

L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ?

Une réflexion collective pour agir

Bilan 2018 & perspectives 2019

Depuis 2014, une réflexion collective a fait l'objet d'un cheminement sur les moyens de prendre en compte les évolutions de l'intérêt général en France¹. Avec le colloque du 12 janvier 2018 « l'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? »², la dynamique a pris une nouvelle ampleur en mobilisant 23 organisations publiques et privées³, riches de leurs différences. Après avoir qualifié les enjeux et éclairé les 3 leviers du « principe actif » de l'intérêt général⁴, la mise en partage de résultats a permis d'être force d'entraînement et de co-construction de pistes innovantes qu'il reste à investiguer.

La présente note retrace le bilan 2018 et donne les perspectives pour 2019.

Bilan 2018

La qualité et la richesse du colloque du 12 janvier 2018 au CESE a permis de mettre en place un plan d'action en 3 axes : les publications pour capitaliser les travaux, les pistes d'investigation pour poursuivre les travaux, et les auditions pour partager avec les institutions les fruits des réflexions.

Les publications

Les **travaux ont été capitalisés et publiés** :

- Actes du colloque (juillet 2018)
- Note de synthèse du colloque (octobre 2018)
- Dossier JURIS Associations sur les mutations de l'intérêt général (à paraître en mars 2019)

Ils ont aussi servi de référence à de nombreuses autres publications (pour exemple) :

- Dossier « intérêt général » (Le RAMEAU, février 2018)
- Livre l'Alchimie du bien commun (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)

L'instruction des 3 pistes identifiées pour poursuivre les travaux

Afin de poursuivre la démarche engagée depuis 2014, **3 pistes ont été explorées** :

- La mise à disposition des travaux auprès des **3 Assemblées de la République** et du **Gouvernement**, en lançant une démarche ad hoc⁵,
- Une ouverture vers les acteurs de la **CivicTech** pour élargir le débat grâce aux outils numériques,
- Un lien avec le **monde académique** pour identifier les moyens de nourrir grâce aux résultats des travaux menés la recherche d'une part, et les contenus pédagogiques d'autre part.

Chacune de ces 3 pistes ont fait l'objet d'un travail d'investigation pour établir les scénarios possibles d'action auprès de chacune de ces différentes cibles.

¹ Voir annexe 1 : le cheminement collectif depuis 2014

² Voir annexe 2 : la synthèse du colloque du 12 janvier 2018

³ Adasi, Admical, Avise, ANSA, Caisse des Dépôts, Convergences, CESE, CFF, CGET, Comité 21, DJEPVA, FACE Paris, Fonda, Global Compact France, HCVA, Labo de l'ESS, Le RAMEAU, Les Entreprises pour la Cité, MEDEF, Mouvement associatif, Mouves, Orse et Pacte Civique

⁴ Voir annexe 3 : les 3 leviers de l'intérêt général

⁵ Voir annexe 4 : proposition d'un groupe de travail avec les 3 Assemblées de la République

Les auditions

Les travaux ont été portés lors d'audition auprès des institutions suivantes :

- Juillet 2018 : **Cabinet du Président de la République** (dans le cadre d'une rencontre pour présenter les travaux du RAMEAU),
- Juillet 2018 : **Assemblée Nationale** (dans le cadre d'une audition du groupe de travail « emplois & territoires » sous la présidence de Sylvain WASERMAN qui a accepté de poursuivre les échanges au travers du groupe de travail des 3 Assemblées),
- Juillet-Septembre 2018 : **Sénat** (dans le cadre de rencontres individuelles avec 3 sénateur(rice)s, dont Fabienne KELLER qui a accepté de poursuivre les échanges au travers du groupe de travail des 3 Assemblées),
- Juillet & Octobre 2018 : **Conseil Economique, Social & Environnemental** (dans le cadre d'échanges avec le Directeur de Cabinet du Président, et d'une audition dans le cadre du groupe de travail sur l'évolution des métiers de la fonction publique)
- Juillet 2018 à ce jour : **Ministère de la Cohésion des Territoires** (dans le cadre d'échanges avec le puis la Ministre, et leur cabinet respectif, pour le lancement d'une Fondation des territoires)

Dans tous les cas, l'accueil a été particulièrement chaleureux, et la qualité des travaux a été saluée.

Par ailleurs, les travaux menés avec l'**AMRF** et le **CGET** ont permis de mettre en avant l'utilité de créer un nouveau dialogue entre les acteurs publics et les acteurs économiques, dans leur diversité, notamment dans le cadre de l'engagement territorial des entreprises⁶. C'est fort de cette analyse que Jacqueline GOURAULT, Ministre de la Cohésion des Territoires, a impulsé l'étude de préfiguration d'une Fondation des Territoires, le 7 janvier 2019 avec un premier cercle de 12 partenaires potentiels.

