



Actes du colloque « Jeunes et Territoires 2050 : L'engagement en Actions ! »

5 octobre 2023

Au Conseil économique, social et
environnemental

Un colloque animé par **Florence PROVENDIER**

Membre de l'Institut Open Diplomacy et directrice de l'association Les Ombres

En partenariat avec :



Sommaire

1. Introduction et mise en perspective	2
Thierry BEAUDET, <i>Président du CESE</i>	3
2. L'engagement des jeunes en Actions	5
Camille ROGER, <i>cheffe de projet « Jeunes et Territoires 2050 » au RAMEAU</i>	5
Marie TRELLU, <i>présidente d'Unis-Cité</i>	7
Maison de l'Apprendre, <i>association du territoire lyonnais</i>	8
3. Jeunes & Territoires : une alliance de raison ?	10
Gilles VERMOT-DESROCHES, <i>Vice-Président chez Schneider Electric</i>	11
Brigitte PISA, <i>Présidente de l'AGIRC-ARRCO</i>	14
Jean-Paul DELEVOYE, <i>Président de la Fondation des Territoires</i>	17
Jean-Éric AUBERT, <i>Président de la Société Française de Prospective</i>	20
4. Orientations du programme « Jeunes & Territoires 2050 » et lancement du livre <i>Commun(s) : discours de la méthode</i>	23
Charles-Benoît HEIDSIECK, <i>Président-Fondateur du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU</i>	
5. Intervention de la Ministre Prisca THEVENOT	27
Prisca THEVENOT, <i>Secrétaire d'Etat en charge de la Jeunesse et du Service national Universel</i>	
6. Remerciement à Daniel LEBEGUE	30
Dominique BAILLY, <i>Président de la Fondation pour la Co-construction du bien commun</i>	31
Brigitte GIRAUD, <i>Vice-Présidente du Lien de la Fondation pour la Co-construction du bien commun</i>	31
Daniel LEBEGUE, <i>Président du conseil scientifique de la Fondation pour la Co-construction du bien commun</i>	33
7. Annexes	35
Programme du colloque	35

LES INTERVENANTS DU COLLOQUE

“JEUNES ET TERRITOIRES 2050 : L'ENGAGEMENT EN ACTIONS !”

INTRODUCTIONS



Prisca THEVENOT
Secrétaire d'Etat chargée de la
Jeunesse et du Service National
Universel



Thierry BEAUDET
Président du Conseil économique,
social et environnemental

L'ENGAGEMENT DES JEUNES EN ACTIONS !

Avec les témoignages de :



Camille ROGER
Cheffe de projet “Jeunes et
Territoires 2050” au RAMEAU



Marie TRELLU-KANE
Présidente d'Unis-Cité



Angélique FIGARI
Co-fondatrice de la Maison de
l'Apprendre de Lyon

JEUNES ET TERRITOIRES : UNE ALLIANCE DE RAISON ?



Jean-Eric AUBERT
Président de la Société
Française de Prospective



Jean-Paul DELEVOYE
Président de la Fondation des
Territoires



Brigitte PISA
Présidente d'AGIRC
ARRCO



**Gilles VERMOT-
DESROCHES**
Conseiller du Groupe
Entreprises du CESE et
membre du comité de pilotage
Jeunesse

ET APRÈS ?



**Charles-Benoît
HEIDSIECK**
Président Fondateur du RAMEAU



Daniel LEBEGUE
Président du conseil scientifique de la
Fondation pour la Co-construction du
Bien Commun

COLLOQUE ANIMÉ PAR FLORENCE PROVENDIER

Membre de l'Institut Open Diplomacy
Directrice des Ombres



Introduction et mise en perspective

Thierry BEAUDET

Président du Conseil économique, social et environnemental

Charles Benoît HEIDSIECK

Je voudrais remercier le Président Thierry BEAUDET, Président du Conseil Économique, Social et Environnemental, d'avoir bien voulu accueillir cette soirée « Jeunes et Territoires 2050 ».

Monsieur le Président, merci infiniment, non seulement de nous avoir permis d'être avec vous, mais aussi d'avoir souhaité introduire cette soirée.

Thierry BEAUDET



Président, Mesdames et Messieurs, simplement quelques mots pour vous dire que je suis ravi que le CESE puisse accueillir ce colloque consacré à l'engagement de la jeunesse dans les territoires. Permettez-moi de remercier Sophie QUENTIN : elle s'est beaucoup investie pour que cet événement puisse se tenir ici. Et puis c'est un clin d'œil, j'ai plaisir à accueillir dans cet hémicycle, vous toutes et tous, mais aussi Jean-Paul DELEVOYE qui a présidé cette Maison et qui m'avait accueilli comme membre. J'ai toujours plaisir à échanger avec Jean-Paul.

L'engagement de la jeunesse dans les territoires. Un récent sondage commandé par le collectif pour un réveil écologique, sur un échantillon de 2 000 jeunes Français de moins de 30 ans, a montré que ceux-ci sont inquiets de l'effondrement des ressources naturelles, du dérèglement climatique, de l'avenir des jeunes générations et de leur pouvoir d'achat. On y apprend surtout que le travail et l'engagement convergent de plus en plus.

L'emploi doit être utile à la société et respecter l'environnement. Il doit à lui seul exprimer un engagement. 70 % des jeunes se déclarent ainsi prêts à renoncer à postuler dans une entreprise qui ne prendrait pas assez en compte l'environnement. Voilà qui montre une volonté d'engagement très profonde.

