profonde, aux effets « révélateurs »

Aucun domaine, aucune activité ne sont épargnés par les effets de l'épidémie et du confinement, sans qu'il soit possible de généraliser : les témoignages oscillent entre la perturbation temporaire mais surmontable en passant par la « fragilisation », jusqu'à la « catastrophe ».

**Surprise, colère, angoisse...** Les témoignages recueillis avancent encore peu de chiffres car tous estiment « manquer de recul ». Mais ils mentionnent des impressions ou des ressentis récurrents : la radicalité et la violence du changement survenu, la désorganisation d'un quotidien déjà fragile, la surprise et la colère devant des situations ubuesques, le désarroi devant des consignes contradictoires, la perte des contacts ou des repères, la submersion de tâches nouvelles ou inédites à accomplir ou au contraire le vide soudain, générateurs dans les deux cas de beaucoup d'angoisse.

**Fragilisation généralisée.** Tous les organismes expriment leurs difficultés pour fonctionner ou pour assumer leurs missions essentielles. Mais en fonction de leur nature, les situations sont différentes :

- Les grandes entreprises affichent une bonne capacité de résistance et d'adaptation, à condition que la situation ne s'éternise pas. Parmi les grands secteurs d'activité régionaux, les industries automobile et aéronautique font part de l'arrêt quasi général de leur activité ; l'activité du bâtiment et des travaux publics a été paralysée ; la filière logistique et portuaire connaît des fortunes diverses, marquées par les tensions sur les flux (seule l'activité céréalière s'est réellement maintenue) ; la filière énergie enregistre aussi des résultats fluctuants (maintien de la production électrique mais effondrement des besoins en carburants) ; l'agriculture et l'agro-alimentaire n'ont pas manqué d'activité bien que le cours de certaines matières premières se soit effondré ;
- TPE et PME affirment dans l'ensemble « jouer leur survie ». De leur avenir dépendra celui de l'ensemble de l'économie régionale, ajoutent tous les observateurs ;
- Les organisations syndicales (patronales ou de salariés) s'investissent fortement et ressentent plus que jamais le besoin de leurs adhérents de faire appel à leurs services.
- Le monde associatif présente des situations très disparates, selon sa structuration (activités basées uniquement sur le bénévolat désorganisées mais pas menacées, activités bénéficiaires de subventions ou facturant des prestations au public beaucoup plus inquiètes...);
- Les activités en rapport avec la recherche, l'innovation, la valorisation ou le transfert de technologie sont quasiment toutes à l'arrêt ;

- Les activités en lien avec la culture, le spectacle vivant ou la création ont été stoppées nettes. Un travail de mise en ligne de certaines ressources a été effectué pour garder le lien avec le public.

**Des inégalités déjà existantes mais révélées.** La crise est vécue comme révélatrice des inégalités, dans tous les domaines : logement, numérique, santé, genre... En sont victimes les citoyens à titre individuel ou dans leurs fonctions professionnelles, les familles, les territoires en fonction de leur niveau de richesse, mais aussi les entreprises en fonction de leur exposition à la concurrence, de leur taille, de leurs marchés ou de leurs réseaux. Le constat ou la crainte d'être « une variable d'ajustement » (chez des sous-traitants, dans certaines activités de conseil, dans le monde du sport ou de la culture...) est évoquée.

**Solidarité à géométrie variable et débrouille.** Dans la sphère économique, la probabilité de fermeture définitive de nombreuses TPE ou ETI est déplorée. L'attitude des grands donneurs d'ordres à leur égard semble variable, certains prompts à régler leurs factures, d'autres moins. Les grandes collectivités sont aussi appelées à maintenir leurs financements ou subventions, ce qui semble être le cas. Partout, le thème de « la débrouille » revient. En l'absence d'une « anticipation suffisante » des autorités, ou de consignes claires diffusées par les personnes en responsabilité, beaucoup d'acteurs affirment n'avoir pu compter que sur eux-mêmes, la bonne volonté et l'abnégation de leurs membres. D'autres déplorent que des règles initiales « floues » ou sujettes à interprétation aient conduit à des arbitrages qui ont favorisé ceux qui ne respectaient pas la santé de leurs salariés, au détriment des entreprises plus vertueuses. D'autres encore s'indignent qu'il ait fallu suppléer aux carences de l'Etat par des dons, et pointent l'iniquité du système fiscal.