Le suivi des travaux

Le **Comité de pilotage** comprend les représentants des 23 organisations mobilisées pour l'organisation du colloque. Il peut être complété à tout moment par les organisations qui souhaitent y contribuer. Il s'est réuni le 30 mai 2018.

Une **équipe projet** a été mise en place pour suivre plus particulièrement l'avancée des travaux. Sous le pilotage de Hugues SIBILLE, avec le soutien de Charles-Benoît HEIDSIECK (Le RAMEAU), l'équipe comprend Cédric CZABO (AMRF), Emmanuel DUPONT (CGET), Daniel LEBEGUE (ORSE), Philippe JAHSHAN (Mouvement Associatif), et Benoît MERIBEL (CFF). Sans qu'elle ne se soit formellement réunie, l'équipe a joué un rôle structurant en impliquant ses différents membres dans des actions plus particulièrement adaptées à leur positionnement et périmètre de compétences.

Perspectives 2019

A l'occasion du Comité de pilotage du 28 février 2019 ont été mises en débat les propositions issues des travaux d'investigation.

Le groupe de travail des 3 Assemblées

L'annexe 4 du présent document décrit la proposition qui avait été initialement envisagée. En raison des événements de la fin 2018, et du lancement du grand débat national au cours duquel les travaux ont été versés au débat, il sera mis en place une formule allégée, après les conclusions de la démarche lancée par le Président de la République.

Sur la base des conclusions du grand débat, une réunion de travail sera organisée avec un représentant de chacune des 3 Assemblées ayant accepté d'être le relais au sein de leur institution. L'objectif sera d'organiser la **journée de (re)découverte des dynamiques de co-construction du bien commun à l'œuvre sur les territoires**, au sein d'associations, de fédérations professionnelles, au travers de partenariats stratégiques, et en soulignant l'engagement de jeunes en service civique.

La journée permettra de « vivre » en pratique la diversité des modes d'engagement au service de l'intérêt général. La date et la composition de la délégation seront fixées lors d'une réunion de travail avec les représentants des 3 Assemblées de la République.

⁶ Voir : Rapport « Responsabilité Territoriale des Entreprises » (Plateforme RSE, juillet 2018) et Guide pratique « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF – Le RAMEAU, octobre 2018)

L'implication de la CivicTech

Une réflexion sur les modalités d'implication de la CivicTech a été menée avec le Pacte Civique et Kawaa, fondé par Kevin ANDRE, ancien professeur de l'ESSEC. Elle a donné lieu à 3 scénarios.

En synthèse, après un gros travail de sémantique et d'identification des influenceurs numériques :

- **Scenario 1** : Faire émerger des propositions en Ateliers présentiels en territoire, puis les mettre au vote sur une plateforme en ligne spécialisée, associé à un événement de restitution,
- **Scenario 2** : Mobiliser sur un objectif collectivement atteignable pour montrer la force de la co-construction autour d'un sujet d'intérêt général symbolique,
- **Scenario 3** : « Vit ma vie ! » à l'Assemblée pour débattre durant une journée avec 577 citoyens autour d'une session de participation citoyenne sur l'intérêt général.

Le Comité de pilotage qui a longuement débattu a privilégié le scenario 3. Un travail d'investigation complémentaire est nécessaire avant de lancer le projet.

Par ailleurs, dans le cadre de **l'étude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats** sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun, quelques questions seront ajoutées sur les mutations de l'intérêt général. L'étude sera réalisée en 2019.

Un travail avec les acteurs académiques

La **Clinique de l'Ecole de Droit de Sciences Po Paris** avait été approchée en 2017 pour contribuer à l'élaboration du colloque du 12 janvier 2018. En raison de la complexité du sujet, et de la difficulté de lui trouver un angle pédagogique adapté, la demande n'avait alors pas pu se transformer.

Fort des avancées réalisées en 2018, un nouvel échange avec la direction de la Clinique a permis d'élaborer une nouvelle proposition qui correspond aux enjeux et aux objectifs pédagogiques de mobilisation des étudiants de Sciences Po Paris. Il s'agit d'investiguer plus avant la notion de **droit d'expérimentation partenariale** qui est apparu dans les travaux comme un besoin fort pour répondre aux freins techniques aux alliances innovantes au service du bien commun, et particulièrement dans le cadre de la co-construction territoriale.

Un dossier est en cours d'instruction pour permettre de mobiliser une équipe d'étudiant, avec l'implication de leur tuteur, pour l'année scolaire 2019-2020. La temporalité et les modalités d'implication correspondent parfaitement aux besoins réciproques des travaux engagés et des leviers de mobilisation des étudiants.

