

ÉDITO

Crise de la gouvernance en France

Interview de Chloé Morin



Diplômée de Sciences Po et de la London School of Economics, Chloé Morin débute sa carrière aux côtés de Martin Hirsch dans le cadre de ses fonctions à l'ONU. Elle devient conseillère en charge de l'opinion publique au sein du cabinet de Jean-Marc Ayrault puis Manuel Valls, de 2012 à 2016. Elle rejoint par la suite l'institut de sondage IPSOS, afin de créer une business unit dédiée aux acteurs internationaux. Elle participe aux travaux de la Fondation Jean Jaurès, et a écrit plusieurs ouvrages : *Les inamovibles de la République* (2020), *Être vieux : relégation ou solidarité*, écrit avec Daniel Perron (2021), et *Le populisme au secours de la démocratie ?* (2021). Elle vient également de faire paraître cette année son dernier ouvrage *On aura tout essayé*, dans lequel elle aborde la crise démocratique que traverse la France et les façons d'y remédier.

dans le privé et qui ont un regard particulier sur les problèmes de la France, et les raisons pour lesquelles les Français ont le sentiment d'un pays mal gouverné.

D'après ce que vous avez pu identifier au travers de vos entretiens, quels sont les facteurs de cette crise de la gouvernance et de cette impression que la France est plus difficilement gouvernable ?

Le premier facteur – que j'avais traité dans mon précédent livre – est lié à la classe politique elle-même. En effet, elle est plus détestée que ne pouvaient l'être les dirigeants d'il y a 30 ou 40 ans, et par conséquent de plus en plus faible, étant donné que le pouvoir politique repose sur la confiance.

Il y a aussi ce qui relève de l'État : la crise de l'action publique. Lorsqu'un politique prend une décision pour des raisons administratives, législatives, ou autres, cette décision ne se traduit pas forcément dans les faits, ou ne se concrétise que très longtemps après, et souvent de manière très imparfaite ou éloignée de l'intention initiale. J'essaie donc d'expliquer quels sont les rouages de cette impuissance publique. Il y a également tout ce qui concerne la crise de la décision publique, c'est-à-dire tout ce qui fait qu'il est de plus en plus difficile de prendre des décisions collectives que les gens acceptent. Les problématiques relevées tiennent donc à la fois du fonctionnement de nos institutions, mais aussi de la participation aux élections et de l'équilibre institutionnel, c'est-à-dire du partage des pouvoirs – entre le Président et le Premier ministre et son gouvernement, entre l'exécutif et le législatif, entre les oppositions et la majorité au sein du législatif, entre le politique et l'administration, ou encore entre les collectivités et l'État. La nécessité de partager le pouvoir différemment et l'absence totale de lisibilité de la décision sont des

aspects qui sont revenus souvent dans mes entretiens. Les citoyens ne savent pas qui prend quelle décision, et quel est le bon échelon. Et cela crée une confusion qui déresponsabilise tout le monde.

Il y a également d'autres facteurs, comme la crise des corps intermédiaires. C'est pour étudier cet aspect que j'ai interrogé les syndicats, pour comprendre pourquoi est-ce que le dialogue social a tellement de mal à fonctionner en France.

Enfin, j'ai étudié la crise de la citoyenneté et le rapport que l'on a au consumérisme, aussi bien au sein des services publics que politiques. Il y a énormément de conséquences à cela, notamment l'affaissement éducatif : l'école est en crise, et dans ces conditions, nous continuons pourtant à fabriquer des citoyens.

Selon vous, quels sont les leviers qui pourraient tenter de résorber cette crise de la gouvernance ?

Je pense qu'il faut s'attaquer sérieusement à la crise de l'action publique et à la crise de la décision. Pour régler la crise de la décision, il faut partager le pouvoir différemment : il est important de prendre au sérieux ceux qui disent que la manière que l'on a de faire la loi n'est pas saine en France : nous faisons trop de lois, qui sont souvent trop bâclées, qui traitent du même sujet. Cela participe à l'absence totale de lisibilité que j'évoquais précédemment. Si on prenait le temps de faire la loi, on la ferait sûrement mieux.