**Des « amortisseurs » faute de mieux.** Quels que soient les mécanismes d'aides considérés, des dysfonctionnements nombreux sont apparus dans les premières semaines de crise mais ont été résolus par la suite, ou sont en cours de résolution. Aucun refus d'aide n'est rapporté. Les organisations, quelle que soit leur nature (Etat, collectivités, sécurité sociale, banques...) ont « joué le jeu ». En revanche, certaines professions ou secteurs rappellent qu'ils sont tenus à l'écart des aides ou amortisseurs (ex : professions libérales, entrepreneurs employeurs...). Enfin, ces aides, quand elles existent, n'atténuent pas les craintes maintes fois exprimées sur une mise à mal des salaires et du pouvoir d'achat au cours des prochaines années.

**Maintenir le lien : entre rupture et continuité.** Comment maintenir le lien avec l'environnement, amical ou professionnel ? Les organisations ont toutes investi beaucoup de temps et de moyens pour conserver le contact, notamment avec « les plus fragiles ». Pourtant, nombreux sont les acteurs de terrain qui signalent être « sans nouvelle de » ou avoir « perdu » une partie de leur public, en particulier dans les secteurs de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation ou de l'accompagnement des demandeurs d'emplois. La « rupture de la continuité pédagogique » est un constat récurrent chez les personnels enseignants, en dépit de la mobilisation de tous (maternelles et enseignements professionnel et technologique sont davantage touchés). Dans la sphère professionnelle, certains « plans de continuité » ont montré leur faiblesse à la lueur de la crise. Au centre de toutes les attentions, l'usage intensif du numérique a fait apparaître des inégalités de connexion, d'équipements ou de maîtrise des outils. Les organisations étaient globalement « mal préparées » à un basculement massif vers le télétravail.

**L'organisation du système de santé à revoir.** Les témoignages relèvent l'absence criante de protections adéquates pour l'ensemble des personnels soignants, et font remonter l'origine des difficultés aux différents plans de restructuration ou d'économie engagés dans le secteur de la santé au cours des dernières années. Est aussi mentionnée l'urgence de redéployer les moyens, au fur et à

mesure du repli de l'épidémie, vers les autres pathologies, qui pourraient sinon s'aggraver et contribuer indirectement au bilan négatif du Covid-19. Des « tensions » sont signalées sur les organismes de protection sociale (ex : CAF), en difficulté pour répondre à l'afflux de demandes, et d'une manière générale, c'est toute la chaîne du soin qui évoque sa souffrance, qu'il s'agisse de l'hôpital, des services de psychiatrie, des professions médico-sociales... Le « drame » des EHPAD est dénoncé autant sur le plan des moyens que sur le plan humain (invisibilité des résidents, « rupture démocratique »). La complémentarité entre hôpital public et cliniques privées semble avoir bien fonctionné. En revanche, la gestion de la crise par l'ARS est ébréchée : décrite comme « technocratique », réagissant « à contretemps » et « engluée » dans la crise, elle n'a pas su jouer son rôle de courroie de transmission entre les territoires et l'Etat.

**La « première ligne » en attente de reconnaissance.** Le « peuple des smicards », ou des « invisibles », qui a permis à la société de « tenir » durant la phase de confinement, est salué. Santé, aide à la personne, commerce, ramassage des déchets, transports, propreté, etc., sont mentionnés comme autant de secteurs pour lesquels une « meilleure considération » est une nécessité, qui pourrait passer par une « revalorisation du SMIC » ou une « augmentation du point d'indice » de la fonction publique. D'une manière générale, la protection des salariés au cours de la phase épidémique fait l'objet de vives critiques, et l'après-confinement laisse planer des doutes sur la capacité des organisations à protéger efficacement leurs collaborateurs. La facilité d'application des « gestes barrières » varie considérablement d'un secteur à l'autre, ne posant par exemple pas de problème majeur dans l'agriculture mais jugée a contrario « impossible » dans le BTP ou sur une chaîne de montage.

## 2. Une « reprise » aussi attendue que redoutée

Le retour vers une forme de normalité est attendu, mais de nombreuses craintes sont exprimées. Beaucoup appellent de leurs vœux des « plans de relance massifs », qu'ils viennent de l'Etat ou des collectivités. La crainte d'être « laissé pour compte » revient ponctuellement, faute de reconnaissance du travail fourni ou faute de visibilité médiatique ou institutionnelle.