En dehors de cette action phare, d'autres pistes, notamment territoriales, pourront permettre de mettre à disposition des acteurs académiques les travaux réalisés sur l'intérêt général, qu'il s'agisse de nourrir les travaux de laboratoire de recherche et/ou de contribuer à enrichir les contenus pédagogiques des cours de formation initiale et continue.

Une mise en partage avec les territoires

Une mise en débat avec les acteurs des territoires est très pertinente pour valoriser l'existant. Une table ronde « Territoires & intérêt général » sera organisée lors de la **5^{ème} Rencontre des pionniers des Alliances en territoire** qui se déroulera le 26 juin. Ces Rencontres réunissent chaque année une centaine de « catalyseurs territoriaux » sur les 350 que constitue ce réseau informel.

Enfin, pour conduire le programme 2019 **la présidence du Comité de pilotage a fait l'objet d'un passage de relais entre Hugues SIBILLE et Daniel LEBEGUE**. Le RAMEAU en assurera le secrétariat général. Un nouveau Comité de pilotage est prévu en septembre 2019. D'ici-là, 4 groupes de travail ont été lancés sur les différentes actions.

Le programme 2019 est donc riche et diversifié afin de partager très largement la capitalisation des travaux issus de la réflexion sur les mutations de l'intérêt général en France. Toutes les idées et initiatives seront les bienvenues afin de mettre à disposition les « outils d'aide à la réflexion et à la décision », à la hauteur de nos enjeux collectifs.

Une démarche participative sur les mutations de l'intérêt général

Depuis 2014, une réflexion collective a fait l'objet d'un cheminement sur les moyens de prendre en compte les évolutions de l'intérêt général. Le bilan partagé dans une première étape a fait l'objet d'une mise en débat qui se prolonge aujourd'hui.

A l'origine de la démarche, un groupe de travail multidisciplinaire de 16 personnalités issues de mondes très différents a établi un constat partagé autour d'une analyse de ses dimensions à la fois historique, politique, juridique et philosophique de la « définition » de l'intérêt général. Ce concept est une exception française qui est au cœur de notre capacité à « faire société ». Il a longtemps été une réponse, et est progressivement devenu une question ces dernières décennies. Pourtant, il reste une référence tant auprès des jeunes générations que des autres pays qui, sans bien le comprendre, ont une écoute particulière sur la manière de la France d'appréhender les enjeux collectifs qui dépassent la somme des objectifs individuels. Face à l'ampleur des transformations actuelles, il semblait plus que nécessaire de se (ré)approprier ce concept pour tenir compte des nouveaux besoins.



Sans pouvoir le définir avec précision, il était tout d'abord nécessaire de pouvoir le qualifier. Bien que par essence universel et intemporel, le concept d'intérêt général – inventé en France – a besoin de s'incarner dans l'espace et dans le temps pour devenir un principe actif. Pour cela, **3 leviers** permettent de l'appréhender concrètement : la **vision partagée** qui soude la volonté des personnes à « faire société », **l'action collective transformatrice** qui permet de dépasser ses propres enjeux pour contribuer à l'avenir collectif, ainsi que la **gestion régulatrice** qui sécurise l'arbitrage et la garantie de l'équilibre entre l'épanouissement de chacun et la prise en compte des besoins de tous. Pour agir en cohérence, 3 sphères s'articulent et se complètent : le pouvoir d'engagement des personnes, la capacité d'action des organisations et la légitimité du système politique.

La démarche apprenante engagée s'est progressivement structurée en **3 temps** :

- Un **temps de construction collective** : un groupe de travail pluridisciplinaire de 16 membres a cheminé durant 18 mois sur les mutations du concept d'intérêt général en France, en abordant ses différentes dimensions. Le **rapport collectif « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance »** a été publié en novembre 2015. Il a ensuite été soumis à l'éclairage des trente principaux « Think Tank » Français pour avis, puis deux séminaires ouverts ont été organisés pour étayer les fruits du rapport initial, et une synthèse collective a été rédigée à l'été 2016.
- Un **temps de mise en débat** : le **colloque du 12 janvier 2018 au CESE « l'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »** a mis en débat ces résultats avec les décideurs publics et privés. L'objectif était d'éclairer chacun des 3 leviers et de permettre ainsi de contribuer à définir des pistes concrètes pour mieux répondre aux défis actuels. Co-construit avec 23 organisations, il a mobilisé 300 personnalités, représentatives de la diversité des organisations et des territoires, ont répondu à l'invitation de venir construire ensemble. Les Actes ont été publiés à l'été 2018.
- Un **temps de partage** : les fruits du colloque ont été partagés au cours d'auditions auprès des 3 Assemblées de la République (Assemblée Nationale, Sénat et Conseil Economique, Social & Environnemental). Un travail est actuellement en cours avec les institutions, les acteurs académiques et de la CivicTech avec de poursuivre le partage et l'enrichissement de la réflexion.

