



INTERET GENERAL 2050

PREMIERS ENSEIGNEMENTS DE LA DEMARCHE PROSPECTIVE 2022-2029

Giving Tuesday - 28 novembre 2023

Ensemble, inventons 2050 !

A mi-chemin de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, il est utile de tirer les enseignements du cheminement déjà réalisé pour mieux nous projeter dans la co-construction de notre Avenir en commun. Lancée le 6 octobre 2022 à l'Assemblée Nationale, la démarche prospective « Intérêt général 2050 » a permis de croiser les regards sur le bilan et la diversité des perspectives. Qu'en retenir en synthèse ?

La démarche « Intérêt général 2050 » s'inscrit en continuité avec celle qui a conduit entre 2014 et 2021 à co-construire un bilan partagé des conditions d'activation de l'intérêt général en France. Une première [note sur le cheminement collectif](#) a été publiée le 25 septembre 2023, à l'occasion du 8^{ème} anniversaire de la signature des Objectifs de Développement Durable. Cette seconde note vient la compléter en synthétisant les enseignements issus de la démarche. Ces derniers sont plus largement capitalisés dans le [rapport de synthèse « intérêt général 2050 : comment \(ré\)inventer demain ? »](#). Il est important d'en garder mémoire pour le cheminement qui commence autour de la question « **comment piloter les trajectoires d'un changement fécond et serein ?** ».

2015, un cap et un cadre universel pour notre Avenir commun

En 2015, les 193 Etats constitutifs des Nations Unies signent les Objectifs de Développement Durable (ODD). L'Agenda 2030, constitué de 17 Objectifs, constitue un cap commun et un cadre systémique qui impactent tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires.

Au même moment en France, le [rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance »](#) éclaire les mutations d'un concept structurant pour assurer notre modèle de cohésion des acteurs et de cohérence des actions. S'il est impossible de définir ce concept « universel et intemporel » par essence, il est en revanche possible d'identifier les trois leviers de son activation : la Gestion régulatrice, l'Action collective transformatrice et la Vision partagée. Selon l'espace-temps concerné, le barycentre entre ces trois leviers a constamment évolué pour répondre aux besoins du moment. Les travaux ont aussi souligné le rôle respectif des institutions, des organisations et des personnes. Dès lors, une matrice des légitimités respectives des acteurs a été établie afin de qualifier le rôle de chacun selon les trois leviers d'activation de l'intérêt général.

Matrice d'articulation des légitimités (2015)

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

L'activation des trois leviers de l'intérêt général

Cette matrice a ensuite été illustrée par la pratique pour en démontrer l'efficacité. En 2018, le [colloque « intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »](#) confirme l'enjeu d'articuler les trois leviers de la Gestion, de l'Action et de la Vision, et positionnent les [Objectifs de Développement Durable](#) comme le cadre pertinent pour co-construire autour d'une « grammaire commune ». Les Ateliers de croisement de regards entre praticiens et chercheurs lors du lancement de [l'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance](#) permettent de [modéliser un continuum](#) qui va du cap commun des ODD jusqu'à la contribution respective des personnes, des organisations et des écosystèmes.

Une capacité d'actions holistique



Cette **approche systémique - tous domaines, tous acteurs, tous territoires** – invite à agir sur chacun des trois leviers d'activation de l'intérêt général en privilégiant un angle spécifique :

- Sur la vision, quelle place des Territoires pour rendre opérantes les transitions ?
- Sur l'action, quelle place des coopérations d'intérêt général pour faire ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul ?
- Sur la gestion, quelles articulations pour garantir de nouveaux équilibres des écosystèmes ?

Le recours à la capitalisation de 17 ans de recherche empirique sur la co-construction du bien commun a permis d'éclairer chacune de ces questions par la pratique des acteurs publics et privés.

Comment agir sur la vision partagée ? Si le cap et le commun sont clairement fixés, il convient de les traduire selon les réalités de terrain différentes. La [notion de Territoire](#) apparaît comme un levier de conduite de changement structurant. Le « **Territoire(s)** » présente en effet **trois caractéristiques intrinsèques** :

- Il incarne « l'intérêt général à portée de main », autrement dit, il rend accessible la notion, permet surtout à chacun de pouvoir en être contributeur au plus près de sa propre réalité, et de « capter les signaux faibles » à partir des réalités de terrain.
- Il est le lieu d'expérimentation par excellence, où la dimension à « taille humaine » permet de tester des solutions innovantes en tenant compte des besoins, des fragilités, des ressources et des envies.
- Il est un espace de confiance, où il est possible de sortir de « l'entre soi » pour prendre le risque de « l'entre tous ».