Dans ces conditions, la question du partage du pouvoir, et même éventuellement de la place du Président de la République dans nos institutions, se pose. En effet, tout découle de lui, et depuis l'ouverture du calendrier électoral et le passage au quinquennat, tout l'édifice – et notamment le Parlement et la majorité parlementaire – est quasiment l'obligé du président de la République. Cela instaure un climat extrêmement malsain entre le pouvoir exécutif

Quelle méthodologie avez-vous suivie pour mener votre réflexion dans votre ouvrage *On aura tout essayé* ?

Je suis partie d'une question de départ qui était : « la France est-elle ingouvernable ? ». Cette problématique a donné lieu à un questionnaire que j'ajustais en fonction des réponses recueillies. Les personnes interrogées étaient des personnalités politiques, de tous bords et de tous niveaux de responsabilité. Cela va d'un ancien Président de la République, Nicolas Sarkozy, à des maires tel que David Lisnard, en passant par des gens qui ont été ministres, ou qui le sont actuellement.

En termes de bord politique, les personnes interrogées allaient de François Ruffin à Marine Le Pen. J'ai également souhaité interroger des syndicalistes tels que Philippe Martinez et Laurent Berger, afin d'avoir un autre regard et éviter d'avoir un prisme uniquement politique. Je les ai interrogés spécifiquement sur le dialogue social, mais pas uniquement.

Enfin, j'ai interrogé un certain nombre de chefs d'entreprises, et de personnes qui travaillent

tif et le pouvoir législatif sur certains sujets. Il est donc nécessaire de se poser quelques questions. On peut aller jusqu'à interroger le calendrier électoral. Pourquoi ne pas mettre les législatives avant les présidentielles par exemple ? Ça permettrait de changer la nature de la campagne législative, qui ne serait plus une campagne de confirmation, mais une campagne de choix idéologique.

Ensuite, sur la crise de l'action publique, il faut s'attaquer à l'État en tant que tel : nous avons les dépenses publiques les plus élevées des pays de l'OCDE et pourtant des services publics qui tombent en ruine. Il faut sérieusement interroger cela, et de manière moins caricaturale que ce que fait habituellement le débat public avec d'un côté la gauche qui dit « il faut mettre plus d'argent » et de l'autre côté la droite qui dit « il faut mettre moins de fonctionnaires ». Par conséquent, réformer l'État est quelque chose d'extrêmement diffi-

cile. Quand on dirige une entreprise, on sait très bien que toute organisation est difficile à réformer. Pourtant les entreprises le font quand leurs business models les en obligent. Le problème, c'est que l'État ne le fait pas. On soigne aujourd'hui comme on le faisait au 20e siècle, on éduque comme on le faisait au 20e siècle, alors que la société a radicalement changé.

Pour réformer un État, il s'agit aussi de prévoir des politiques publiques, et malgré les organes chargés de les anticiper, nous pouvons avoir la sensation que cela ne fonctionne pas. Comment expliquez-vous cela ?



La prospective et la planification sont l'un des parents pauvres de l'État d'aujourd'hui. Il n'y a plus aucun endroit où l'on pense à long terme, et cet aspect ressort de manière significative dans mon livre. Le politique ne tient pas compte de cette nécessité et prend des décisions de plus en plus court-termistes, par exemple sur les politiques énergétiques ou les déserts médicaux.

En France, nous avons des think tanks très faibles, ou des départements de prospective dans les administrations qui sont soit très faibles, soit inutilisés. Ils produisent de la pensée qui ne sert à personne.

Il y a des champs entiers où la seule pensée produite est très académique, reste en vase clos, et n'irrigue en aucun cas ni l'administration, ni la pensée politique. Et ne parlons pas des partis politiques, qui essaient de produire de la pensée politique sans y parvenir depuis bien longtemps.

Le contexte politique international est marqué par la montée en puissance de l'extrême-droite, comme l'ont montré les résultats des élections en Argentine ou aux Pays-Bas. Selon vous, le passage à une gouvernance d'extrême droite est-il inévitable pour repartir à zéro sur cette crise de la gouvernance ?

Ce que je constate, c'est que quand j'ai écrit mon livre, il y a un peu plus d'un an, j'avais la sensation que Marine Le Pen ne faisait que monter. Depuis, tous les sondages ont amplifié ce phénomène, et il semblerait qu'elle ne fasse que marquer des points. La politique est extrêmement instable et imprévisible, et ce que j'ai pu constater, c'est que bon nombre des gens que j'ai interrogés craignaient son arrivée au pouvoir il y a un an. Aujourd'hui, il y en a pas mal qui la pensent inéluctable ●

On aura tout essayé...