Chacune des 23 organisations participantes aux travaux, et plus largement toutes les organisations publiques et privées ainsi que les territoires, sont invitées à se saisir des travaux pour nourrir leur propre réflexion et/ou les mettre en débat.

23 organisations mobilisées



A titre d'exemple, ces travaux sur les mutations de l'intérêt général ont nourri **2 livres collectifs** :

- « **Bien commun : vers la fin des arrogances !** » publié aux éditions JURIS Associations en 2016 par 33 co-auteurs qui éclairent sur une vision systémique de nos enjeux collectifs,
- « **L'Alchimie du bien commun** » illustre au travers de 13 exemples inspirants les dynamiques qui peuvent nous donner collectivement confiance dans notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXI^{ème} siècle. Il a été publié le 1^{er} octobre 2018 à l'occasion de la cérémonie de (Re)Connaissance du bien commun qui a eu lieu à l'Assemblée Nationale, organisée par la Fondation pour la Co-construction du bien commun.

Tous les résultats sont accessibles sur le site : <http://co-construisonsdemain.org/les-publications>

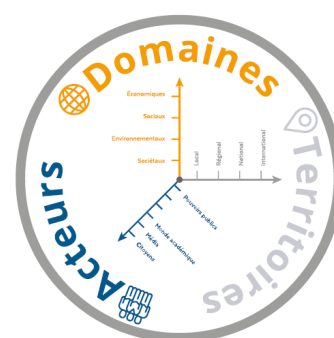
Les enseignements sur les mutations de l'intérêt général

Le 12 janvier 2018, le colloque au CESE « L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » a rappelé que pour faire face aux défis de ce début de XXI^{ème} siècle, nous devons mobiliser à la fois toutes les énergies et tous les leviers pour inventer ensemble des solutions à la hauteur des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Qu'en retenir en synthèse ?

Une vision systémique sur le **quoi** (une triple articulation à réussir), sur le **qui** (3 sphères pour agir en cohérence) et sur le **comment** (3 leviers complémentaires : Vision – Action – Gestion)

L'ampleur des transformations actuelles exige de prendre du recul pour analyser comment réussir une réelle cohérence entre les actions publiques et privées menées. La situation nécessite une **triple articulation** :

- **Entre les domaines d'actions** puisqu'ils sont de plus en plus interconnectés entre eux,
- **Entre les territoires** car il doit y avoir un lien pertinent du local à l'international,
- **Et entre les acteurs** (Pouvoirs publics, entreprises, syndicats, associations, fondations, acteurs académiques...) dans la mesure où chacun mobilise des énergies complémentaires.



Cette triple articulation ne concerne pas seulement le système politique, elle s'applique aussi aux personnes et aux organisations. De la cohérence entre l'action de ces **trois sphères** naît la capacité à « faire société ». De ces trois sphères, c'est actuellement celle de la co-construction entre les organisations qui est la moins bien appréhendée.

Cette vision systémique a été clairement décrite dans le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! »⁷.

Ceci établi, encore faut-il identifier les leviers dont nous disposons collectivement pour agir au service de l'intérêt général. Une réflexion mobilisant une équipe pluridisciplinaire a permis d'établir que pour devenir un « principe actif », la notion d'intérêt général, universelle et intemporelle par essence, devait s'incarner dans le temps et dans l'espace. Pour lui permettre d'éclairer le « faire société », **3 leviers** sont à articuler : la Vision partagée, l'Action collective transformatrice et la Gestion Régulatrice.



De la cohérence de l'articulation des leviers : Vision - Action – Gestion ...

La vision partagée doit mobiliser les énergies et faire adhérer à un projet collectif qui permet d'engager chacun au service de tous. L'action collective transformatrice permet de co-construire des solutions qui ne pourraient être inventées que par un seul. La gestion régulatrice permet de faire les arbitrages nécessaires pour assurer un vivre ensemble harmonieux. Plus que la seule performance de chacun de ces leviers, c'est leur articulation qui permet une réelle pertinence face aux besoins des personnes et des territoires, notamment des plus fragiles.

⁷ Livre collectif publié aux éditions DALLOZ, Collection JURIS Associations, décembre 2015

Matrice des leviers de l'intérêt général

L'analyse de l'articulation entre les leviers permet de souligner que chacun d'eux ne relève pas du même périmètre, ni de la légitimité des mêmes acteurs, ni de la même temporalité. La matrice ci-contre en donne les clés de lecture.