Parler de l'engagement des jeunes, c'est embrasser la jeunesse – ou les jeunesses – sous tous ses aspects et peut-être par ce qui la caractérise le plus : son enthousiasme, sa créativité, son énergie.

La plupart du temps, les jeunes ne sont observés que sous le prisme du travail, de l'éducation et de la formation. C'est à mon sens quelque peu réducteur. La jeunesse n'est pas une période qui doit disparaître dans le travail, la formation ou le chômage. Elle est une partie de l'existence à part entière, d'autant que si son commencement est approximativement la sortie de l'enfance, son aboutissement est de plus en plus flou et repoussé dans le temps.

Qu'est-ce qu'être jeune ? Est-ce seulement négatif ? Ne pas avoir de diplôme, ne pas avoir d'emploi, ne pas avoir de logement à soi, ne pas avoir de conjoint, ne pas avoir d'enfant. La sortie de la jeunesse pourrait donc se situer entre 27 et 30 ans, âge moyen du premier emploi stable et de la première grossesse. Or, une bonne partie de la population vit toujours comme un jeune à plus de 30 ans, alors que la fourchette la plus utilisée par l'Insee est entre 15 et 24 ans, à laquelle s'ajoute une seconde tranche qui la chevauche entre 18 et 29 ans. Je fais référence à un portrait social 2019 publié par l'Insee sur les jeunes de 18 à 29 ans.

Cette étrange période entre l'enfance et l'âge adulte ne cesse de s'étendre. La précarité croissante pousse donc les jeunes à se dépêcher de vivre leur jeunesse et à en sortir au plus vite, alors même qu'elle se transforme de plus en plus en un temps long d'expérimentation décisif pour le reste de l'existence. Bref, à ne pas profiter de leur jeunesse, à ne pas s'engager tant ils se sentent en suspens. Mais pour éviter cela, il faudrait que les jeunes ne soient plus des mineurs sociaux – selon l'expression du sociologue Camille PEUGNY. Il faudrait qu'ils aient les moyens de subsistance probablement indépendants de l'aide familiale, et donc les moyens de s'engager et de se sentir faire partie intégrante de la société. Cette question de la dépendance ou de l'indépendance des moyens de subsistance de l'aide familiale est un sujet qui, dans cet hémicycle, fait débat avec de vraies lignes de partage entre nous.

Plus la jeunesse sera synonyme de précarité et de minorité sociale, moins les jeunes auront la capacité ou l'envie de s'engager, plus ils demeureront dans une sorte de moratoire politique, ce que traduit le très fort taux d'abstention de cette classe d'âge. Le CESE, où vous vous trouvez, a consacré de multiples travaux sur la jeunesse comme l'a montré la journée sur les politiques de jeunesse du 26 avril dernier. Nous aussi, nous travaillons à changer le regard sur les jeunes et appelons à une nouvelle politique dans ce domaine, particulièrement en ce qui concerne le risque d'isolement social.

Les jeunes ne sont pas que des citoyens en devenir. Ils peuvent être plus encore qu'aujourd'hui, des citoyens en actes. Il faut leur en donner les moyens. Merci d'avoir choisi le CESE pour cette rencontre et bon colloque à vous.

Florence PROVENDIER



Merci beaucoup Monsieur le Président. Petite annonce, l'agenda de la ministre a changé : elle nous rejoindra à la fin de cette rencontre, vers 21 heures.

Merci à toutes et tous d'avoir répondu favorablement à l'invitation de la Fondation pour la co-construction du bien commun et du RAMEAU. Ce colloque, qui s'inscrit dans une dynamique commune avec les Rencontres du Développement Durable¹ – à l'heure où nous célébrons le 8^e anniversaire de l'Agenda 2030 – a au cœur l'engagement de la jeunesse et le rôle décisif des territoires dans la construction du bien commun. Ce soir, nous allons partager autour de trois temps, trois objectifs.

Tout d'abord, écouter l'envie d'engagement des jeunes et rendre compte des initiatives de la société civile en ce sens. Ensuite, valoriser les projets de territoire qui mobilisent toutes les énergies au plus près du premier kilomètre des besoins et montrer que les territoires représentent l'intérêt général à portée de main pour accélérer les transitions. Enfin, éclairer la méthode pour réussir ensemble l'ODD 17, celui du faire alliance, car nous sommes reliés et tout est lié.

¹En septembre 2020, l'Institut Open Diplomacy a fondé ces Rencontres, sous le haut patronage d'Emmanuel Macron, président de la République. Elles sont devenues la principale conférence citoyenne dédiée à la transition. Depuis 2022, les Rencontres du Développement Durable servent d'anniversaire de l'adoption par la France des Objectifs de Développement Durable.

L'engagement des jeunes en Actions

Camille ROGER

Cheffe du projet « Jeunes et Territoires 2050 » au sein du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU

Florence PROVENDIER

L'année dernière, à l'Assemblée nationale, le programme « Jeunes et Territoires 2050 » a été lancé pour valoriser la capacité de mobilisation des jeunes au service des projets de territoire qui s'engagent pour une transition juste. À l'initiative du RAMEAU, un état des lieux, des envies et des pratiques d'engagement des jeunes a été réalisé afin de qualifier les leviers de leur mobilisation sur leur territoire.