Par l'auteure de
**On a les
Politiques
qu'on mérite**

fayard

REGARD D'EXPERT

Eyeless in Gaza

Publié par the Ambassador Partnership le 16 novembre 2023

Par Robert E. Hunter



Robert E. Hunter served as US Ambassador to NATO and as chief White House official for Europe and the Middle East. He was Senior International Consultant to Lockheed-Martin from 1998 - 2013. He has written speeches for three US presidents and three vice presidents and provides coaching in strategic planning, political and executive communications and media handling.

war has shown the size of the risks, not just in the Levant but across the Middle East and even beyond.

When the war ends, necessary US diplomacy will be made more difficult by the depth of feelings among Israelis, non-combatants in Gaza, and West Bank Palestinians. Would Israel be ready to consider a two-state solution? Even with a new government, the answer is clearly “No,” at least for the foreseeable future. Meanwhile, Palestinian demands have risen, including not just an end to Israel’s 16-year virtual blockade of Gaza, a halt to yet more Israeli settlement construction in the West Bank and more killings by settlers, and radical change in Israel’s treatment of Palestinians in general.

Israel will understandably continue paying in Gaza whatever price is required to ensure its security, as self-defined, even if that means sacrificing what is left of its standing abroad. There are also other prices. Notably, Israel cannot expect completion of the so-called Abraham Accords to include Saudi Arabia, even if the accords with other Arab states survive. The Saudi Crown Prince, Mohammed bin Salman (MBS), wants access to Israeli high technology, a civilian nuclear program, some form of US security guarantee, and top-line US armaments. In exchange, he asked Israel for minimal movement on the “Palestinian question,” though both he and Israel obviously calculated that that could be finessed.

But because of reaction to the Gaza war by the newly-reenergized “Arab street,” Saudi Arabia cannot now consider an Abraham Accord. Even if after the war the Arab street again becomes quiescent, an Israeli-Saudi Arabia accord will not likely be possible without serious Israeli concessions to Palestinian aspirations. Whatever aims Hamas had for its October 7th assault, killing off this last piece of the Abraham Accords has been a result.

Iran is a further complication. One major Israeli motive for the Abraham Accords has been to isolate Iran. Israel has consistently opposed any improvement of relations between Iran and the West, especially the United States, while stopping

short of war. Most notable has been its decade-long effort to scotch the Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA), concluded by President Barack Obama in 2015, and which trammelled any Iranian nuclear weapons program. Then, in 2018 Trump quit the JCPOA, with the predictable consequence that Iran withdrew from its part of the bargain – which until then was working. President Joe Biden followed suit by refusing simply to return to the JCPOA but rather has engaged in endless negotiations. Adding to that the impact of the Gaza war, a key US strategic goal of the JCPOA has thus been lost: to test whether there is a chance of moderating Iran’s challenges to a stable Middle East.

The Biden administration has been assiduous in warning Iran to keep out of the war, whether directly or through proxies. So far it has worked; and anyway, Iran should have no interest in exposing itself to attack. However, there is widespread suspicion that Iran is inciting proxies to widen the Gaza war, notably through Hezbollah on the Lebanon-Israel border, where fighting has been taken place. It’s not clear that Iran is encouraging Hezbollah to act, given the risks that Iran could get pummeled. Indeed, Hezbollah was only created in response to Israel’s 1982 invasion of Lebanon and thus has its own motives for taking advantage of Israel’s focus on Gaza. Also, Iran has already gained from the war in Gaza by new openings to key Arab leaders: President Raisi recently took part in the Riyadh summit of the Organization of Islamic Cooperation (OIC), and met for the first time with the Saudi Crown Prince and Egyptian President El-Sisi.