Axe prioritaire du « pour quoi »	GESTION	ACTION	VISION
Fondement de la légitimité	Démocratie représentative	Démocratie délibérative	Démocratie participative
Périmètre d'action prioritaire	Loi / Norme	La pratique / l'entreprendre	Engagement
Acteurs à la manœuvre	Pouvoirs publics	Organisations (publiques et privées)	Personnes

Le choix collectif à réaliser est celui de définir le « juste » barycentre entre ces leviers. Il est important de constater que l'ordre des priorités n'est pas sans impact sur les résultats obtenus. Depuis 200 ans, le levier prioritaire du modèle français est celui de la Gestion au travers de la primauté du droit. D'autres choix sont possibles : celui du pragmatisme en plaçant le levier de l'Action collective comme axe central, ou celui du volontarisme en plaçant celui de la Vision partagée comme prioritaire. Dans l'histoire de France, ces leviers ont été différemment pondérés selon les époques et les défis collectifs à relever.

Ainsi, face aux mutations actuelles de la société, l'enjeu n'est pas tant de vouloir changer le concept structurant de l'intérêt général, colonne vertébrale de l'unité française depuis 2.000 ans, mais de redéfinir l'équilibre des leviers : Vision – Action – Gestion.

... aux questions pour réinventer un barycentre adapté à la situation

Face aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles, il convient de se poser trois séries de questions structurantes :

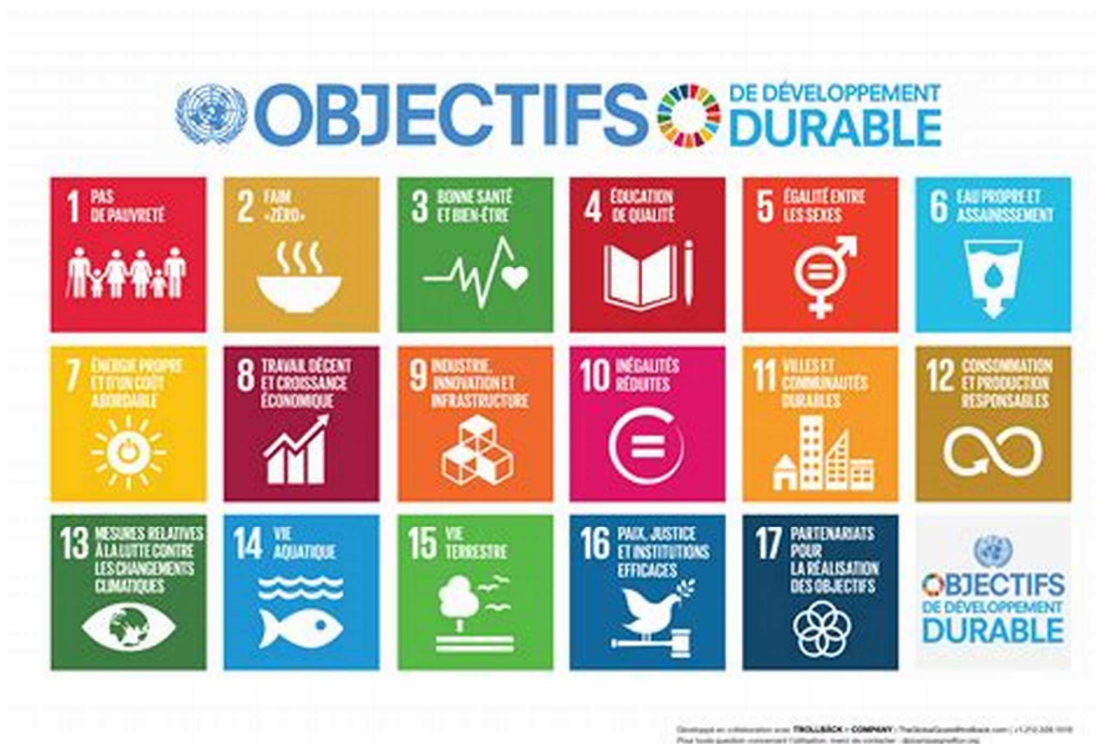
- Quel **nouveau barycentre entre Vision, Action et Gestion** ? Celui de la Gestion qui est actuellement privilégié est-il le bon angle d'approche des mutations ?
- Quel **choix de la méthode** pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer ce nouveau barycentre ? L'éthique du dialogue est-il le moyen le plus cohérent pour assurer une acceptabilité de la légitimité des décisions ?
- Quelle(s) **temporalité(s)** nous donnons nous pour réussir ce défi collectif de redonner confiance dans notre capacité collective à répondre aux nouveaux enjeux et besoins ? L'ampleur des enjeux n'exige-t-il pas d'établir des solutions qui ne peuvent pas toutes se situer sur le même plan temporel ? Comment articuler décisions d'actions à court terme, choix stratégiques à moyen terme, et orientations structurantes à long terme ?