**Lendemain imprévisibles.** Nombreux sont ceux qui affirment ne pas être en mesure d'anticiper les changements d'habitude des consommateurs / clients / publics après la crise. Cette imprévisibilité fait peur et peut avoir des effets paralysants, amplifiés par le « flou » des conditions réglementaires qui tardent à venir. Des « process techniques » incontournables de redémarrage sont évoqués dans tous les secteurs, avec un point commun : « relancer la machine » prendra du temps et générera des surcoûts. Certains délais sont annoncés comme incompressibles (ex : 18 mois en moyenne dans le secteur du tourisme, durée généralement observée pour le retour des touristes après un événement grave). Pour d'autres activités (transports de marchandises, raffinage...), la question de « l'évacuation des stocks » sera prioritaire. Les consignes de distanciation physique vont obliger des secteurs à réinventer leur fonctionnement, à l'instar du monde du spectacle (accueil du public, jeu des artistes, gestion des tournées...) sans que des solutions viables n'apparaissent encore clairement.

**Le virus de la démobilisation.** Certains anticipent une forme de « démobilisation » des salariés, des bénévoles, élèves ou étudiants (décrochage), soit du fait de la coupure liée à la période de confinement, soit du fait de la crainte d'une résurgence de l'épidémie : des cas d'associations, surtout portées par des retraités bénévoles qui pourraient craindre de se réengager, sont mentionnés. Plus largement, c'est un désapprentissage du lien social ou de la confiance entre partenaires qui concentre les inquiétudes. Enfin, l'accumulation des difficultés rencontrées dans

certaines secteurs, dont l'épidémie de coronavirus n'est que le dernier épisode, fait planer la menace d'un découragement.

**Fiscalité, réglementation, emplois... inquiètent le monde du travail.** La principale crainte exprimée par les dirigeants d'entreprises concerne une augmentation de la fiscalité dans les années à venir, qui plomberait lourdement la compétitivité. Les acteurs sociaux et syndicaux mettent en avant de graves reculs du droit du travail au cours de la période de crise sanitaire et craignent la pérennisation de certaines mesures conjoncturelles. D'autres notent que, en dépit des discours salvateurs, les licenciements ou plans de sauvegarde entamés avant la crise sont toujours d'actualité, y compris au sein d'entreprises en pointe sur la transition écologique (exemple de Chapelle Darblay dans l'agglomération rouennaise). En outre, des problèmes majeurs de recrutement risquent de se poser, du fait de l'arrêt des formations, des stages, ou de la baisse attendue d'activité. L'insertion professionnelle des diplômés concentre aussi de nombreuses inquiétudes.

**Le numérique ne résout pas tout.** Le prolongement de certaines activités à distance, sans doute pour une période longue, augmente les appréhensions autour de l'usage du numérique. Son utilisation s'est imposée pour contourner l'interdiction des déplacements et les outils de visio-conférence ont permis de parer à l'isolement total, mais le confinement a remis en évidence une fracture numérique, préjudiciable en particulier dans l'enseignement (les espaces numériques de travail – ENT – n'ont pas permis de répondre à l'afflux de connexion) et plus globalement dans tous les secteurs concernés par le télétravail. Même dans l'hypothèse d'un fonctionnement optimal des outils informatiques, ceux-ci ne remplacent pas « l'exercice social » que constituent les rencontres. Enfin, il est relevé que l'utilisation des moyens informatiques s'est très souvent faite avec du matériel personnel, et les organisations (entreprises, structures d'enseignement...) sont invitées à mieux équiper leurs usagers, notamment les plus fragiles.

**La jeunesse face à l'avenir.** Sur le plan éducatif, on relève des craintes liées à la mise en œuvre des règles de distanciation ou de l'école à distance, présentées comme « inopérantes » pour les plus jeunes enfants à l'heure où ces derniers s'initient à l'interaction sociale. D'autres regrettent que les lycéens ne soient pas soumis au « rituel » du baccalauréat, rupture symbolique majeure dans leur parcours scolaire. L'isolement de certains étudiants, en cité U notamment, fait l'objet de préoccupations. Quant aux conditions « d'entrée dans le monde du travail », elles devraient être fortement dégradées selon les répondants, qui appellent entre autres à mieux rémunérer certains métiers pour attirer les vocations. Enfin, certaines associations en lien avec la jeunesse (accueil de classe découverte, activités artistiques, éducation à l'environnement, formation au BAFA...) pourraient connaître des jours difficiles suite à l'arrêt de facturation de toutes leurs prestations. Le plus grand défi, pour les jeunes eux-mêmes ou leurs accompagnants, étant de ré-entrevoir avec confiance l'avenir.

