Intérêt général :

Dès aujourd'hui, l'affaire de tous ?

A l'occasion du colloque sur les mutations de l'intérêt général, du 12 janvier 2018 au Conseil Economique, Social et Environnemental, Le RAMEAU a souhaité partager les enseignements de 12 ans de recherche empirique sur la co-construction du bien commun.

Janvier 2018

Table des matières

1- Invitation du RAMEAU à cheminer sur l'intérêt général 3

2- Synthèse des travaux sur l'intérêt général : Activons tous les leviers 5

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) 5

De la cohérence de l'articulation des leviers : Vision - Action – Gestion 6

… aux questions pour réinventer un barycentre adapté à la situation 6

Une conviction profonde du RAMEAU qui fonde le sens de son action depuis 12 ans 7

L'appel au « pari de la confiance » 7

La mise en perspective historique nous prouve que c'est possible ! 7

Les pistes d'action suite au colloque du 12 janvier 2018 8

3- Conviction 1 : L'urgence de changer de méthode ! 9

3 leviers pour agir : la Vision partagée, l'Action collective et la Gestion régulatrice 9

Un changement de levier prioritaire pour répondre aux nouveaux besoins des Hommes et des territoires 9

Testons une nouvelle méthode : le droit à l'expérimentation partenariale 10

Choisir le « pari de la confiance » ! 10

4- Conviction 2 : Inspirons-nous des pionniers ! 11

Un exemple d'actualité : l'Alliance pour l'éducation 11

Un arbre qui illustre la forêt 11

Apprenons de notre histoire 12

5- Conviction 3 : Posons-nous les bonnes questions ? 14

Nous dotons-nous d'une vision systémique ? 14

Connaissons-nous l'écosystème dont nous parlons ? 15

Avons-nous qualifié les enjeux et les besoins ? 15

Avons-nous recensé les actions déjà engagées ? 15

Savons-nous apprendre de nos expériences ? 15

Avons-nous évalué les derniers travaux réalisés ? 15

N'avons-nous pas déjà répondu aux questions posées ? 15

Qu'est-ce que nous enseigne notre histoire collective ? 16

Mettons-nous la pertinence comme indicateur prioritaire ? 16

Avons-nous croisé les regards pour élargir notre champ de vision ? 16

Basons-nous notre action sur un principe de réalité ? 16

Savons-nous expérimenter avant de normaliser ? 16

ANNEXES 18

ANNEXE.1 – Rapport sur l'intérêt général 18

ANNEXE.2 – Livre collectif sur le bien commun 19

ANNEXE.3 – Centre de ressources numériques « Co-construction du bien commun » 20

ANNEXE.4 - Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats 21

1- Invitation du RAMEAU à cheminer sur l'intérêt général

Depuis le colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? », Le RAMEAU a proposé de cheminer pour en retirer les principaux enseignements en attendant la publication des Actes qui aura lieu au 1er Trimestre 2018.

La **première étape** a consisté à **synthétiser la vision systémique de l'intérêt général.** Elle a progressivement été élaborée au cours d'une réflexion menée durant 3 ans par un groupe de travail pluridisciplinaire, représentatif de la diversité des regards. Bien que par essence intemporelle et universelle, la notion d'intérêt général a besoin de s'incarner dans l'espace et dans le temps pour devenir un « principe actif » du « faire société ». Pour cela, elle s'appuie sur 3 leviers complémentaires et indissociables : la Vision partagée, l'Action collective transformatrice et la Gestion régulatrice, résumés dans la matrice suivante :

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 prioritairement à la manœuvre	Pouvoirs publics	Organisations (publiques et privées)	Personnes

Fort de ces enseignements, Le RAMEAU a souhaité éclairer les organisations et les territoires au travers d'une trilogie de Tribunes qui permet de poser à la fois le constat partagé, les conditions pour passer à une nouvelle étape, et les moyens d'agir dès maintenant. *(Voir chapitre 2)*

Première conviction : " Changeons de méthode ".

Depuis 200 ans, nous avons collectivement privilégié le levier de la Gestion régulatrice, en faisant du Droit l'instrument de l'intérêt général. Cela a été une solution efficace durant 150 ans. Cependant, depuis 50 ans, la « planche à Lois » a sur la démocratie le même impact que la « planche à billets » sur l'économie. C'est une mauvaise réponse à une bonne question. Au lieu d'aider à résoudre les défis collectifs, elle en aggrave les conséquences. La normalisation empêche d'innover et devient le frein majeur à toute capacité de trouver des solutions adaptées pour un XXIe siècle plus fraternel, équitable et durable. Naturellement, la Gestion régulatrice, outillée au travers du Droit, a toute sa place dans les leviers de l'intérêt général, mais il faut lui redonner du sens avec une Vision partagée qui permet de mobiliser les énergies, et surtout l'inventer dans le cadre d'une Action collective transformatrice qui expérimente des solutions avant de vouloir trop vite les normaliser. Il nous faut donc changer de méthode et choisir le « pari de la confiance » au travers de la co-construction du bien commun. *(Voir chapitre 3)*

Seconde conviction : « Inspirons-nous des pionniers »

Face à l'ampleur des enjeux, il nous faut agir vite. N'attendons pas pour initier une dynamique ambitieuse et une démarche de co-construction apprenante. Pour cela, la solution est simple : Capitalisons sur l'expérience des pionniers qui ont expérimenté de nouvelles méthodes de co-construction. L'actualité nous en donne une illustration au travers du récit de l'Alliance pour

l'éducation. Les exemples sont nombreux, et ils viennent de tous les univers. Citons notamment : le HUB sur l'accompagnement de l'innovation sociale de la Caisse des Dépôts, le carrefour d'innovation sociale du CGET qui met en valeur les initiatives innovantes des territoires, l'Alliance Dynamique de La Poste, le fonds d'innovation AG2R La MONDIALE, l'alliance entre la FNH (Fondation pour la Nature et l'Homme) et l'UNCPIE (Union Nationale des Centres Permanents d'Initiative à l'Environnement), le projet Yposkesi de l'AFM Téléthon, l'action de la Fondation La France s'Engage … Toutes ces initiatives sont des exemples inspirants.