C'est au regard de ces trois séries de questions que chacun – système politique, organisation et personne – peut se situer pour réévaluer son propre modèle à la fois de performance, de pertinence et de contribution à l'intérêt général. Cette nécessité individuelle pour chacun doit s'accompagner d'une réelle capacité collective à co-construire des solutions. Le choix de la méthode est donc structurant pour conduire le changement nécessaire.

Les ODD, le nouveau cadre internationalement partagé

Votés en septembre 2015, les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies sont une opportunité pour disposer d'un cadre partagé. La force des ODD provient du fait qu'ils dépassent les seules normes, principes et méthodologies pour disposer d'objectifs communs. Jusqu'à là en effet, des principes de l'OCDE à la norme ISO 26.000, la seule perspective proposée était de partager des processus communs. Certes utiles, ils n'étaient pas suffisants pour lever l'inertie et donner envie d'agir. La loi et la norme si elles sont de puissantes régulatrices ne sont en effet pas des moteurs d'action. Pour être en mesure de motiver les acteurs, la question prioritaire n'est en effet pas « comment » mais « pour quoi » agir.

Le cadre systémique des ODD



Se doter d'une vision systémique mobilisatrice

Les ODD marquent un réel changement de paradigme. Il ne s'agit plus seulement pour les pays les plus riches de faire preuve de solidarité envers les plus pauvres pour les aider dans leur développement. Il s'agit plus profondément de définir ensemble, face aux défis collectifs, la contribution de chacun pour les relever. Autrement dit, il s'agit de passer d'un « face à face » à un « côté à côté » où chacun a un rôle à jouer. Ce changement de posture permet d'inventer des solutions qui à la fois réduisent les fragilités et inventent de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Ces deux objectifs ne sont plus distingués, mais articulés. Ce changement est très significatif en France qui, par son histoire, séparait les deux : intérêt général d'une part, et développement économique d'autre part.

De plus, les 16 premiers objectifs forment un « tout cohérent ». Il expose l'interaction nécessaire entre les domaines. Chacun peut donc rattacher son action aux objectifs collectifs. Le 2^{ème} rapport sur l'appropriation des ODD en France montre des avancées significatives en la matière⁸. Fort est de constater que progressivement, nous nous structurons pour répondre aux nouveaux défis collectifs. C'est un mouvement nécessairement lent au regard de son ampleur, mais il s'explique par les évolutions nécessaires. Il est donc essentiel de faire la pédagogie du temps long. Par exemple, le livre « L'Alchimie du bien commun »⁹ en explique les modalités et en illustre les chemins possibles au travers de 13 « exemples inspirants »¹⁰.

⁸ Rapport sur l'appropriation des ODD en France (Comité 21, juillet 2018)

⁹ L'Alchimie du bien commun (Editions du Net, 1^{er} octobre 2018)

¹⁰ Récits des 13 « exemples inspirants » de la 1^{ère} promotion de la Fondation pour la Co-construction du bien commun qui a été distinguée lors d'une cérémonie de (Re)Connaissance à l'Assemblée Nationale le 1^{er} octobre 2018

Apprendre à articuler les 3 leviers de l'intérêt général

Face aux mutations actuelles de la société, l'enjeu n'est pas tant de vouloir changer le concept structurant de l'intérêt général, colonne vertébrale de l'unité française depuis 2.000 ans, mais de redéfinir l'équilibre des leviers : Vision – Action – Gestion.

Mobiliser les énergies et faire adhérer à un projet collectif qui engage chacun au service de tous, co-construire des solutions qui ne pourraient être inventées autrement, et faire les arbitrages nécessaires pour assurer un vivre ensemble harmonieux sont les trois enjeux sur lesquels repose le concept d'intérêt général. Ils se traduisent par les trois leviers présentés en partie 3 du dossier.

Chacun des 3 leviers pose des questions structurantes qui expliquent à la fois la complexité, mais aussi la nécessité de les articuler :

- **Vision partagée** : alors que le « contrat social » était jusqu'alors fondé sur des valeurs positives (la Paix, le Progrès ...), il semble s'orienter aujourd'hui vers un objectif plus anxiogène : « sauver l'humanité ». Passant de l'espoir d'un avenir meilleur à la crainte du pire, notre projet collectif est-il suffisant pour donner confiance dans l'avenir et envie d'y être contributeur ? En septembre 2015, les Etats ont posé le cadre collectif des Objectifs du Développement Durable (ODD). En France, le Pacte Civique a proposé une méthode pour mobiliser chacun vers un avenir plus porteur de fraternité. Ces cadres – et d'autres – peuvent-ils contribuer à (ré)enchanter la France ? Si oui, comment ?