Le rapport « L'engagement des jeunes en action », issu de cette année de recherches empiriques, illustre à la fois le besoin de jouer collectif, que les jeunes expriment pour répondre aux enjeux contemporains, ainsi que leur volonté de passage à l'action pour apporter des réponses concrètes et adaptées à leur territoire. Alors, pour présenter la synthèse de ce rapport, j'invite Camille ROGER à me rejoindre. Et alors qu'elle monte les marches pour accéder à cette tribune, je vais vous dire quelques mots sur Camille.

Camille ROGER est cheffe de projet « Jeunes et territoires » au sein du RAMEAU, jeune diplômée du Master Solidarités et Transition Durable, parcours Economie solidaire et Innovation sociale de l'Institut Catholique de Paris. Elle a effectué un service civique en 2021 à Lyon dans la coopération interassociative pour la promotion de l'engagement citoyen, à la suite duquel elle a choisi de consacrer ses études et sa future vie professionnelle à la solidarité locale et à l'ESS. Camille.

Camille ROGER



Merci Florence. Bonsoir à tous. Le rapport « L'engagement des jeunes en action » est l'étape qui marque le mi-chemin du programme « Jeunes et Territoires 2050 ».

Il met en lumière les grands enseignements qui ont été tirés de trois temps d'écoute. La première est une phase d'écoute des envies et des pratiques d'engagement des jeunes. La deuxième est une analyse des structures de la société civile qui accompagnent et qui promeuvent l'engagement de ces mêmes jeunes. Finalement, nous avons mené une écoute active de la politique jeunesse développée par les institutions pour à la fois répondre aux envies des jeunes et aux besoins des territoires.

La synthèse de ce rapport est publiée de manière officielle aujourd'hui, et sera diffusée sur le site du RAMEAU dès la semaine prochaine. Pour vous livrer un avant-goût, nous avons choisi de vous partager aujourd'hui les sept enseignements majeurs qui ont été issus de cette année d'écoute et de recherches empiriques.

Le premier enseignement, qui est le principal, est issu de l'étude « La parole des jeunes en action » – étude qui a été publiée en mai dernier et qui a été réalisée par Comisis OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats². **Cette étude nous montre que 70 % des jeunes entre 18 et 29 ans sont convaincus que le jouer collectif est**

² [Etude ECOSYSTEME – Jeunes](#) – Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, mai 2023

essentiel pour faire émerger de nouveaux modèles de développement socio-économique durable et pour réduire les fragilités.

Ceci nous mène au deuxième enseignement de ce rapport qui concerne ces mêmes fragilités. **Et ces fragilités qui impactent les jeunes sont nombreuses.** En attestent les études récentes parues sur les fragilités psychologiques des jeunes post-crise du Covid. Selon Santé Publique France³, un jeune sur cinq subit aujourd'hui des épisodes dépressifs récurrents. Par ailleurs, l'étude « La parole des jeunes en action » – que j'ai pu évoquer un peu plus tôt – illustre la diversité des préoccupations des jeunes et il est important de souligner que ces dernières varient en fonction des profils des jeunes qui eux aussi sont très divers.

Une jeunesse fragilisée donc, mais pas pour autant forcément défaitiste. Le troisième enseignement tiré de ce rapport concerne **la capacité d'engagement de la jeunesse, qui est remarquable.** On peut noter que le bénévolat régulier des jeunes augmente d'au moins trois points chaque année depuis 2016. Mais plus encore, ce sont les nouvelles formes d'engagement qui sont mobilisées par les jeunes et qui se diffusent aujourd'hui dans leur vie personnelle, mais aussi dans leur vie professionnelle. Comme le rappelait Monsieur le Président Thierry BEAUDET, 68 % des jeunes cadres aujourd'hui ne pourraient pas travailler dans une structure qui ne serait pas en phase avec leurs valeurs et presque la moitié serait prête à voir leur salaire diminuer pour répondre à ce besoin de valeurs selon un rapport paru par la Fondation de France et l'IFOP⁴.

Quatrième enseignement, **les jeunes sont à la recherche de tiers de confiance lorsqu'ils font face à des difficultés.** Les associations qui travaillent pour et avec les jeunes tiennent ce rôle de tiers de confiance. En effet, 60 % des jeunes interrogés dans le cadre de l'étude « Regards croisés sur la jeunesse », qui a été publiée par la FNCE⁵ en juin dernier, déclarent se tourner vers une association en cas de besoin. Cependant, s'il la recherche, cette rencontre n'est pas forcément évidente. Plus d'une association sur deux exprime des difficultés à entrer en contact avec les jeunes.

Cinquième enseignement, **il est important de souligner la diversité des réponses qui sont apportées pour mettre en lien les jeunes et les associations.** Douze structures incarnent dans ce rapport la capacité d'accompagner les jeunes à différents échelons territoriaux. Elles développent chacune des modes innovants de mobilisation et de promotion de l'engagement des jeunes et l'analyse de ces structures a permis de qualifier quatre approches d'accompagnement complémentaires. D'abord, l'ouverture du champ des possibles pour les jeunes afin de leur donner le choix de leur mode d'action. Ensuite, la création d'espaces d'actions et d'expérimentations avec les jeunes. Puis, l'animation de dispositifs pour accélérer l'engagement des jeunes. Et finalement, plus collectivement encore, l'intégration des jeunes aux projets de territoire.