C'est l'existence de toutes ces expériences pionnières qui permet au Président de la République et au Gouvernement d'inviter la « Société de l'engagement » et de traduire cette volonté politique par le programme #FrenchImpact qui valorise l'innovation sociétale. L'objectif est de mobiliser 1 milliard d'euros durant le quinquennat. Ayons confiance dans notre capacité collective à relever ce défi. L'histoire nous prouve que la France a su adapter progressivement les solutions aux besoins d'intérêt général. L'exemple de l'analyse comparée de 200 ans d'évolution de l'intérêt général avec l'action territoriale des Caisses d'épargne, qui fêtent leur bicentenaire cette année, n'en est que l'une des illustrations. Nous pouvons avoir confiance dans l'avenir … si dès maintenant nous nous inspirons des expériences pionnières pour rapidement changer d'échelle notre capacité à co-construire le bien commun. *(Voir chapitre 4)*

Troisième conviction : " Posons-nous les bonnes questions ? "

Pour permettre d'avancer avec pertinence, il nous faut apprendre à nous poser collectivement les bonnes questions. La démarche de co-construction est un exercice complexe et exigent qui nécessite de faire un "pas de côté" et de décentrer le regard. Fort d'une douzaine d'année de recherche empirique, Le RAMEAU propose un cadre de questionnement autour de 3 questions :

- Nous dotons-nous d'une vision systémique, nécessaire pour trouver des réponses pertinentes ?
- Saurons-nous apprendre de nos expériences, pour ne pas sans cesse répéter les mêmes erreurs ?
- Mettrons-nous la pertinence au cœur des indicateurs prioritaires, en nous préoccupant davantage des besoins (le QUOI) que des process (le COMMENT) ?

L'exercice réalisé sur la mission gouvernementale " Entreprise et intérêt général " montre que nous avons sans doute encore beaucoup de chemin à faire avant de maitriser parfaitement ce cadre de référence de la co-construction. *(Voir chapitre 5)*

2- Synthèse des travaux sur l'intérêt général : Activons tous les leviers

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 XXIème siècle, nous devions 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)

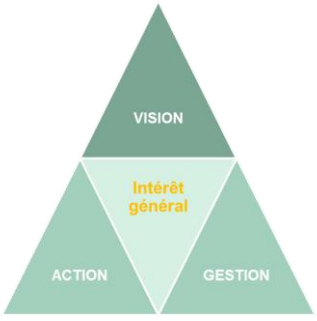
L'ampleur des transformations actuelles exige de prendre du recul pour analyser comment réussir une réelle cohérence entre les actions publiques et privées menées. La situation nécessite une **triple articulation** :

- **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 leviers complémentaires.

Cette triple articulation ne concerne pas seulement le système politique, elle s'applique aussi aux personnes et au organisations. De la cohérence entre l'action de ces **trois sphères** nait la capacité à « faire société ».

Cette vision systémique a été clairement décrite dans le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! »[1].

Ceci établit, encore faut-il identifier les leviers que nous avons collectivement ^pour agir au service de l'intérêt général. Une réflexion mobilisant une équipe pluridisciplinaire durant trois ans 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.



[1] Livre collectif publié aux éditions DALLOZ, Collection JURIS Associations, décembre 2015

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

La vision partagée permet de mobiliser les énergies et de 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.

L'analyse de l'articulation entre les leviers permet de souligner que chacun d'eux ne relève pas du même périmètre, de la légitimité des mêmes acteurs, ni même 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 prioritairement à la manœuvre	Pouvoirs publics	Organisations (publiques et privées)	Personnes

Le choix collectif à réaliser est celui de définir le 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 notre 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.

Une conviction profonde du RAMEAU qui fonde le sens de son action depuis 12 ans

A l'occasion du colloque du 12 janvier 2018, Charles-Benoît HEIDSIECK, le Président-Fondateur du RAMEAU, a redonné les convictions du RAMEAU sur la mutation en cours. En tant que co-pilote et porte-parole du groupe de travail sur l'intérêt général, il avait préalablement présenté la synthèse des travaux, résumés dans la partie une de cette note.

L'appel au « pari de la confiance »

« Ancré sur les travaux qui ont été présentés, les fondations sont là pour nous permettre de co-construire un XXIème siècle plus fraternel, équitable et durable. Il nous revient la responsabilité, à la fois individuelle et collective d'inventer l'avenir que nous voulons.

Non, le monde n'est pas tel qu'il est, mais tel que nous le bâtissons. Alors non, le monde n'est pas en feu, condamné à une fin inéluctable que nous ne saurions éviter. Bien au contraire, réjouissons-nous car nous vivons un moment historique : Chrysalide devient papillon !

Nous assistons en effet à la fin des arrogances où d'une logique auto-centrée, nous évoluons progressivement vers une capacité collective à co-construire le bien commun. Alors oui ! Quelques que soient les souffrances, les douleurs de l'enfantement en valent la peine ! … Et pas seulement pour nous, mais pour les enfants de nos enfants !

Alors oui ! Laissons au papillon le temps de consolider ses ailes, et faisons collectivement le « pari de la confiance », vers ce LIEN Commun auquel nous aspirons tous.

Que ce colloque en fasse aujourd'hui la preuve pour (re)donner espoir à ce pays qui en a tant besoin. Relevons ensemble ce défi collectif ! »

La mise en perspective historique nous prouve que c'est possible !

Serait-ce donc la première fois dans l'histoire de l'Humanité que nous sommes collectivement confrontés à des urgences auxquels nous devons répondre ?

Cette citation écrite au IV^{ème} siècle par Saint Basile de Césarée (329-374) nous éclaire :

« Ce sont nos crimes multipliés qui ont changé la nature des saisons et qui ont altéré leur utile température. (…) Nous louons la bienfaisance ; et nous ne soulageons point l'indigent. (…). Nous nous conduisons envers les misérables avec une économie sordide. Nos magasins regorgent, trop étroits pour contenir toutes nos provisions, et nous ne sommes pas touchés du sort de celui qui est dans la détresse »

Comme à chaque fois, il est possible de lire cette citation dans les deux sens :

- Le verre à moitié vide : « rien a changé, nous n'avons pas progressé, au contraire nous avons même régressé ? »,
- Le verre à moitié plein : « les défis auxquels nous sommes confrontés sont cohérents avec les avancées de notre Humanité. A chaque époque, Homme se doit de réévaluer sa relation à l'Autre et à la planète. Il est de sa responsabilité de trouver des solutions à l'ampleur des enjeux. Puisque les Anciens ont trouvé les leurs, il n'y a pas de raison que nous ne puissions trouver les nôtres ! ».