When Israel has previously used military force in Gaza, the US has usually temporized until the Israeli prime minister has judged that he has “got the job done.” Only then does Washington call on Israel to halt. This time, in face of the enormity of the October 7th Hamas attacks, President Biden has fully supported Israel’s efforts to destroy Hamas. But he is now having to calculate the impact of increasing sympathy around the world for the Palestinian cause. Fairly or not, much of

ESL & Network et Antidox sont heureux d’avoir convenu un partenariat avec The Ambassador Partnership, cabinet de conseil britannique réputé et composé d’anciens ambassadeurs spécialistes de la résolution de conflits et experts en risques politiques (www.ambassadorllp.com).

With the multitude of issues the war in Gaza poses for the United States, the Biden administration needs to start, now, to answer a critical question: “What are America’s interests and goals for the future - in Israel, Gaza, the occupied West Bank, and the broader Middle East?” As far as one can tell, no answers to this question yet exist.

In addition to his current team, naturally overwhelmed by day-to-day tasks, President Biden needs to engage some smart and experienced outsiders to start thinking about a Middle East that does not repeat cycles of crisis and conflict, notably pitting Israel and the Palestinians.

The enormity of the current conflict is sufficient argument that there cannot be just return to a status quo ante: in the Levant, that is punitive Israeli military action in response to provocations, eventually an end to fighting, and then “normalcy” before the next crisis escalates to open conflict.

The US has long been committed to an Israeli-Palestinian peace process, but too often marked by desultory diplomacy and not much presidential “oomph.” That is not good enough. The Gaza

the world lays Israel's military actions at America's feet, imposing a price for the United States in its standing and influence elsewhere. Further, the war has caused a major rise in anti-Semitism in many parts of the world, as well as a (lesser) rise of Islamophobia, both of which everyone needs to counter.

To try threading the needle, Biden has rejected calling on Israel for a cease-fire but has rather asked for "humanitarian pauses," in part to facilitate negotiations (mostly by Qatar) to get hostages released. This is having some success. Yet until the fighting stops for good, Hamas is most unlikely to give up the last of the hostages, who are its "hole cards."

At some point, hopefully soon, both because of international pressure and his need to retain credibility for the US abroad, President Biden will need forcefully to tell the Israeli prime minister to stop the bombing. In response, Netanyahu should recognize the risks if he rebuffs Israel's only patron by refusing to comply. Further, Israel has already destroyed a substantial part of Hamas' military capacities and seriously degraded its ability to pose new threats to Israel.

If the war can thus be ended, Gaza's borders should immediately be opened wide for refugees, especially across Egypt's frontier – a country that depends on US money and good will but has so far failed to show concern for Palestinians. There also needs to be a massive flood of the vitals of life into Gaza. A radical improvement in the lives of ordinary Gazans would also reduce their dependence on Hamas and weaken its hammer-lock on Gaza's politics – a point made by many outsiders since 2007.

The next questions are "Who will govern Gaza?" and "What security – for Israel, especially – could be provided?" As complex as these tasks are, they are "doable," and many viable proposals – tested elsewhere – are already on the table. Finding answers also depends on whether Israel will cede primacy in determining Gaza's future.

More difficult is "How to work toward lasting peace?" Here, too, US leadership and commitment are key. They include beginning the long trek toward lasting security for Israel, an end to settlers' violence, decisive improvement in the lives of the Palestinians, and a two-state solution which has long been a Palestinian demand. Because of his unstinting support for Israel, Biden has the asset of high credibility there; but unless he now presses for a rapid end to the war and follows-through with vigorous diplomacy afterwards, he will unfortunately continue having little credibility among Palestinians and cannot play the indispensable US role as honest broker.

How President Biden responds to issues like those raised here will have a critical impact both on US foreign policy overall and – more than anything else in his foreign policy so far -- his historical legacy ●

REGARD D'EXPERTE

#GivingTuesday: A Digital Movement Incentivizing Charitable Donations

Par **Gabriella Soriano**



Diplômée du Master « Human Rights and Humanitarian Action » de Sciences Po Paris, Gabriella a acquis diverses expériences en communication dans les secteurs privé et associatif. Après un passage chez Keolis et Brunswick Group, elle occupe le poste de Chargée de gestion des dons au sein de l'ONG World Vision France. Elle rejoint Antidox en 2023 en tant que consultante spécialisée sur les enjeux de communication internationale.

‘Tis the season to buy, then donate? Once the Thanksgiving leftovers are packed away in the fridge, the American holiday shopping season kicks into gear with two busy events — Black Friday and Cyber Monday.