Face à ces constats, un sixième enseignement peut être tiré. **Une ambivalence apparaît au sein d'une jeunesse fragilisée et inquiète, mais aussi mobilisée et engagée.** Alors, peut-on parler d'une crise de confiance en l'avenir exprimée de la part des jeunes ? Les résultats sont mitigés et polarisés. Comme pour leurs aînés, l'horizon 2050 est marqué par l'inquiétude et par l'inconnu. On note aussi que 31 % des jeunes pensent que 2050 représente la fin du monde⁶. Pour autant, la très grande majorité des jeunes sont mus par l'optimisme et par la motivation à agir maintenant pour répondre à l'urgence de la transition.

³ [Baromètre Santé Publique France 2021](#)

⁴ ["Les jeunes et l'engagement"](#), Fondation de France et Ifop, octobre 2022

⁵ [Regards croisés sur la jeunesse](#), Fédération Nationale des Caisse d'Epargne, juin 2023

⁶ [Etude ECOSYSTEME – Jeunes](#) – Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, mai 2023

Tous ces enseignements nous mènent à un septième enseignement majeur qui est donc l'urgence aujourd'hui, de faire avec les jeunes – et non plus simplement pour eux – en les incluant en tant que parties prenantes à part entière des projets de territoire. Ils en expriment l'envie en soulignant que le jouer collectif est indispensable à la réussite des objectifs de développement durable.

Naturellement, vous pouvez retrouver tous ces enseignements et le détail de ces analyses au sein du rapport qui sera diffusé la semaine prochaine sur le site du RAMEAU. Je vous remercie.

Marie TRELLU

Présidente d'Unis-Cité

Florence PROVENDIER

Bravo et merci beaucoup, Camille, pour cet éclairage très intéressant. Afin d'illustrer les modes inspirants de mobilisation des jeunes et d'accompagnement de leurs envies d'engagement, nous avons choisi de faire témoigner deux structures reconnues comme particulièrement innovantes. L'une à l'échelon national, l'autre à l'échelon territorial.

J'ai une question à vous poser. Est-ce que tout le monde sait ici ce qu'est le service civique ? Oui, merci. C'est Unis-Cité qui est à l'origine de sa création. Depuis 1995, l'association est mobilisée pour redonner aux jeunes leur envie et leur pouvoir d'agir. Sa présidente et fondatrice, Marie TRELLU, ici présente, nous partage les méthodes pour capter les envies d'engagement des jeunes et les besoins des territoires. Écoutons-la.

Marie TRELLU-KANE



Bonsoir, je suis ravie d'être avec vous ce soir au CESE. Alors, comment Unis-Cité capte les envies d'engagement des jeunes ? Je crois que c'est simple. En fait, Unis-Cité a décidé il y a maintenant 30 ans d'inventer une nouvelle forme d'engagement qui est celle d'une sorte d'année de césure citoyenne que nous proposons aux jeunes entre 16 et 25 ans et qui leur permet de consacrer six à douze mois – huit mois en moyenne à temps plein – à un engagement citoyen. En partant du constat que l'engagement des jeunes était très socialement discriminé, très développé chez les CSP+ et les bacs +3 ou 4, et peut-être moins développé chez les jeunes sans qualification, ça nous a permis depuis maintenant des dizaines d'années de **démocratiser l'engagement des jeunes grâce à une forme d'engagement à temps plein gagnant-gagnant**, où ils sont accompagnés, formés, indemnisés. Nous avons donc chaque année des dizaines de milliers de jeunes qui sont aussi en grande partie issus des quartiers populaires, qui n'ont pas fait d'études et qui avant, ne s'engageaient pas et avaient évidemment, comme les autres, envie de le faire.

C'est comme ça qu'Unis-Cité a réussi à capter l'envie d'engagement des jeunes dans leurs diversités au pluriel, avec notamment beaucoup de jeunes issus des quartiers populaires, qui n'avaient pas fait d'études et qui ne s'engageaient pas auparavant.

Unis-Cité mobilise des jeunes dans le cadre de ce que l'on appelle aujourd'hui le service civique sur une durée de huit mois en moyenne, l'objectif étant de leur permettre de répondre à des besoins de leur territoire dans leurs diversités.

Comment fait-on donc cela ? C'est simple. D'une part, nous allons voir les collectivités territoriales, donc essentiellement les mairies, mais aussi les départements et dans une moindre mesure, les régions, les communautés d'agglomération ou encore les communautés de communes, pour voir avec elles, quels sont les besoins du territoire et auxquels de ces besoins des jeunes organisés en équipe, dans la diversité, présents huit mois d'un trait, pourraient répondre.

Donc, ce sont vraiment des projets coconstruits entre les équipes professionnelles d'Unis-Cité et les collectivités territoriales. Les jeunes arrivent et amènent leur patte, évidemment, puisqu'on leur dit « voilà la mission que le territoire et Unis-Cité souhaitent te confier – ou vous confier collectivement » – et les jeunes, dans leur créativité évidente, déploient tous les moyens mis en œuvre qui sont les leurs. Donc, ça dépend des jeunes et des équipes. Ça, c'est la première manière.

La deuxième est très similaire, mais nous arrivons vers les collectivités et les territoires avec une palette de possibilités d'offres et de projets possibles que nous avons déjà expérimentés dans d'autres territoires. C'est donc un choix commun que celui de décider quelles missions nous confierons aux équipes de jeunes qui seront mobilisées par Unis-Cité sur l'ensemble de l'année scolaire.

Pour finir, je crois que j'ai envie de lancer un appel aux territoires et aux acteurs dans les territoires, les associations et tous les acteurs d'intérêt général, à investir beaucoup plus dans cet outil.