Dans quelle position nous situons-nous, à la fois individuellement et collectivement ?

Les pistes d'action suite au colloque du 12 janvier 2018

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 est au cœur de la méthode pour réussir ce formidable défi. Elle nous permettra à la fois de réduire les fragilités et d'inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois

Suite à cet événement, Le RAMEAU souhaite aller plus loin. Il a publié une tribune sur la nécessité de changer de levier. Elle souligne que la « planche à Lois » a sur la démocratie le même impact que la « planche à billets » sur l'économie. Il est urgent de changer de leviers d'intérêt général, et de faire place au « pari de la confiance » plutôt qu'à la défiance de la normalisation.

3- Conviction 1 : L'urgence de changer de méthode !

La « planche à Lois » a sur la démocratie le même impact que la « planche à billets » sur l'économie. Il est urgent de s'appuyer sur tous les leviers de l'intérêt général, et de faire place au « pari de la confiance » plutôt qu'à la défiance de la normalisation.

Le 12 janvier 2018, le colloque tenu 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 devions 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[2].

3 leviers pour agir : la Vision partagée, l'Action collective et la Gestion régulatrice

L'intérêt général dispose de trois leviers pour définir, piloter et évaluer notre capacité collective à répondre aux nouveaux besoins, notamment des territoires et des personnes les plus fragiles. Il s'agit de la Vision partagée du projet collectif auquel nous aspirons, de l'Action collective transformatrice que nous pouvons mener pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois, ainsi que la Gestion régulatrice pour arbitrer entre l'épanouissement individuel et le bien collectif.

Un changement de levier prioritaire pour répondre aux nouveaux besoins des Hommes et des territoires

Depuis 200 ans, notre modèle français privilégie le levier de la gestion régulatrice au travers du droit[3]. Ce modèle a parfaitement fonctionné durant 150 ans, et les avancées qu'il a apportées sont incontestables. Pourtant, depuis les années 70, il n'est plus adapté aux transformations de la société. Les limites qui en découlent mettent en risque notre capacité à assurer la cohésion et la cohérence de notre pays.

La normalisation ne peut plus être le levier prioritaire pertinent du triptyque Vision-Action-Gestion. La « planche à Lois » que nous avons actionnée sans limite depuis 20 ans devient un danger pour notre démocratie. Elle a les mêmes effets induits que la « planche à billets » a eu sur l'économie : au lieu de répondre aux enjeux adressés, elle s'auto-alimente, donnant le sentiment d'agir alors qu'au contraire la dynamique enferme dans un mécanisme incontrôlable. Ce constat émane du Conseil d'Etat dans son rapport sur la qualité du droit de septembre 2016[4] où il alerte sur cette inflation incontrôlée de la législation qui ne permet plus la justice, puisque le droit devient à la fois illisible et inapplicable, alors que ce sont les deux principaux principes sur lesquels il devrait reposer.

Dès lors, nous avons une obligation collective à nous interroger sur le nouvel équilibre à trouver entre les 3 leviers. Il ne s'agit pas de nier l'importance du droit ; bien au contraire, il s'agit de lui donner sa juste place dans un équilibre plus fécond entre la Vision, l'Action et la Gestion.

[2] Note sur le colloque intérêt général du 12 janvier 2018 (Le RAMEAU, janvier 2018)
[3] Rapport collectif « L'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB Heidsieck, novembre 2015)
[4] Etude annuelle sur la simplification et la qualité du droit, « maitriser l'emballement de la production normative » (Conseil d'Etat, septembre 2016)

Testons une nouvelle méthode : le droit à l'expérimentation partenariale

Pour cela, il nous faut faire appel au bon sens. L'explication majeure des limites du modèle actuel est que les solutions pour répondre à l'ampleur des besoins ne sont pas encore inventées. Le droit est le meilleur levier pour réguler, pas pour innover !

Certes il existe aujourd'hui un foisonnement d'initiatives innovantes qui donnent espoir dans notre capacité collective à trouver des réponses, mais force est de constater qu'aucune d'entre elles ne peut prétendre à relever l'ampleur des défis actuels. Puisque les solutions n'existent pas encore à grande échelle, et que nous devons les co-construire, il nous faut privilégier les expérimentations plutôt que la normalisation. Il serait dangereux et contre-productif de vouloir normaliser avant d'avoir trouvé des réponses pertinentes.

Tout en imposant un cadre très rigoureux pour éviter les dérives et les effets d'aubaine, il nous faut investir dans notre capacité collective à essayer de nouvelles façons de faire. Dès lors, le « droit à l'expérimentation partenariale » doit venir répondre au « devoir d'alliances » plébiscité par 69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires[5].

Les conditions de mise en œuvre de « ce droit pour limiter l'usage du droit » ont été investiguées par Le RAMEAU depuis 3 ans[6]. Le RAMEAU suggère en effet d'étendre le droit d'expérimentation[7] à un droit d'expérimentation partenariale. De nombreux travaux corroborent cette proposition[8]. Les résultats de France Expérimentation lancé en juin 2016 en tracent aussi les prémices. Le contexte est donc particulièrement favorable pour passer à une nouvelle étape. 3 conditions doivent être réunies pour le tester en articulant souplesse pour les utilisateurs et garanties pour les institutions que cette autorisation temporaire ne soit pas une « porte ouverte » aux dérogations :

- Un cadre d'utilisation clairement défini quant à l'objet, les modalités, la temporalité et la territorialité d'utilisation de ce droit,
- Un dispositif d'évaluation permettant d'analyser les résultats et les conditions de déploiement des solutions expérimentées,
- Un accompagnement des démarches qui permette à la fois de faciliter l'expérimentation et d'en capitaliser les enseignements.

Le RAMEAU a instruit ces conditions pour permettre une mise en œuvre rapide en cas d'une décision politique favorable au test de ce droit à l'expérimentation partenariale. Pour en garantir la pertinence et la cohérence, cet outil juridique doit s'inscrire dans un écosystème favorable au développement des alliances stratégiques au service du bien commun en France.

Choisir le « pari de la confiance » !

Nous nous devons de faire le « pari de la confiance » plutôt que de nous réfugier derrière des dispositifs normatifs qui ne peuvent rendre compte de la réalité de terrain. Certes cela ouvre un chemin nouveau qui est plus risqué et moins balisé, mais soyons sereins car nous avons les atouts et les talents pour réussir ce nouveau challenge. Ayons confiance !