**Le tempo du déconfinement : hâtons-nous lentement.** La question du « rythme » du déconfinement est posée, mais parfois avec des objectifs différents. Certains se disent surpris de la date du 11 mai, insistent sur la nécessité de « prendre le temps » avant toute reprise massive d'activité, pour analyser et comprendre les dysfonctionnements observés, et éviter ainsi de retomber dans une situation plus grave encore. D'autres, même s'ils partagent la nécessité d'une réflexion approfondie sur cette crise, rappellent que des problématiques concrètes (d'échéances financières, de salaires à payer, de stock à expédier, de publics à servir, etc.) exigent de reprendre au plus vite les activités.

### 3. Les collectivités locales et les réseaux appelés à la rescousse

Les acteurs normands comptent très fortement sur les collectivités locales pour les accompagner dans la sortie de crise, mais aussi sur l'entraide.

**La Région, au centre des requêtes.** L'attente est forte vis-à-vis du Conseil régional, principalement en faveur d'un soutien à l'économie locale (via notamment les aides, les délais de paiements, les appels d'offres, les avances de trésorerie...), d'une accélération du déploiement de la fibre, ou encore pour aider à l'équipement sanitaire de la population normande. En raison des retards pris sur les calendriers, la prolongation d'aides ou de dispositifs déjà en place est demandée, comme par exemple en matière de recherche (allocations doctorales, maintien des AMI prévus en 2020...).

Dans la phase de gestion de crise, l'aide financière du Conseil régional et l'écoute des élus sont unanimement saluées par le monde économique. En revanche, les autres interlocuteurs (organisations syndicales, coordinations associatives...) déplorent l'absence de consultation et de « transparence », et appellent à des inflexions majeures sur certaines politiques, notamment un réengagement de l'institution en faveur du monde associatif et de la jeunesse. En outre, le Conseil régional est appelé à mieux consulter ses partenaires et à élargir la composition de certains organes (ADN, Agence de l'orientation) qui joueront un rôle déterminant dans l'après-crise.

**Décentralisation et réinvention.** La question de la décentralisation est soulevée. Les témoignages mettent en avant « l'efficacité » locale face à un Etat trop centralisateur, trop lent dans ses prises de décisions. Une mise en garde est néanmoins faite pour éviter une surenchère entre Régions ou entre collectivités, notamment sur les commandes de masques. Les maires, au premier plan dans la gestion de crise et l'écoute des concitoyens, devraient le rester dans les différentes phases du déconfinement. Mais l'interruption du processus électoral et le délai pour la mise en place des nouveaux exécutifs va générer beaucoup d'incertitudes (dans la commande publique notamment). Par ailleurs, des doutes apparaissent sur la capacité des collectivités (mais aussi de l'Etat) à poursuivre un accompagnement actif avec le temps, au moins sur le plan financier. La gestion de crise a grevé durablement leurs marges de manœuvre et les finances locales devraient s'en ressentir dans les mois et les années qui vont suivre.

**Aides et entraide.** Les aides financières, abondamment sollicitées, ne constituent pas la seule réponse. Les témoignages promeuvent également l'entraide, à la fois comme façon de sortir de la crise mais aussi comme modèle pérenne pour l'avenir. Beaucoup disent avoir été frappé par la solidarité dont ont fait preuve les gens. Le réseautage, informel ou organisé, est mis en avant. A termes, certains espèrent même que la crise aura un impact favorable sur la volonté des petites entreprises, ou des petites structures, à rejoindre des réseaux ou des coordinations, qui relaient consignes, conseils ou messages de solidarité. Des plateformes d'écoute ont été bâties, des actions de co-développement entreprises... Des outils de veille, ou de décryptage des dispositifs, ont été mis à disposition des adhérents.

**Après l'urgence, l'évaluation.** La nécessité de contrôler et d'évaluer les dispositifs d'aides, notamment financières, mis en place dans l'urgence pendant la crise est rappelée. Il s'agit de s'assurer que les fonds ont été distribués en toute transparence et ont été utilisés à bon escient. Une déclinaison régionale du « comité national de suivi des aides publiques » est suggérée pour l'occasion. Le rôle primordial du CESER dans cette étape est souligné.

#### 4. Un autre monde est souhaitable... mais peu probable

Le naturel reviendra-t-il au galop ? Si les témoignages sont unanimes sur la nécessité de tirer les leçons de la crise, de proposer un autre modèle de développement pour notre société, de « changer de paradigme », tous alertent aussi sur les freins au changement, qui apparaissent parfois difficilement surmontables.