Maison de l'Apprendre

Tiers-Lieu « Apprendre & Devenir », quartier de La Duchère, Lyon

Florence PROVENDIER

Localement, la Maison de l'Apprendre de Lyon, cofondée par Angélique FIGARI – ici présente avec nous ce soir – est une association qui accompagne le réseau d'acteurs éducatifs de la métropole afin de promouvoir un territoire apprenant tout au long de la vie. Depuis 2020, l'association anime une coalition de huit autres associations pour réduire les fragilités des jeunes. Ensemble, ils ont fait émerger le tiers-lieu « Apprendre et Devenir » que je vous laisse découvrir en images.

Une vidéo est projetée.



« Notre société fait face à des défis sociaux, économiques, environnementaux ou encore technologiques sans précédent et plus que jamais, la nécessité d'évolution immédiate se fait sentir. C'est par notre capacité individuelle à apprendre, à comprendre et à agir que nous saurons nous adapter à ces changements. C'est grâce à notre capacité collective à nous engager ensemble que cette transformation sera durable, inclusive et profonde pour le bien commun. »

*Pour accompagner ces apprentissages, **notre tiers-lieu favorisera la rencontre et la reconnaissance des acteurs qui agissent pour le développement des compétences et l'engagement citoyen tout au long de la vie.** Construire davantage ensemble, renforcer nos complémentarités et décloisonner nos actions au bénéfice du plus grand nombre. Cette large communauté d'acteurs, de parties prenantes et de bénéficiaires pourra nourrir et diffuser les communs de l'éducation, partager nos savoirs, nos savoir-faire et mettre nos expertises au service des besoins de chacun sur le territoire pour renforcer la cohésion sociale.*

Notre programmation mettra à disposition des ressources pour mieux connaître et comprendre les forces du territoire, les acteurs et les actions existantes. Un espace pour faire rayonner et diffuser nos expériences innovantes et efficaces et celles d'autres territoires, en France ou à l'étranger. Un agenda de rencontres, de discussions et de créations ouvertes sur la ville pour et par les acteurs du territoire, les jeunes et leurs familles. Des ateliers collectifs pour apprendre à prendre soin de soi, des autres et de la planète. Des événements, des rencontres inspirantes sur le thème de l'éducation, de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'engagement citoyen. Des formations pour accompagner les acteurs de l'éducation et les parents, des programmes d'incubation de coopération innovante pour renforcer l'impact des engagements de chacun. **Un tiers lieu pour accélérer la coopération et renforcer l'impact de tous les acteurs du territoire qui participent à une éducation inclusive, à l'insertion et à l'engagement citoyen.** Le lieu et ses équipes apporteront une attention toute particulière aux publics les plus vulnérables pour renforcer la chaîne de l'égalité des chances et soutenir l'ambition de chaque individu d'être auteur de sa vie et acteur de la société. »



Table ronde : « Jeunes & Territoires : une alliance de raison ? »

Intervenants :

Jean-Éric AUBERT, Président de la Société Française de Prospective, représentant du groupe de travail « Intérêt Général 2050 »

Jean-Paul DELEVOYE, Président de la Fondation des Territoires

Brigitte PISA, Présidente du Conseil scientifique de la Fondation pour la Co-construction du bien commun, Présidente d'AGIRC ARRCO

Gilles VERMOT-DESROCHES, Conseiller du groupe Entreprises Conseil économique, social et environnemental et membre du Comité de pilotage Jeunesse, Directeur de la Citoyenneté chez Schneider Electric

Florence PROVENDIER

Ils nous le disent, le jouer collectif est plébiscité par les jeunes. Ils sont en attente de réponses concrètes et souhaitent agir en proximité pour faire face aux défis contemporains. L'échelon local est pour eux l'espace pertinent pour agir. À nous de qualifier leurs besoins prioritaires et de définir ensemble des projets de territoire qui invitent chacun à s'appliquer. Pour en parler et valoriser les projets de territoire qui mobilisent toutes les énergies dans une approche systémique, je suis très heureuse d'accueillir, en votre nom, quatre personnalités qui vont nous partager leurs expériences et leurs visions. J'invite Brigitte PISA, Gilles VERMOT-DESROCHES, Jean-Paul DELEVOYE et Jean-Éric AUBERT à me rejoindre, à la tribune.

Gilles VERMOT-DESROCHES, bonsoir. Parmi vos mandats, vous êtes notamment conseiller du groupe Entreprises du CESE et directeur de la citoyenneté chez Schneider Electric. L'étude d'impact 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats mesure la progression de l'engagement des entreprises⁷. Entre 2015 et 2021, les pratiques partenariales qui s'articulent autour de l'économie et de l'intérêt général sont passées de 36 % à 57 %. Pour 66 % des entreprises, cet engagement s'incarne à l'échelon local, 44 % à l'échelon régional, 19 % à l'échelon national et 7 % à international. Cette réalité de terrain traduit bien l'envie de contribuer à des solutions concrètes au plus près des besoins.

J'aurais deux questions pour vous. Pourquoi les entreprises renforcent-elles leurs engagements territoriaux, en particulier depuis ces dernières années, et comment les entreprises prennent en compte les aspirations des jeunes à s'engager au plus près des réalités de terrain ?