D'un côté, nous constatons l'accroissement des besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, et de l'autre une raréfaction des ressources. Il s'agit donc d'un « effet ciseau » qui oblige tous les acteurs – Pouvoirs publics, entreprises, structures d'intérêt général - à revoir en profondeur les modèles. Pour mesurer l'ampleur du changement, il est utile dans un premier temps de qualifier les bénéficiaires et les contributeurs l'intérêt général puis l'évolution des besoins.

---

[5] Résultats du programme quinquennal du programme PHARE, mise en perspective du colloque du 23 novembre 2017 (Le RAMEAU, novembre 2017)
[6] Note prospective sur les freins techniques aux alliances stratégiques (Le RAMEAU, novembre 2016), et étude sur les freins techniques aux alliances stratégiques (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017)
[7] Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 aux articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7 du Code Général des Collectivités Territoriales.
[8] Ceux du CGET-SGMAP, MEDEF, Mouvement Associatif, CFF, AFM Téléthon en sont quelques exemples.

4- Conviction 2 : Inspirons-nous des pionniers !

69% des Français, 81% des chefs d'entreprises, 86% des responsables associatifs et 87% des maires[9] considèrent que les partenariats sont source d'innovation, à la fois pour réduire les fragilités, et pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. En matière d'alliances innovantes au service du bien commun, la France ne manque pas d'exemples inspirants : soyons donc à l'écoute des retours d'expériences des organisations et des territoires pionniers.

Le colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » a marqué le début d'année 2018 par une réflexion collective structurante sur notre avenir commun[10]. Après avoir invité à changer de méthode et à faire le « pari de la confiance »[11], Le RAMEAU suggère de s'inspirer des exemples concrets qui prouvent l'efficacité des démarches de co-construction. Le changement de méthode, c'est aussi d'éviter de repartir de la « page blanche » et de prendre le temps de capitaliser sur l'expérience acquise.

Un exemple d'actualité : l'Alliance pour l'éducation

Convergence d'agenda, le 11 janvier 2018, à la veille du colloque tenu au CESE sur les mutations de l'intérêt général, une trentaine de chefs d'entreprises se réunissaient avec Jean-Michel BLANQUER, Ministre de l'Education Nationale, pour faire un point d'étape sur les résultats de l'action menée depuis 2013 contre le décrochage scolaire. Sur la base de premiers résultats significatifs, ce moment était triplement marquant.

Tout d'abord, le dialogue constructif entre l'Education Nationale et les entreprises a été présenté comme l'un des leviers majeurs pour contribuer à offrir un avenir prometteur à tous les jeunes, et notamment les plus fragiles. Seule une action coordonnée entre les jeunes, leurs parents, les enseignants, l'Education Nationale, les structures périscolaires - au premier rang desquelles les associations - et les entreprises, peut permettre d'enrayer la spirale infernale du décrochage scolaire. « La confiance ne se décrète pas, notamment par un projet de Loi, elle se crée par un cercle vertueux », a déclaré à cette occasion le ministre Jean-Michel BLANQUER.

Ensuite, le passage de relais entre Augustin de ROMANET et Patrick POUYANNE à la présidence de l'Alliance pour l'éducation montre que les grands patrons sont à la manœuvre, et qu'ils savent s'engager personnellement pour des causes d'intérêt général.

Enfin, le rapprochement entre l'Alliance pour l'éducation et United Way France prouve que les associations d'intérêt général savent unir leurs forces pour démultiplier leur impact.

Un arbre qui illustre la forêt

Cet exemple est loin d'être isolé. La capacité des organisations à faire alliance au service du bien commun s'est largement développé en une décennie. Ce qui n'était qu'une exception en 2006 devient une réalité incarnée sur les territoires. 76% des maires déclarent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction[12].

[9] Programme d'étude PHARE de l'Observatoire des partenariats, (Comisis – Opinion Way, 2015 – 2017)
[10] Note sur l'intérêt général, « Activons tous les leviers ! », (Le RAMEAU, janvier 2018)
[11] Tribune sur l'intérêt général, « L'urgence de changer de méthode ! », (Le RAMEAU, janvier 2018)
[12] Etude PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats, (Comisis, novembre 2016)

Citons quelques exemples provenant d'univers différents. Pour poursuivre ceux d'entreprises engagées, mentionnons le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE, qui soutient le changement d'échelle de projets à très forte utilité sociale. De la rencontre avec la Fondation Abbé Pierre a ainsi pu naître SOLIFAP, un outil d'investissement et de consolidation des associations qui luttent contre le mal logement. Citons aussi l'Alliance Dynamique de La Poste au travers de laquelle, avec plus de 80 partenaires associatifs, le Groupe mobilise des énergies au service des besoins des publics et des territoires les plus fragiles.

Naturellement, les entreprises ne sont pas les seules à se mobiliser. Les associations aussi invitent à la co-construction. C'est grâce à des partenariats stratégiques, publics et privés, que l'AFM Téléthon a pu créer le premier laboratoire pharmaceutique d'intérêt général au monde sur les biothérapies génétiques et cellulaires. Soulignons aussi la capacité d'alliance entre structures d'intérêt général, telle que le partenariat entre la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) avec l'Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement (UNCPIE). Cette relation féconde démontre parfaitement que la différence est une force lorsqu'elle est mise au service d'un enjeu commun.

Enfin, les acteurs publics eux aussi impulsent des démarches de co-construction inspirantes, telles que le HUB de la Caisse des Dépôts pour accompagner le changement d'échelle de l'innovation sociétale, ou la plateforme « Carrefour des solutions » du CGET pour valoriser les initiatives territoriales exemplaires.