- **Action collective transformatrice** : longtemps sous-estimé, voire parfois nié à certaines périodes de notre histoire, le rôle des organisations, publiques et privées, pour contribuer à l'intérêt général est aujourd'hui de mieux en mieux reconnu. Organisations publiques, associations, entreprises, fondations, acteurs académiques... chacun a un rôle à jouer dans un monde en profonde refondation. Ces différentes organisations, riches de leurs différences, inventent de nouveaux modèles pour répondre aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Au-delà d'une action en silo, c'est dans l'articulation des actions de chacun, et dans la capacité à « faire alliance » qu'il est à la fois possible de réduire les fragilités et d'inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Quelles sont ces nouvelles alliances ? Quelles en sont les conditions de réussite ?

- **Gestion régulatrice** : l'équilibre entre épanouissement personnel et cadre collectif est un art complexe. A l'heure où l'autorité des pères est remise en cause par celle des pairs, se pose la question de la légitimité pour arbitrer. Longtemps fondée sur la seule légitimité représentative, la gestion régulatrice s'est lentement et progressivement ouverte à la légitimité délibérative, puis participative. C'est un mouvement lent face à une attente de plus en plus forte. Le territoire est-il le lieu pour inventer de nouvelles modalités de gouvernance de l'intérêt général ? Si oui, comment sécuriser une cohérence entre la prise en compte des spécificités des besoins locaux dans le cadre d'une unité nationale nécessaire à garantir une solidarité collective ?

Il est à noter que ces questionnements ont été posés dès 2015. Ils prennent une perspective particulière au regard de la situation actuelle en France. C'est pourquoi, il est particulièrement utile d'analyser et de partager les fruits d'une réflexion collective qui a progressivement éclairé et étayé chacune de ces questions.

La richesse d'une réflexion partagée

A l'occasion du colloque « l'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » du 12 janvier 2018, un regard croisé entre des personnalités issues des différentes organisations publiques et privées. Du Président du Conseil Economique, Social et Environnemental au Vice-Président de l'Assemblée Nationale, en passant par les représentants du Gouvernement, des entreprises, des syndicats, des associations, des fondations et des acteurs académiques, il y eut une profonde cohérence et convergence des interventions. Elles ont souligné la nécessité de se saisir de la question de la mutation de l'intérêt général, et l'urgence de co-construire des solutions à la hauteur des défis actuels.

Les 9 Ateliers participatifs ont produit plus de 1.000 propositions concrètes pour contribuer activement à renouveler nos modèles en matière de Vision – Action & Gestion de l'intérêt général. Ils ont répondu aux questions suivantes :

Quelle vision ?

- Atelier V1 - Comment construire une vision partagée ?
 - Quelle vision partagée pour souder la volonté des personnes à « faire société » ?
 - Comment organiser la ré-écriture collective d'un projet partagé sur la base des cadres existants (ODD, Pacte Civique) ?
- Atelier V2 - Qui incarne cette vision, comment la matérialiser ?
 - Quelle incarnation de cette vision partagée et de l'intérêt général ?
 - Comment la matérialiser et la rendre intelligible ?
 - Quel processus suivre pour construire la légitimité de l'incarnation ?
- Atelier V3 - Comment s'assurer que toutes les parties soient mobilisées ?
 - Comment mobiliser des acteurs divers autour de projets, d'actions dont la finalité est clairement « le vivre ensemble » et « le faire société » ?
 - Comment sensibiliser le plus grand nombre et aller au-delà des convaincus pour favoriser l'engagement ?

Quelles actions ?

- Atelier A1 - Quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ?
 - Quels impacts sur la performance des organisations partenaires ?
 - Quels impacts sur l'innovation sociétale ?
 - Quels impacts sur l'engagement des personnes et la co-construction sur les territoires ?
- Atelier A2 - Comment favoriser l'expérimentation ?
 - Quelles actions / modalités pour accélérer les expérimentations ?
 - Quels freins lever pour favoriser les expérimentations ?
 - Faut-il un droit pour sécuriser les expérimentations ?
- Atelier A3 - Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national ?
 - Comment irriguer les innovations au-delà du territoire d'émergence ?
 - Quelle complémentarité des rôles des acteurs publics et privés ?
 - Quel rôle des instances nationales ?

Quelle gestion ?