⁷ Etude IMPACT-Entreprises, Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, septembre 2021

Gilles VERMOT-DESROCHES

Conseiller du Groupe Entreprises du CESE et membre du comité de pilotage Jeunesse, Président de la commission « L'entreprise dans la société » au MEDEF, Vice-Président chez Schneider Electric



D'abord, merci beaucoup pour ce colloque et cette réflexion que nous allons porter ensemble. Merci au RAMEAU. L'occasion de dire que le sillon que porte le RAMEAU sur les enjeux d'évaluation de l'action et d'impact est tout à fait capital, en particulier dans le cadre de mobilisations que l'on peut vivre dans les entreprises. Et puis, c'est aussi l'occasion de féliciter l'infatigable Charles-Benoît [HEIDSIECK] dans ces mobilisations-là. Je suis ravi d'être là.

Pour répondre à votre question, Florence, au fond, vous posez deux questions qui, pour moi, vont vite raisonner ensemble. La première, c'est « entreprises et territoires ». Qu'est-ce qu'on peut en dire ? Et la deuxième, c'est « entreprises et jeunesse ». Qu'est-ce que cela devient ? Sur entreprises et territoires, qu'est-ce que l'on peut en dire ? Je voudrais partager avec vous trois idées.

La première, pour ceux qui sont de ma génération ou un peu plus jeunes, quand on a parlé des entreprises il y a 10, 20 ou 30 ans, on avait cet attrait assez fort de parler de l'entreprise devenue multinationale, puis internationale, puis mondiale et maintenant globale, en imaginant qu'elle allait vite s'exonérer du territoire y compris de son drapeau. Et que toutes ces grandes entreprises et l'ensemble des entreprises plus petites et moyennes de la chaîne de valeur, allaient au fond, ne plus s'intéresser aux territoires pour vendre dans le monde globalisé une même offre.

On voit bien qu'aujourd'hui, s'amplifie cette question du local. D'ailleurs, on a tous cette phrase qui vient d'une entreprise « *think global and act local* ». Et on voit très bien qu'au fond, **l'innovation, qui est la clé de l'entreprise pour demain, se vit et se confronte à la diversité sociologique locale**. On n'innove pas dans un bureau global ou en dehors des réalités locales. On innove quand on est dans l'entreprise parce qu'on met de nouvelles solutions sur le marché, on pense autrement aux attentes. On innove d'ailleurs souvent aux marges de la société et d'une manière un peu particulière, la jeunesse est une de ces marges de la société. Mon premier point est donc celui-là.

Au fond, c'est le grand retour de la géographie. On a certainement pensé pendant un certain nombre d'années qu'on allait s'exonérer de la géographie et on voit dans les années passées, en particulier parce que l'ensemble des salariés – et pas seulement les jeunes, ou plutôt l'ensemble des salariés à la suite des jeunes – recherche cette dimension locale et elle prend une valeur importante. Premier point.

Deuxième point, il faut quand même se rappeler que territoires et entreprises ont partie liée. C'est très compliqué d'imaginer des entreprises qui pourraient être en santé et aller bien dans un territoire qui n'irait pas bien. Il est inéluctable que l'avenir du territoire et des entreprises qui y sont présentes, ou qui s'y installent, construisent ensemble la prospérité ou le futur, ou alors démolissent ensemble à la fois le territoire et l'entreprise. Je pense donc qu'il faut rappeler ce côté intrinsèquement lié d'une entreprise et des territoires où elle est.

J'ai la chance de travailler – vous l'avez rappelé – dans une entreprise qui s'appelle Schneider Electric, qui a fait des choix qui n'ont jamais été remis en cause et qui, globalement, après la période du Covid et des crises qui l'ont succédé, montre un certain intérêt. Cette entreprise est à la fois très mondiale – présente dans 130 pays –, mais elle a décidé d'être industrielle dans quasiment chacun de ces pays.

Il y a 200 petites usines Schneider Electric, là où pour d'autres grands groupes, il était plus évident de construire quelques centres de production immenses, parce que c'était justement s'exonérer des territoires. Schneider Electric a toujours eu cette vision qu'il était mieux pour l'entreprise d'être ancrée par une usine dans les territoires où on agissait, pour ne pas donner à penser que ce territoire ne représentait rien pour l'entreprise. Dans les moments où l'on vit et où l'on considère qu'il faut être un peu local partout, c'est important.

Troisième point, on n'est pas en train de dire que l'on est local parce que demain sera intégralement local. On est nomade et local et il faut qu'une entreprise vive les deux. Ça, c'est sur le territoire. Quelques mots sur la jeunesse et donc comment les entreprises vivent ce lien à la jeunesse. Alors, il y a un petit bruit qu'on aime bien dire et qu'on aime bien faire grandir sur le divorce entre la jeunesse et l'entreprise. C'est un bruit qui n'est pas récent, mais qui s'amplifie aujourd'hui. Les grands diplômés qui montrent des distances avec le monde de l'entreprise quand ils prennent la parole, l'entreprise qui ne saurait pas intégrer les jeunes et donc un divorce assez complet. On peut parler de ce sujet et il faut travailler sur ce dernier, je vais vous montrer comment. Néanmoins, on peut quand même mettre sur la table qu'il n'y a jamais eu autant de moins de 30 ans qui ont un contrat de travail depuis 40 ans. On peut mettre sur la table que l'apprentissage vient en trois ans de passer de 300 000 à bientôt un million de jeunes.