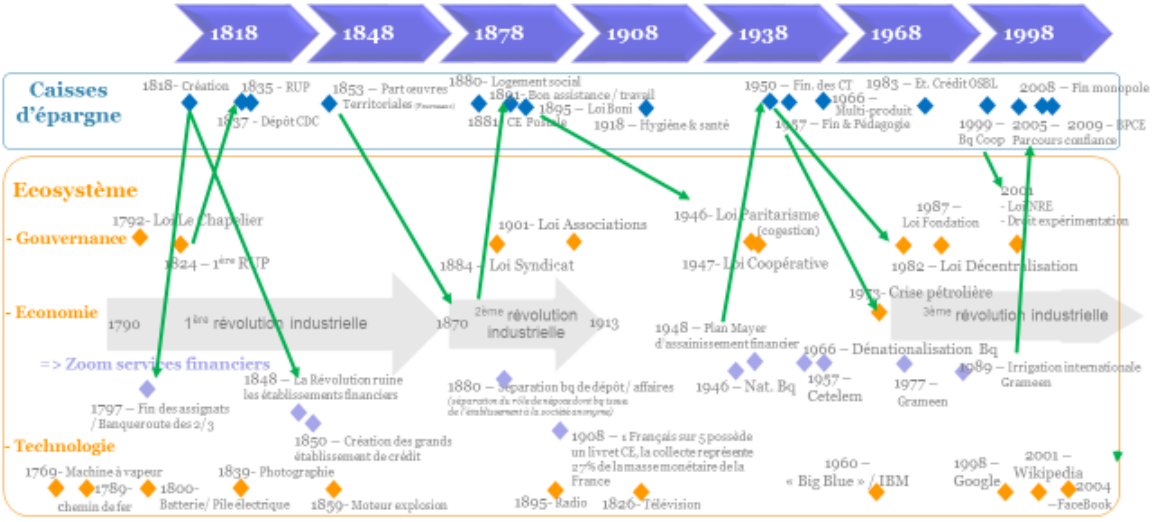
Il est à noter que les expériences innovantes proviennent souvent des territoires. L'exemple de Silver Geek en Poitou-Charentes, « Agir ensemble à Charenton » dans le Val de Marne, le projet Emergence en Bourgogne – Franche Comté, les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste à Lyon, le Labo régional des partenariats à Strasbourg ou les Fermes de Figeac sont autant d'exemples de la capacité d'un territoire à mobiliser tout son écosystème pour inventer ensemble des réponses adaptées aux enjeux territoriaux.

C'est grâce à cette dynamique de co-construction, à la fois au niveau national et territorial, que le Gouvernement a pu lancer le 18 janvier 2018 le #FrenchImpact, plateforme nationale pour réunir tous ceux qui contribuent à l'innovation sociétale en France. L'ambition est à la hauteur des enjeux puisque le Président de la République souhaite pouvoir mobiliser 1 milliard d'euros. Ce programme repose sur une « Société de l'engagement » où chacun est impliqué : citoyens, associations, fondations, entreprises de l'ESS, entreprises responsables, syndicats, acteurs publics, chercheurs… La diversité des contributions permet d'inventer des solutions nouvelles. Gageons que cette impulsion au plus haut niveau de l'Etat (re)donnera confiance dans notre capacité collective à agir au service de l'intérêt général.

Apprenons de notre histoire

Nous pouvons être sereins ! Cette mobilisation n'est pas nouvelle en France. Elle correspond au contraire à une longue tradition qui s'est transformée et a su s'adapter au fil du temps.

A titre d'exemple, l'analyse comparée de 200 ans d'histoire de France et de la contribution des Caisses d'épargne, qui fêtent en 2018 leur bicentenaire, montre la perméabilité entre la capacité des organisations à expérimenter des solutions nouvelles, et celle de l'écosystème à s'en saisir pour passer à une nouvelle étape de développement.



Pour agir aujourd'hui efficacement, il nous faut à la fois être capable de comprendre hier et d'anticiper demain. Depuis 12 ans, les travaux du RAMEAU montrent que sur le terrain, de nombreuses organisations, publiques et privées, appliquent cette méthode pour inventer des solutions adaptées aux nouveaux besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

Ces exemples démontrent notre capacité collective à bâtir un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable. Mobilisons-nous pour que notre avenir collectif soit celui auquel nous aspirons. Pour cela, capitalisons, modélisons et déployons les solutions concrètes qui ont fait leur preuve. Remercions les pionniers d'avoir ouvert la voie, et suivons-les pour agir ensemble au service de projets qui répondent avec pertinence aux défis actuels. N'attendons plus, agissons en expérimentant à plus grande échelle ces nouvelles voies !

5- Conviction 3 : Posons-nous les bonnes questions ?

3éme volet de la réflexion issue du colloque organisé le 12 janvier dernier sur les mutations de l'intérêt général, cette tribune invite à s'interroger pour savoir si, face à l'ampleur des défis collectifs, nous savons nous poser collectivement les bonnes questions.

Le 12 janvier 2018, le colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » a posé les bases d'une réflexion collective sur les moyens de relever les défis actuels[13]. Fort de ces résultats et de 12 ans de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun, la première tribune du RAMEAU a invité à changer de méthode et à faire le « pari de la confiance »[14]. La seconde a rappelé que de nombreux pionniers, issus de tous les univers (publics, économiques, associatifs, académiques …), avaient expérimenté de nouvelles solutions dont les « principes actifs » devaient être capitalisés pour nous aider collectivement à déployer à grande échelle ce qui est efficace et pertinent sur les territoires[15].

Cette 3éme tribune s'appuie sur l'actualité pour savoir si nous nous posons réellement les bonnes questions. Le 5 janvier dernier, le Gouvernement lançait la mission « Entreprise et intérêt général », parfait terrain d'observation sur notre capacité collective à savoir poser correctement les bases d'une réflexion structurante pour notre écosystème, et non pas nous focaliser sur des détails, certes importants mais accessoires, au regard des enjeux adressés.

Le RAMEAU a rédigé une note intermédiaire[16] à l'attention de la mission gouvernementale. Il se donne le temps de finaliser le rapport qu'il souhaite remettre à l'équipe dédiée. Comme en 2013 à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat, c'est un moyen de partager les fruits de ses recherches, et d'évaluer ce qui s'est réellement passé depuis 5 ans pour promouvoir et accompagner les Entreprises Responsables[17].

A partir de cet exemple sur la contribution des entreprises à l'intérêt général, illustrons le cadre de référence des questions que nous devons nous poser pour nous assurer que nous avons une démarche apprenante pertinente. 3 séries de questions sont fondamentales :

- Nous dotons-nous d'une vision systémique, sans laquelle nous ne saurions trouver des réponses pertinentes ?
- Savons-nous apprendre de nos expériences, pour ne pas reproduire sans cesse les mêmes erreurs ?
- Mettons-nous la pertinence comme indicateur prioritaire, en nous préoccupant davantage des besoins (le QUOI) que des processus pour y répondre (le COMMENT) ?