Cette analyse permet de comprendre pourquoi la notion de Projet de Territoire devient un moyen d'incarner la transformation systémique et d'inviter à inventer ensemble les moyens d'y répondre.

Quelques chiffres Repères :

- **833** périmètres de « [Projets de Territoire](#) », définis par les préfets de départements en concertation avec les élus, 660 sont portés par une intercommunalité et 173 par deux ou plusieurs EPCI, souvent à l'échelle d'un pays ou d'un pôle d'équilibre territorial et rural (PETR),
- **350** « [Catalyseurs territoriaux](#) » pour accompagner les coopérations innovantes.

Comment agir sur l'action collective transformatrice ? Le constat est qu'au-delà de la qualité de l'action de chacun, c'est **sur l'interaction entre tous** qu'il convient de s'attarder. [L'étude d'impact 2028-2022 du faire alliance](#) en France et dans ses 13 régions métropolitaines a **qualifié, mesuré et illustré** les effets du faire alliance sur la performance, l'innovation et la confiance.

En synthèse :

- **La performance** : les [nouveaux équilibres socio-économiques](#) nécessitent d'inclure un troisième pilier. Aux côtés de l'implication des richesses humaines et de la mobilisation des ressources financières, la capacité à nouer des alliances innovantes est devenue un levier stratégique. L'interaction avec son écosystème n'est plus seulement un vecteur de frugalité, c'est aussi une source de création de valeur incontournable.
- **L'innovation** : le [processus d'innovation sociétale](#), de son émergence à son déploiement, nécessite la mobilisation de profils d'acteurs très différents. Les écosystèmes impliqués ne sont pas les mêmes selon les étapes. Les liens entre « l'inventeur » et ces différents écosystèmes sont consubstantiels à la capacité à détecter les « signaux faibles », à mener des expérimentations innovantes, à en capitaliser les résultats et à en faire (re)connaître la valeur... avant que l'usage ne vienne consacrer la valeur intrinsèque de l'invention pour la transformer en innovation.
- **La confiance** : faire alliance crée la confiance... et l'envie d'engagement. Confirmé par la dernière étude de l'Observatoire des partenariats auprès des jeunes de 18 à 25 ans (cf. [étude la parole des jeunes en Actions !](#)), la force d'entraînement du faire alliance est d'autant plus structurant que l'inertie à lever pour débiter une démarche de coopération est grande.

Quelques chiffres Repères :

- **76% des Français, dont 70% des jeunes, 92% des élus locaux, 84% des dirigeants d'entreprise et 98% des responsables associatifs** positionnent le « jouer collectif » comme un levier stratégique à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable (cf. [programme IMPACT](#)).
- Entre 2015 et 2022, le **taux de pratiques partenariales des entreprises** est passé de 36% à **57% autour de 4 catégories d'engagement** : les pratiques responsable (54%), les coopérations économiques (28%), les partenariats d'innovation sociétale (26%) et le mécénat (25%) (cf. [guide « coopérer efficacement »](#))
- **1.000 exemples** recensés pour illustrer la **diversité des pratiques** (cf. [base IMPACT-Alliances](#))
- Plus de **200 exercices de prospective** analysés (cf. [rapport étude prospective 2050](#))

Si le « jouer collectif » est stratégique pour répondre ensemble là où il est impossible de pourvoir agir seul, encore fallait-il aussi **qualifier la place respective des trois sphères d'acteurs** : les institutions garantes des écosystèmes, les organisations publiques & privées, et les personnes. Là encore les [enseignements de la pratique](#) ont été utiles :

- **L'institution** est attendue dans sa capacité à élaborer un Projet de Territoire qui structure la capacité d'action de chacun et en reconnaît la valeur,
- **Les organisations publiques et privées** sont attendues dans leur capacité à dépasser le seul cadre de leur action pour agir ensemble afin de créer une dynamique d'interactions nécessaire à la cohérence et à la cohésion d'ensemble,
- **Les personnes** sont attendues en fonction de la force de leur engagement mais aussi de leurs fragilités qui en font à la fois des contributeurs et des bénéficiaires de cette approche systémique de la transformation qui nous impacte tous.

La gestion collective de nos défis communs passe donc par un recherche permanente d'équilibre entre les trois leviers qui structurent notre relation personnelle aux défis et aux enjeux communs. Il est utile de rappeler que le barycentre dépend à la fois de son profil d'acteur, de ses priorités, de sa maturité... et de ses envies.