C'est dire que les entreprises, parce qu'elles y sont aidées, accueillent des jeunes en apprentissage. Mais c'est aussi dire que les jeunes y envoient leur CV pour faire leur formation en apprentissage. Donc, si de fait, il y a des questions qui permettent de se dire qu'il faut réfléchir un peu mieux et autrement la relation entre les entreprises et les jeunes, on ne peut pas dire qu'il y ait un divorce central. Si aujourd'hui, les entreprises recherchent des jeunes et ne les trouvent pas, ce n'est pas parce qu'ils ne veulent – pour la plupart – pas aller en entreprise. C'est vrai pour un certain nombre d'entre eux, mais c'est parce que justement, il faut travailler autrement la formation.

Deuxième point, il y a la question de l'impact. Je pense qu'il faut que les entreprises travaillent mieux à expliquer à beaucoup de jeunes que là où ils veulent avoir de l'impact – et c'est le sujet du moment, au-delà des valeurs, c'est de l'impact, probablement contribuer à la transformation des entreprises et des solutions qu'elles mettent sur le marché – venir les perturber de l'intérieur, c'est aussi un bon moyen.

Donc en conclusion, **je dirais que l'on a une particularité du moment, c'est que la rareté vient de changer de côté. Ça fait 40 ans qu'il y avait la rareté de l'emploi et depuis peu – et probablement de manière assez durable, même si on y voit un ralentissement – il y a la rareté des personnes qui rentrent dans l'emploi. Il faut donc que l'entreprise – puisqu'on parle de recrutement et de jeunesse – apprenne à recruter autrement. Et justement, dans ce « recruter autrement », il y a passer du temps sur le sens de l'entreprise, prendre du temps à y réfléchir et passer du temps sur le lien entre travail et vie.** Je connais un chef d'entreprise qui avait dit, il n'y a pas très longtemps : « moi, mon ETI a son centre de décision en région, je pense que pour recruter, il va falloir que je l'amène en région parisienne ». Et le même chef d'entreprise dit aujourd'hui : « c'est parce que mon centre de décision est en région que j'ai plus de jeunes qui veulent venir dans l'entreprise ». Vous voyez, par ce juste exemple-là, on réconcilie le territoire et on voit comment, dans leur volonté d'être impactants autrement et de vivre autrement, les jeunes sont les premiers à vouloir changer du territoire où ils sont – singulièrement l'Île-de-France, pour aller travailler ailleurs en région. Il y a donc là, **autour de ces trois sujets, territoires, jeunesse et entreprises, la nécessité, à la fois de réinventer du sens et de considérer que c'est en les conjuguant que l'on va porter de l'impact un peu différemment.**

Donc, dans les mots que j'ai pour conclure ici, je pense qu'on est bien sur un sujet qui transforme l'entreprise, qui sera encore probablement globale et mondiale, mais qui devra encore plus considérer que ces parties prenantes, elle les trouve au niveau local. Et si elle veut être encore davantage attractive envers les jeunes, elle devra faire attention au niveau d'engagement, de mobilisation, d'équilibre de vie et une bonne manière de l'être, c'est justement de bien saisir dans quel territoire on est et comment, ensemble, on est engagés pour le bien commun.

On est en train de finir la semaine des ODD. **Les ODD, c'est fabuleux. C'est probablement – et ça fait longtemps que ce n'était pas le cas – le seul texte qui a une grammaire commune entre l'acteur privé, l'acteur public, les élus, les entreprises, les individus et les structures.** Cette grammaire commune permet probablement de mieux se comprendre et c'est ce que l'on peut souhaiter pour l'avenir dans cette relation entre entreprises, territoires et jeunesse. Merci beaucoup.

Florence PROVENDIER

Merci beaucoup Gilles. Puis merci d'avoir conclu sur les ODD, parce que, ça devrait véritablement être notre boussole commune qui devrait nous permettre de communiquer plus facilement ensemble, à partir du moment où on parle le même langage. Donc, du côté des initiatives individuelles, je souhaiterais passer la parole à Brigitte PISA.

Bonsoir Madame. Vous êtes Présidente de l'AGIRC-ARRCO et nouvelle Présidente du Conseil scientifique de la Fondation pour la co-construction du bien commun.

Le paritarisme joue un rôle important dans le développement de solutions qui intègrent réduction des fragilités et émergence de nouveaux moteurs de développement socio-économique durable. Depuis 70 ans, l'action sociale joue un rôle d'expérimentation, de défrichage et de solutions qui tiennent compte des spécificités locales, des besoins, des fragilités et des envies d'engagement. J'ai également pour vous deux questions. Pourquoi la capacité d'expérimentation des groupes de protection sociale est si importante pour rendre compte et valoriser les initiatives de la société civile ? Et sous un autre angle, la Fondation pour la co-construction du bien commun a valorisé 45 « Éclaireurs 2030 ». En quoi ces nouvelles alliances vous semblent-elles importantes pour mobiliser les jeunes ?

Brigitte PISA

*Présidente du Conseil scientifique de la Fondation pour la Co-construction du bien commun,
Présidente d'AGIRC-ARRCO*



Merci. Bonjour. Merci Charles-Benoît pour l'invitation. Merci à tout le monde d'être là. Merci de m'avoir proposé de reprendre le flambeau du Conseil scientifique, j'en suis très honorée et j'espère être à la hauteur de tout le travail que vous avez fait, cher ami, dans le futur. Pour remettre peut-être un petit peu de contexte à propos de paritarisme. En ce moment, à l'AGIRC-ARRCO on fait un petit peu l'actualité. D'ailleurs, vendredi, nous étions sur les réseaux sociaux, au-delà des punaises de lit, ce qui nous laisse penser que nous sommes un acteur important de la vie du pays !