Nous dotons-nous d'une vision systémique ?

Pour être **pertinent**, il convient d'avoir une approche à 360° pour qualifier les enjeux, identifier les forces en présence, comprendre leurs interactions et définir les leviers d'actions prioritaires. Pour cela, 3 questions sont à étudier : connaissons-nous l'écosystème dont nous parlons ? Avons-nous qualifié les enjeux et les besoins ? Avons-nous recensé les actions déjà engagées ?

Appliquons ces questions à la mission « Entreprise et intérêt général ».

[13] Note sur l'intérêt général, « Activons tous les leviers ! », (Le RAMEAU, janvier 2018)
[14] Tribune sur l'intérêt général, « L'urgence de changer de méthode ! », (Le RAMEAU, janvier 2018)
[15] Tribune sur l'intérêt général, « Inspirons-nous des pionniers ! », (Le RAMEAU, janvier 2018)
[16] Note sur la mission gouvernementale « Entreprise & intérêt général : posons-nous les bonnes questions ? », (Le RAMEAU, janvier 2018)
[17] Note sur l'Entreprise responsable, (Le RAMEAU, février 2013)

Connaissons-nous l'écosystème dont nous parlons ?

Le tissu économique français se caractérise par l'atomisation de ses entreprises. Avec seulement 500 grandes entreprises et 4.500 ETI, notre système économique repose principalement sur une multitude de PME et de TPE. Cela constitue une différence majeure avec l'Allemagne et ses 12.500 ETI. Savons-nous reconnaître cette spécificité, et fonder nos doctrines sur la diversité des modèles d'entreprise plutôt que de nous référer à un modèle unique ?

Avons-nous qualifié les enjeux et les besoins ?

Fort de cette connaissance de l'écosystème économique français, savons-nous partir des besoins des territoires et des PME d'une part, et de la capacité de nos grandes entreprises d'autre part, pour bâtir des solutions à partir des réalités de terrain ? Ne privilégions-nous pas trop souvent les projections théoriques juridico-administratives, plutôt que la capacité réelle d'action, issue de la diversité à la fois sectorielle et territoriale ? Savons-nous qualifier et articuler cette double spécificité ?

Avons-nous recensé les actions déjà engagées ?

Pour ne prendre que deux exemples : quels sont les liens entre la mission gouvernementale et les travaux de la Plateforme RSE sur « Entreprise et Territoire » qui est au cœur du sujet de l'impact des entreprises sur l'intérêt général ? Quels sont les liens avec le programme ambitieux d'innovation sociétale au travers du #FrenchImpact lancé le 18 janvier 2018 par le Gouvernement ? Ce dernier souhaite mobiliser un milliard d'euros en 5 ans, quelle est la place des entreprises dans notre capacité collective à innover pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux ?

Les résultats de la mission gouvernementale nous diront si nous avons su **nous doter d'une vision systémique**.

Savons-nous apprendre de nos expériences ?

Pour être efficace, nous devons apprendre à ne pas reproduire les mêmes erreurs et à capitaliser sur nos retours d'expérience. Pour cela, nous devons nous poser 3 questions : Avons-nous évalué les derniers travaux réalisés ? N'avons-nous pas déjà répondu aux questions posées ? Qu'est-ce que nous enseigne notre histoire collective ?

Appliquons ces questions à la mission « Entreprise et intérêt général ».

Avons-nous évalué les derniers travaux réalisés ?

Le lien entre l'entreprise et l'intérêt général a fait l'objet d'une réflexion du groupe de travail « L'Entreprise Responsable » lors des Assises de l'Entrepreneuriat en 2013. Avons-nous capitalisé sur ces travaux ? Avons-nous évalué les avancées effectives depuis 5 ans pour partir d'une vision dynamique et non statique du mouvement en cours ?

N'avons-nous pas déjà répondu aux questions posées ?

Avons-nous pris soin de vérifier que des réponses n'ont pas déjà été traitées ? N'y a-t-il pas un consensus déjà existant qui permet de ne pas rouvrir des débats inutiles ? A titre d'exemple : pourquoi ouvrir de nouveau le sujet des fondations actionnaires, alors que le rapport de l'IGF de 2017 est clair et qu'il y a un consensus – du CFF au MEDEF – pour dire qu'il s'agit d'une mauvaise réponse à une bonne question ?

Qu'est-ce que nous enseigne notre histoire collective ?

La relation entre les entreprises et l'intérêt général est une longue histoire. Des débats se posent depuis 200 ans, date de l'émergence des entreprises sous une forme qui s'est progressivement construite telle que nous la connaissons aujourd'hui. Avons-nous pris le soin de remettre le débat actuel dans son contexte historique ? L'histoire ne nous donne-t-elle pas certaines clés de lecture pour comprendre les actions de « bon sens » qu'il convient d'engager aujourd'hui ? Le temps long n'est-il pas un moyen de prendre du recul lorsque les situations nous dépassent ?

Les résultats de la mission gouvernementale nous diront si nous avons eu **la sagesse de prendre le recul nécessaire pour apprendre de nos expériences**.

Mettons-nous la pertinence comme indicateur prioritaire ?

Pour être **utile dans un temps de mutation profonde**, c'est moins la performance (optimisation des moyens par rapport à un objectif) que la pertinence (capacité à répondre efficacement à un besoin) qui est prioritaire. Il convient en effet de privilégier la capacité collective à inventer des solutions adaptées à l'ampleur des défis que nous vivons collectivement en ce début du XXI^{ème} siècle. 3 questions se posent alors : Avons-nous croisé les regards pour élargir notre champ de vision ? Basons-nous notre action sur un principe de réalité ? Savons-nous expérimenter avant de normaliser ?

Appliquons ces questions à la mission « Entreprise et intérêt général ».

Avons-nous croisé les regards pour élargir notre champ de vision ?

Depuis une dizaine d'années, un nouveau dialogue s'est établi entre les structures d'intérêt général, les acteurs publics et les entreprises. Alors que le cloisonnement ne permettait pas un dialogue constructif, il s'est progressivement ouvert. Le monde académique, qui ne s'était pas saisi des questions d'alliances commence à produire de la connaissance sur ce sujet. Avons-nous conscience de ces évolutions profondes de positionnements ? Mettons-nous en place de véritables démarches de co-construction pour passer des pionniers à une approche plus systématique ?

Basons-nous notre action sur un principe de réalité ?