**Convictions renforcées.** Les conséquences de cette crise sur l'organisation de notre société ne sont « pas une surprise » pour de nombreuses structures normandes, qui rappellent les alertes lancées depuis de nombreuses années dans leur secteur d'activité. Le service public d'une manière générale, la santé, le social et le médico-social, l'énergie, l'éducation, la formation et la recherche en particulier sont cités comme des domaines dans lesquels les difficultés étaient connues et dénoncées et pour lesquels « mondialisation » et parfois « dumping » ont été fatals. Les acteurs environnementaux rappellent qu'ils dénoncent depuis longtemps l'augmentation des températures, l'accélération des échanges et la destruction de la biodiversité, qui ont favorisé, entre autres effets négatifs, les zoonoses. L'indignation quant au fait « de ne pas avoir été écouté », ou d'avoir été « méprisé » revient avec force. Souvent, cette indignation est associée à la volonté de « demander des comptes » aux responsables présumés. Quelles que soient les convictions exprimées, la crise a « renforcé » les certitudes et l'intention de les défendre avec encore plus de vigueur.

**Demain sera solidaire et local.** Les axes à développer ne varient pas : promouvoir davantage la solidarité ainsi que les « valeurs » humaines, familiales et amicales, améliorer la redistribution, stopper la « course à la rentabilité » et les « politiques d'austérité », se déplacer de façon « plus responsable », respecter la nature et les écosystèmes, réfléchir selon un « axiome local », encourager une démocratie plus contributive, se saisir urgemment de la question de la dépendance et du grand âge... Pour beaucoup, il faut « s'engouffrer dans la brèche » ouverte par l'épisode de confinement, pour « redonner du sens » au développement de notre société.

**Autonomie et stratégie.** Les projections sur la Normandie « de demain » font état d'une demande de ré-industrialisation et de retour sur le territoire national et régional des productions « stratégiques » (en termes de santé, d'énergie, de transports, d'alimentation). Les organisations interrogées attendent aussi une nouvelle façon de penser le service public, une attention particulière portée aux secteurs de la santé, de la production et de la distribution d'énergie, des communications, des transports... En parallèle, un effort important est réclamé en faveur de la recherche publique, dont les capacités ont été lourdement affaiblies ces dernières années, notamment en matière de santé.

**Des libertés et des relations sociales remises en question.** Nos relations sociales pourraient être durablement affectées. D'abord en raison de la résurgence de l'épidémie ou de l'apparition d'une autre épidémie, hypothèses considérées comme probables par certains répondants, ensuite du fait de la popularisation du télétravail et des échanges à distance. Une vigilance particulière est enfin exprimée sur nos libertés individuelles et collectives : au-delà du 11 mai, la limitation de nos déplacements, le contingentement des réunions, l'éventualité d'un traçage, posent des questions politiques et éthiques, qui remettent en question nos différents « droits constitutionnels ».

**La « culture du risque » contre les lendemains qui déchantent.** Le pessimisme domine nettement quant à la capacité des citoyens et de la société à changer, pour diverses raisons : l'absence de modèle alternatif à proposer, les ressources financières qui manqueront, les expériences des autres crises (2008, Gilets jaunes) qui avaient conduit aux mêmes remises en cause, aux mêmes discours, et aux mêmes absences d'effets... Pour certains, cela fait craindre un « effet utopie » qui par dépit pourrait engendrer encore plus de frustration et donc de révolte. Parfois, c'est un risque de « recul »



qui est affiché, notamment en matière de développement durable, devant la nécessité de relancer la croissance qui serait plus forte. Face aux crises qui se succèdent, des répondants espèrent que « la culture du risque » se diffusera enfin dans toutes les couches de la société. Une meilleure « gestion des crises et des ruptures » est suggérée, qui intégrerait « l'inédit dans le quotidien ».

**Ces considérations étant formulées, il reste à faire des choix : quels sont les chantiers prioritaires ? Vers quel modèle de développement devons-nous tendre ? Avec quelle conséquence au niveau régional ? Et, surtout, comment se remettre à penser l'avenir avec confiance ? Lorsqu'un bilan précis de la crise sanitaire et de ses conséquences aura été effectué, le CESER formulera des préconisations détaillées sur les inflexions à attendre dans les grandes politiques régionales.**