Amid the holiday rush, one event marks a departure from shopping and redirects attention to giving: #GivingTuesday. What started as a viral hashtag in 2012 is now a global movement celebrating community-centered action and solidarity.

What is #GivingTuesday?

The 92nd Street Y, a cultural and community center in New York, joined forces with the United Nations Foundation to introduce #GivingTuesday to the Twittersphere in 2012.

Emphasizing charitable giving and acts of kindness, the hashtag gained momentum on social media. According to Twitter for Business, 145K posts used the hashtag when it first emerged. And thus, a digital movement was born.

According to GivingTuesday.org, GivingTuesday now operates as an independent nonprofit organization. Beyond the NGO's own network, the hashtag #GivingTuesday remains an unbranded and untrademarked call for generosity. Any charitable organization can use the hashtag — and the GivingTuesday logo — to raise funds.

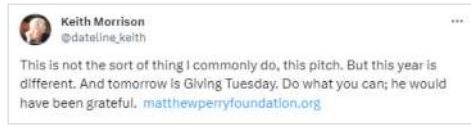
Each year, Giving Tuesday falls on the first Tuesday after American Thanksgiving, right after Black Friday and Cyber Monday. This year, it took place on November 28, 2023.

A digital movement in its eleventh year

In 2023, the hashtag #GivingTuesday sparked an online conversation about global giving.

On X, many actors joined the movement to call for donations, including nonprofits, grassroots groups, wildlife conservation organizations, animal shelters and museums. The list goes on. Influential individuals took part in the movement, including former U.S. Secretary of

State Hillary Clinton and former U.S. president Bill Clinton. Another prominent voice was Canadian broadcast journalist Keith Morrison, whose Giving Tuesday post about his late stepson Matthew Perry generated over 393.9K impressions and 8K likes.



	#GivingTuesday 2022 (11/29/2022)	#GivingTuesday 2023 (11/28/2023)
Total posts	159.5K	116.3K
Total engagements	288.4K	211.2K
Unique authors	18.6K	13.2K

A comparison of the key metrics for #GivingTuesday on X between 2022 and 2023.

On November 28, 2023, over 116.3K posts used the hashtag #GivingTuesday on X. Compared with the previous year, the total number of posts decreased by 27.08%. Could this trend be symptomatic of a bigger issue in the charity landscape? Is it possible to draw a parallel between the slight decline in total posts and the 10% drop in donors reported by GivingTuesday Data Commons this year?

Despite this decline, #GivingTuesday continues to drive charitable donations. According to CNN, the NGO estimates that donors gave \$3.1 billion during this year's Giving Tuesday — a \$20 million increase from 2022 before adjusting for inflation.

It's all about community action

GivingTuesday's website indicates that the annual movement "creates global impact driven by local action." An analysis of the keywords associated with the hashtag on X echoes this sentiment.



Top keywords associated with the hashtag #GivingTuesday on X (November 28, 2023)

Keywords related to donations, including "donations", "donation", "donating" and "gift" underpinned the online conversation about #GivingTuesday. Another word which stood out is "community", constituting 7% of total results. Rallying behind the hashtag, organizations and charities engaged in community-centered rhetoric on X. The use of the keyword "join" helped cement

this sense of community with potential donors to encourage them to be part of a collective mission.



#GivingTuesday post from SAVECats, a community cat program in Anne Arundel County, Maryland.

Across social media networks, #GivingTuesday narratives employed storytelling methods to boost charitable donations. Nonprofits and individuals alike embraced this approach to foster an emotional connection with users.

"Donation matching": an effective tool to encourage donors to give

A recurrent theme on X this year was donation matching, a compelling fundraising tool. The premise of matching is that a third party – namely a company or an individual – pledges to "match" the contributions made by other donors to double the total amount. Each year on #GivingTuesday, charitable organizations leverage this tool to boost their digital fundraising campaigns. In 2023, keywords linked to matching and "doubling one's impact" were focal points in the online conversation on X.



According to GivingTuesday's website, matching constitutes an effective fundraising technique because it is a time-bound tool which imbues potential donors with a sense of urgency.

#GivingTuesday, a global movement with a strong footprint in the U.S.

While Giving Tuesday has established itself as a global movement, the hashtag usually gains more traction in the United States.