Depuis 200 ans, nous avons fondé notre capacité collective à gérer l'intérêt général sur la primauté du droit. Durant 150 ans, cette méthode a été efficace, mais, depuis 50 ans, ce système n'est plus adapté à l'ampleur des transformations. Savons-nous rééquilibrer la place du droit, outil de la gestion régulatrice, par rapport à l'urgence d'établir une vision partagée et à l'inscrire dans notre capacité d'actions collectives transformatrices[18] ?

Savons-nous expérimenter avant de normaliser ?

Il n'est possible de normaliser que des solutions déjà éprouvées par la pratique. Dans un contexte où les réponses adaptées aux nouveaux besoins sont encore à inventer, il convient de proposer un cadre pertinent pour des expérimentations innovantes. Avons-nous réellement réfléchi au cadre permettant d'essayer sans mettre en risque tout l'écosystème ? N'aurions-nous pas intérêt à nous inspirer du chemin du médicament pour définir des étapes claires et précises de nos expérimentations sociétales ? N'y a-t-il pas urgence à

[18] Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance « (H. ALLIER et CB HEIDSIECK, novembre 2015)

mettre en place un droit à l'expérimentation partenariale comme le plébiscitent des acteurs, du CGET au MEDEF[19] ?

Les résultats de la mission gouvernementale nous diront si nous avons eu **l'intelligence collective pour inventer une réponse adaptée aux besoins actuels**.

Cette mission gouvernementale « Entreprise et intérêt général » est donc un espace d'observation idéal pour qualifier notre maturité collective à affronter l'ampleur de la complexité du sujet, et à initier une réelle démarche apprenante pour co-construire des solutions adaptées. Gageons qu'elle éclairera de manière pertinente l'ensemble de l'écosystème !

Il ne s'agit plus seulement d'optimiser les modèles existants, mais d'inventer ceux qui permettront à nos enfants et aux enfants de nos enfants de « faire société » dans un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable. C'est notre avenir collectif qui se joue aujourd'hui au travers de questions aussi structurantes que les liens entre les entreprises et l'intérêt général.

Ne nous trompons pas d'enjeux, d'objectifs et d'ambitions si nous voulons être à la hauteur de la responsabilité qui nous incombe collectivement ! N'ayons pas peur d'affronter l'ampleur de la tâche, car nous pouvons être sereins sur notre capacité collective à trouver des solutions. Faisons donc le « pari de la confiance », et inventons ensemble le monde auquel nous aspirons grâce à des démarches de co-construction apprenantes. Nous avons la méthode, ayons collectivement le courage et l'envie de l'appliquer !

[19] Note prospective « Freins techniques aux alliances », Octobre 2016 / CNAM – Le RAMEAU, « Etude exploratoire sur les freins techniques aux alliances stratégiques », (Le RAMEAU, septembre 2017)

ANNEXES

ANNEXE.1 – Rapport sur l'intérêt général

« L'intérêt général : hier, aujourd'hui et demain ! »

Un besoin d'éclairage sur l'évolution de l'intérêt général en France

Une meilleure compréhension de ce qu'est l'Intérêt Général aujourd'hui est fondamentale pour faire face aux enjeux sociaux, économiques, environnementaux et sociétaux que doit relever notre société. Comment améliorer la réponse que les individus, les organisations et les institutions apportent à ces enjeux dans un contexte mondialisé ? Comment mobiliser des acteurs divers autour de projets, d'actions dont la finalité est clairement « le vivre ensemble » et « le faire société » ? Comment garantir un équilibre entre les dynamiques collectives et l'épanouissement individuel ? … Alors que la notion d'intérêt général est en questionnement, elle n'a jamais été autant au cœur de la transformation de notre société.

Face à l'ampleur du défi que pose la question de l'intérêt général, une équipe pluridisciplinaire s'est réunie afin de partager les différents angles de questionnement que soulève le sujet. Cette équipe composée de dix-sept personnes provenant d'horizons divers (institutions publiques, entreprises, associations, syndicats, universités, etc.) a travaillé à clarifier l'intérêt général en l'abordant d'un point de vue historique, philosophique, juridique et pratique. Au travers d'un regard multiculturel, l'objectif est de montrer à la fois les enjeux, mais aussi les questions qu'il convient de se poser collectivement pour répondre à l'exigence d'une pédagogie renouvelée sur l'importance et l'urgence de nous baser sur cet intérêt général, fort de nos racines diverses et complémentaires, afin d'inventer un avenir commun.

Liste des 16 participants:

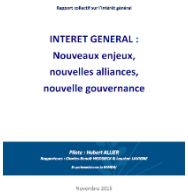
- Hubert Allier
- Jean-Paul Bailly
- Dominique Balmary
- Yannick Blanc
- Jean-Michel Bloch-Lainé
- Philippe Durance
- Béatrice de Durfort
- Brigitte Giraud
- Charles-Benoît Heidsieck
- Daniel Lebegue
- Henry Noguès
- François Rachline
- Bernard Saincy
- Hugues Sibille
- Roger Sue
- Jean-Eudes Tesson

Ces travaux ont donné lieu à la rédaction du rapport « l'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques, nouvelle gouvernance »[20].

Deux séminaires pour approfondir et enrichir la réflexion

Fort de ces premiers travaux, deux séminaires ont été organisés afin d'éclairer de manière prospective la transformation de l'intérêt général. Quels sont les scenarios possibles ? Quelles mutations en termes de dynamiques d'actions ? Quelles transformations dans la gestion et la régulation de l'intérêt général en France ? Quelle démarche pour construire une vision partagée de notre ambition commune ? … Autant de questions qui ont été investiguées lors des séminaires du 28 janvier et 15 mars 2016. Ces travaux ont donné lieu à la synthèse ci-jointe réalisée par Hubert ALLIER et Charles-Benoît HEIDSIECK.

3ème étape : mettre en débat les résultats des travaux



Les fruits de la réflexion ont été partagés à l'occasion du colloque du 12 janvier 2018.

Pour consulter et donner votre avis sur ces travaux concernant l'intérêt général, vous pouvez vous connecter sur https://rapportinteretgeneral.wordpress.com

[20] Rapport collectif rapport « l'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques, nouvelle gouvernance » (rapporteurs Charles-Benoît HEIDSIECK & Laurène LAVIGNE, sous le pilotage d'Hubert ALLIER, novembre 2015)

ANNEXE.2 – Livre collectif sur le bien commun

BIEN COMMUN :
VERS LA FIN DES ARROGANCES !