- Atelier G1 - Ou doit-on réguler ?
 - L'égalité territoriale est-elle un principe ? Pourquoi ? comment l'assurer ?
 - A chaque territoire son mode d'organisation ? Peut-on répliquer à l'identique les modes d'organisation sur tous les territoires ?
 - Peut-on imaginer de nouvelles formes d'interaction entre territoires pour l'intérêt général ? Lesquelles ?
- Atelier G2 - Comment peut-on réguler ?
 - Co-construire des solutions entre acteurs peut-il être une alternative à la loi ? pourquoi ?
 - Les acteurs (publics, privés lucratifs et non lucratifs) ont-ils ensemble la légitimité à expérimenter hors d'un cadre législatif ? Si oui, comment le favoriser ?
- Atelier G3 - Qui peut réguler ?
 - Les différentes formes de démocratie (représentative / délibérative / participative) ont-elles des périmètres d'exercice distincts ? lesquels ?
 - L'articulation entre les trois types de démocratie doit-elle être instituée ? Pourquoi ? comment ?
 - Faut-il un garant du temps long ? Si oui, qui ?

La co-construction a été au cœur de la méthode pour réussir ce formidable défi. L'ensemble des pistes évoquées a été restitué dans les Actes du colloque¹¹.

¹¹ Disponible sur le site : <http://co-construisonsdemain.org/les-publications>

3 pistes prioritaires pour commencer à agir dès aujourd'hui !

Sur chacun des leviers pour activer l'intérêt général, une piste prioritaire a été identifiée :

- Pour la **vision partagée** : les Objectifs du Développement Durable, signés par la France en septembre 2015, est un engagement systémique qui montre la convergence des domaines et la cohérence entre les territoires. De plus, le 17^{ème} Objectif invite à faire alliance pour réussir. Il convient de mieux s'appropriier collectivement ces objectifs communs qui forment une vision partagée pour l'avenir de notre société.
- Pour l'**action collective transformatrice** : le mouvement de co-construction territoriale est un lieu d'observation et d'expérimentations d'une nouvelle capacité à faire ensemble. Nous devons nous mettre à l'écoute des territoires pour comprendre les dynamiques à l'œuvre et les encourager. C'est par l'engagement de chacun des acteurs, en proximité avec les besoins, notamment des plus fragiles, que de nouvelles solutions pourront être inventées, à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois durables.
- Pour la **gestion régulatrice** : une meilleure appropriation du droit d'expérimentation, ainsi que son extension à un droit d'expérimentation partenariale, sont les moyens de se doter d'une capacité à tester les solutions tout en posant un cadre de référence. Il convient de ne pas trop rapidement vouloir poser un cadre normatif qui n'est pas adapté aux phases d'émergence et d'expérimentations de l'innovation sociétale.

Ces pistes font l'objet depuis un an d'approfondissement et de travaux continus pour construire en profondeur des réponses à la hauteur des besoins et des défis.

Annexe 4 – Le groupe de travail des 3 Assemblées

Une proposition d'action partagée avec chacune des 3 institutions

PARTAGER LES FRUITS DE LA CO-CONSTRUCTION

Une nouvelle étape consiste à **partager ces résultats avec un groupe de représentants des 3 Assemblées de la République**. L'enjeu est d'animer un temps de travail entre 15 élus (5 de chacune des Assemblées), avec trois réunions (une dans chacune des Assemblées), ainsi qu'une journée de (re)découverte de la co-construction en action, à partir d'exemples de terrain provenant des différentes parties prenantes.

Une **démarche en 3 phases** :

- Deux **réunions pour partager les fruits et identifier les pistes** les plus pertinentes,
- La **journée de découverte de la co-construction en action : de Charenton** (Collectivité animant une démarche exemplaire de co-construction territoriale) **à un dîner avec des jeunes en service civique, en passant par la FEP** (fédération professionnelle avec un programme innovant d'engagement collectif), **Wimoov** (projet d'innovation sociale en alliances stratégiques), **Solifap** (solution co-construite entre acteurs riches de leurs différences), en finissant par un **échange avec les jeunes en service civique** d'Unicité.
- Une **réunion conclusive**.

UNE EQUIPE DE PREPARATION

Les représentants des 3 Assemblées : Sylvain WASERMAN (Vice-Président de l'Assemblée Nationale), Fabienne KELLER (Sénatrice, vice-présidente de la Commission des Finances et de celle des Affaires européennes du Sénat) et Delphine LALU (Présidente de la Commission Activités Economiques au Conseil Economique, Social et Environnemental).

Sous le pilotage de Hugues SIBILLE, avec le soutien de Charles-Benoît HEIDSIECK (Le RAMEAU), l'équipe comprend Cédric CZABO (AMRF), Emmanuel DUPONT (CGET), Daniel LEBEGUE (ORSE), Philippe JAHSHAN (Mouvement Associatif), et Benoît MERIBEL (CFF).