This year, 75.1% of #GivingTuesday posts on X were published in the United States. In 2022, this percentage was 75.4%.



Geographical distribution of #GivingTuesday tweets on November 28, 2023

Notwithstanding that #GivingTuesday campaigns are primarily woven into the tapestry of American philanthropy, the movement is now considered a global day for giving.

A leading voice in this year's online conversation was Sheldrick Wildlife Trust, a wildlife conservation organization based in Nairobi, Kenya. With over 6.3K interactions across its #GivingTuesday posts, the organization's campaign generated one of the highest levels of engagement this year. GivingTuesday's own global hubs also put their own international spin on the viral hashtag, including GivingTuesday Canada, which has popularized the hashtag #GivingTuesdayCA.

#GivingTuesday in France: a growing movement?

Among non-Anglophone countries, France boasted the highest number of posts using the hashtag #GivingTuesday on November 28, 2023. Over 1.2K posts were published in France, calling for donations for causes such as education and wildlife conservation. The number of total posts remains low compared to the United States, where 87.4K posts were published.

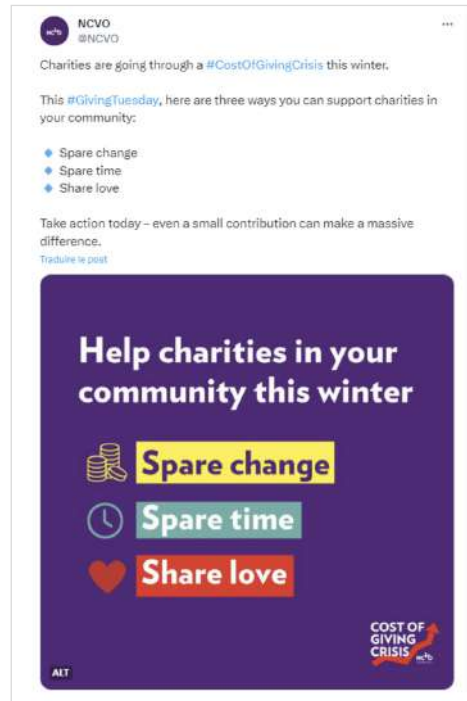


a “triple threat of falling income, climbing costs, and increasing demand for services.” Amid soaring inflation, nonprofits in the U.S. reported a drop in donations in 2022 (Source: CNN). Following this year’s #GivingTuesday event, Asha Curran, CEO of GivingTuesday, indicated that “donation trends are very volatile right now, and there’s a lot that’s going on that’s very concerning, including a decrease in donor participation.” (Source: The Chronicle of Philanthropy) As nonprofits and community organizations navigate these challenging circumstances, they can rely on #GivingTuesday to increase donations. On December 1, 2023, the Oregon Coast Aquarium tweeted that 14% of the funds received in its fall campaign stemmed from #GivingTuesday alone.



Towards a “cost-of-giving” crisis?

On #GivingTuesday, the National Council for Voluntary Organisations (NCVO) published a post on X to alert of a looming “cost-of-giving crisis” within the giving ecosystem, specifically in the United Kingdom. The UK-based organization states on its website that charities now grapple with



Despite fluctuations in donation patterns, #GivingTuesday remains a movement that encourages nonprofits to appeal to small and major donors through creative tools and techniques. It’s only a matter of time to see whether the movement will “match” the results of this year in 2024 ●

From national charities like Les Restos du cœur to human rights NGOs like Reporters sans frontières, solidarity actors dominated the online conversation in France. In contrast to the United States, the online conversation in France lacked influential individuals such as celebrities and political figures. Among the #GivingTuesday posts with the most interactions, only one was published by a French actress, Brigitte Lecordier. Whereas local and prominent political figures took part in the movement in the United States, the hashtag has yet to pervade France’s political ecosystem on X.

À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO

x.desmaison@antidox.fr

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d’opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d’idées et connecte les organisations à leur écosystème : des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



Alexandre MEDVEDOWSKY
Président du Directoire

alexandrem@eslnetwork.com

Le Groupe ESL & Network s’est imposé comme l’un des leaders français et européens de l’intelligence économique, de l’accompagnement stratégique et des affaires publiques. ESL & Network conseille aujourd’hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l’international. Le Groupe conseille également des Etats et gouvernements.