Pourquoi 10 ans de co-construction nous donnent confiance dans l'avenir ?

Livre publié aux éditions DALLOZ, dans la collection JURIS-Associations

Qu'y a-t-il de commun entre un grand résistant, un mathématicien de renommée mondiale, le président de la plus grande institution française, l'ancien président du Conseil Economique, Social et Environnemental, des dirigeants de grandes entreprises et de PME, des hauts fonctionnaires, des syndicalistes, des responsables associatifs, des enseignants-chercheurs et un prêtre au service des plus fragiles ? Leur conviction que les alliances innovantes peuvent être des leviers pour inventer des solutions concrètes face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés. Ils ne se contentent pas d'en parler, mais mettent en œuvre ces dynamiques partenariales dans leurs responsabilités respectives.

A l'occasion de ses 10 ans, Le RAMEAU vous propose une invitation au voyage dans la réalité de la co-construction du bien commun. Ses travaux de recherche démontrent en effet que le mouvement est largement engagé. Il apporte avec lui une amélioration de la performance des organisations, des innovations territoriales et sociétales ainsi qu'une plus grande confiance dans l'avenir. Ce livre a pour ambition d'être porteur d'espoir. Il permet de découvrir ceux qui agissent concrètement. Grâce à eux, nous pouvons être confiants dans notre capacité collective à faire des défis de ce début de XXI^{ème} siècle des atouts pour le futur.

Légitimement, vous souhaitez des preuves ? Alors bonne lecture !

Co-auteurs

Claude ALPHANDERY, Yann ARTHUS-BERTRAND, Jean-Pierre AUBERT, Jean-Paul BAILLY, Dominique BALMARY, Jean-Claude BARBOUL, Yannick BLANC, Stanislas CHAPRON, Philippe DA COSTA, Jean-Paul DELEVOYE, Bernard DEVERT, André DUPON, Béatrice de DURFORT, Pierre FONLUPT, Jean-Baptiste de FOUCAULD, Brigitte GIRAUD, Edith HEURGON, Daniel LEBEGUE, Philippe LEMOINE, François RACHLINE, Frédéric ROUSSEL, José-Alain SAHEL, Bernard SAINCY, Thierry SIBIEUDE, Hugues SIBILLE, André SOBCZAK, Jean-Eudes TESSON, Laurence TIENNOT-HERMENT, Marie TRELLU-KANE, Cédric VILLANI, Sylvain WASERMAN

Sous la direction éditoriale de Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

ANNEXE.3 – Centre de ressources numériques

« Co-construction du bien commun »

Afin de partager les travaux collectifs et leurs recherches empiriques sur la co-construction de bien commun, Le RAMEAU et la Fondation pour la Co-construction du bien commun mettent à disposition le centre de ressources numériques : « Co-construction du bien commun ».

Pour découvrir le mouvement de co-construction du bien commun et y contribuer, cette plateforme de capitalisation de l'expérience des pionniers est une invitation à cheminer :

- Au travers d'**exemples concrets,**
- Au travers de **publications inspirantes,**
- Au travers d'une **exposition pédagogique,**
- Au travers de **témoignages,**
- Au travers de vos propres contributions que vous pouvez partager au travers d'un **carnet de Lien Commun.**

Retrouvez le centre de ressources numériques : www.co-construisonsdemain.org

ANNEXE.4 - Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats

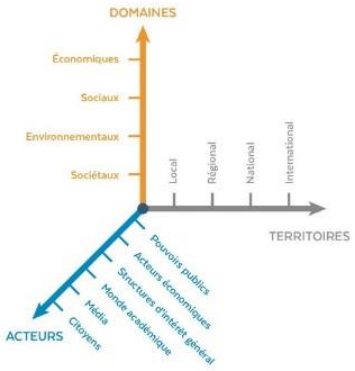
Créé en 2008 par Le RAMEAU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire des partenariats a pour objectif de qualifier les enjeux des relations entre les structures d'intérêt général et les entreprises, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. Le 1er cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 – 2012), a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances sur les territoires.

Depuis 2013, un 2ème cycle quinquennal d'études est mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. C'est dans ce cadre que l'Observatoire a lancé le programme d'études PHARE.

Programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire

En moins de 10 ans, le mouvement de co-construction s'est développé. Il s'incarne sur les territoires, en lien avec les collectivités territoriales. Face à cette dynamique, une question structurante se pose : « au service de quoi » ces partenariats sont-ils pertinents ?

Pour répondre à ces questions, le programme PHARE apporte 3 prismes essentiels pour se doter d'une vision systémique des enjeux :



- **L'interaction sectorielle** : il n'est plus possible de séparer la dimension économique des dimensions sociale, sociétale et environnementale,
- **La cohérence territoriale** : l'articulation entre les différents territoires – du local à l'international – est indispensable,
- **Les alliances entre acteurs de « mondes » différents** : la co-construction devient un levier stratégique pour que les différents acteurs soient en mesure d'inventer les réponses adaptées aux nouveaux besoins.

Le programme PHARE est composé de **6 volets :** PHARE-Citoyens (sept. 2015), PHARE-Entreprises, (oct. 2015), PHARE-Associations (nov. 2015), PHARE-Territoires (*diagnostics territoriaux des 13 régions*, mai-déc. 2016), PHARE-Institutions (nov. 2016), PHARE-Secteurs, (*diagnostics sectoriels des 16 domaines*, juill. 2016).

Sous la direction scientifique d'Anne ROBIN, fondatrice de la société d'études COMISIS, le programme d'études PHARE est mené en partenariat avec :

Un voyage d'études en territoire pour mettre en débat les résultats

Un voyage d'études est organisé avec les territoires volontaires afin de mettre en débat les résultats du programme PHARE en matière de fragilités et d'alliances pour y répondre. **30 étapes sont déjà programmées** au travers d'évènements à trois niveaux territoriaux :

- Des **temps d'échanges territoriaux** autour des résultats régionaux des études PHARE,
- Des **temps d'échanges nationaux**, à l'occasion de la publication des résultats des travaux de recherche du RAMEAU en matière de co-construction en territoire,
- Des **temps d'échanges internationaux**, afin d'observer les similitudes et les différences dans les manières de co-construire entre Pouvoirs publics, acteurs économiques et structures d'intérêt général.