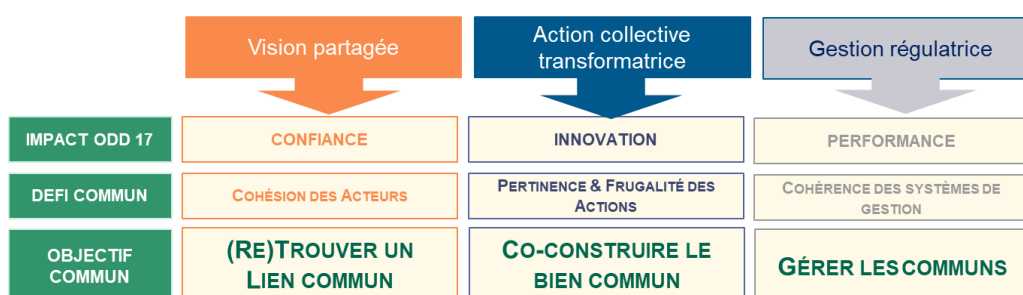
Quelques « exemples inspirants » :

- **46 « éclaireurs 2030 »** de la Fondation pour la Co-construction du bien commun (cf. [liste](#)).
- **50 innovations territoriales** dans lesquelles le Fonds ODD 17 a investi (cf. [retour d'expérience](#))

De l'intérêt général aux « Commun(s) » !

Pour favoriser l'engagement de tous, la sémantique croisée entre intérêt général et « Communs » est stratégique. La fonction première de l'intérêt général est de garantir l'équilibre du « JE-NOUS ». C'est le regard du NOUS sur le JE. Le « Commun(s) » est le regard inverse. Il est ainsi pertinent de croiser ces regards inverses de la même réalité. La pédagogie du passage du NOUS incarné par l'intérêt général à la place du JE trouve sa traduction opérationnelle dans la triple dimension de « Commun(s) » qui répond - tel à un échos - aux trois leviers d'activation de l'intérêt général.

A la Vision partagée correspond la recherche d'un Lien commun¹ qui nous unit malgré nos différences. A l'Action collective transformatrice correspond à la dimension de co-construction du bien commun où chacun trouve sa juste place. A la Gestion régulatrice correspond la gestion des communs qui s'introduit avec une acuité particulière en cette période de raréfaction des ressources.



La démarche 2014-2021 a souligné l'urgence de trouver un nouvel équilibre entre Gestion, Action et Vision. (Ré)inventer un nouveau barycentre, oui... mais comment ? Les travaux de cadrage de la démarche « *Intérêt Général 2050* » ont fait émerger une [matrice d'articulation des trajectoires](#).

L'introduction dans les 5 dernières années de temporalités différentes pour piloter la tactique (18 mois), la stratégie (7 ans) et la prospective (28 ans) a permis à chacun de mieux pouvoir se projeter en fonction de ses objectifs, de sa responsabilité et de sa maturité. Cette (ré)introduction de la variable temps a bien souvent permis de faire accepter de nouveaux équilibres au travers d'une pédagogie adaptée à chacune des temporalités. Le dialogue en a ainsi été grandement facilité, et il a permis d'articuler des positions qui semblaient irréconciliables.

Fort de ces expériences, la matrice suivante a été proposée pour articuler les trajectoires nécessaires à un changement systémique selon la temporalité des résultats attendus. Chacun peut ainsi se positionner sur le barycentre qui correspond le mieux à sa propre situation tout en contribuant activement à nos défis communs.

Matrice d'articulation des trajectoires

	Tactique (18 mois)	Stratégique (7 ans - 2030)	Prospective (28 ans => 2050)
Gestion régulatrice <small>(acteurs publics)</small>	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)
Action collective transformatrice <small>(organisations privées et publiques)</small>	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)
Vision partagée <small>(personnes)</small>	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)

Le colloque « Jeunes & Territoires 2050 » a été l'occasion de partager les premiers enseignements de la démarche « intérêt général 2050 » au travers du livre « *Commun(s) : discours de la méthode* ». Ce dernier invite à trouver dans les sept prochaines années les nouveaux modèles nécessaires à « l'équilibre de notre Maison commune » à horizon 2050.

Ensemble, co-construisons notre Avenir commun !

¹ Le « Lien commun » est une notion ontologique qui fait référence à ce qui unit les femmes et les hommes malgré leurs différences. Ce concept est détaillé dans le livre « *Projet (Re)Naissance : de l'économie d'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun* » (Editions du Net, septembre 2021)