Le paritarisme, pour vous remettre peut-être en perspective ce que c'est, c'est la capacité qu'ont les partenaires sociaux – donc les représentants des salariés au travers des organisations syndicales et les représentants des « vilains » patrons au travers des organisations patronales – à se mettre autour de la table et à créer et imaginer des dispositifs pour répondre à des besoins fondamentaux de leurs collaborateurs, mais aussi des entreprises.

Le paritarisme, on va dire les partenaires sociaux, ont créé des groupes de protection sociale – ça porte vraiment bien leur nom – au sein desquels vous trouvez un certain nombre de structures qui répondent à des sujets de protection sociale. Celui qui est au cœur de l'actualité est la retraite complémentaire des salariés du privé, l'AGIRC-ARRCO. Vous trouvez également des institutions de prévoyance ou des mutuelles. Bref, tout un microcosme d'institutions qui créent des dispositifs pour protéger les gens. Alors, vous allez me demander ce que ça a à voir avec les jeunes. J'y arrive.

En fait, les groupes de protection sociale n'ont pas 70 ans, à la différence de l'AGIRC-ARRCO, mais les partenaires sociaux se sont dit à un moment donné : « voilà, nous allons consacrer une toute petite somme de nos cotisations, notamment de retraite complémentaire obligatoire, pour expérimenter des choses ». Alors, on l'a appelé « action sociale ». Si je vous explique pourquoi, c'est parce que ces organisations dépendaient du Code de la Sécurité sociale et que dans ce dernier, l'action sociale était déjà référencée. On a donc collé tout ça là-dedans et c'est très différent de ce qu'on pourrait appeler l'aide sociale.

Non, les partenaires sociaux se sont dit : « il faut que l'on pense à ce dont les gens auront besoin dans un avenir sur le temps long – c'est-à-dire que nous ne sommes pas du tout sur du court terme – et qu'on construise des dispositifs, qu'on les teste, qu'on les évalue. C'est là que le RAMEAU a été un partenaire fondamental pour l'action sociale AGIRC-ARRCO, parce qu'il nous a appris à évaluer l'impact des investissements que l'on faisait dans le cadre du financement d'associations, d'organisations et de dispositifs. Et nous cherchions à chaque fois à comprendre si ce que nous imaginions était bien le bon dispositif dont les gens pourraient avoir besoin dans un avenir relativement assez long.

Je le dis souvent, en 2002, j'ai retrouvé un PV [Procès verbal] d'une commission d'action sociale de l'AGIRC. À l'époque, ce n'était que la retraite complémentaire des cadres et il y avait un représentant du MEDEF qui a dit : « Mesdames et messieurs, il est temps qu'on pense maintenant à quelque chose auquel nous n'avons pas pensé. Dans 10 ou 20 ans, nous aurons un problème avec les aidants familiaux ». Et quand on voit aujourd'hui l'importance que prennent ces populations qui en général se méconnaissent, on se rend compte que les

partenaires sociaux se sont vraiment posé la bonne question au bon moment parce qu'ils ont expérimenté – et Le RAMEAU a été l'un de nos partenaires privilégiés – un paquet de choses qui ont permis l'émergence d'associations comme l'Association française des aidants par exemple, qui a été accompagnée par l'action sociale AGIRC-ARRCO pour pouvoir se développer.

Donc, à votre question « pourquoi est-ce que le paritarisme est si important ? » Il est important parce que les partenaires sociaux sont des acteurs engagés de la société civile qui vont chercher au plus près du terrain les besoins des personnes pour pouvoir imaginer avec eux et pour eux, des dispositifs dont ils auront besoin dans des tas de situations. Les aidants, ce n'est pas que la protection sociale, Unis-Cité est un acteur et un partenaire important de l'action sociale des régimes AGIRC-ARRCO et nous avons créé ensemble – enfin surtout vous – et vous nous avez convaincu d'être des partenaires actifs du service civique en direction des seniors, avec des dispositifs nationaux, mais colossaux pour ramener quand même l'intergénérationnel au cœur des besoins et au cœur des intérêts des seniors et des jeunes.

Vous allez me dire que la retraite, ce ne sont pas les jeunes non plus. Mais si, parce que vous voyez, finalement, on travaille pour un jour arriver à la retraite. Alors, c'est un peu une vision de vieille, mais la retraite n'arrive qu'une fois dans la vie et si on ne prépare pas cette retraite tout au long de notre vie, pas seulement en cotisant, mais en s'intégrant à la vie de tous les jours pour après, dans un deuxième temps de vie, être capable d'être encore des acteurs de la société même si nous ne travaillons plus. J'ai envie de vous dire que ça, c'est un travail de jeune. Tout à l'heure, dans les images qui sont passées, il y avait une citation de Nelson MANDELA. On lui prête un des propos qui sont ceux que je vais vous exposer maintenant : **« Ce qui est fait pour nous sans nous est fait contre nous »**. Je crois que l'on a besoin de la vision des jeunes.

Je vous le dis, j'ai 57 ans, quand, Mademoiselle [Camille ROGER], j'ai lu ce que vous aviez écrit et que j'ai entendu vos propos, je me suis dit que j'ai dû rater un métro. Pourtant, j'ai des enfants, je vis, je travaille et je suis très impliquée dans des associations de jeunesse. Je me rends compte que sans vous, nous ne pourrions pas bâtir la société de demain qui sera la vôtre et celle que nous allons tous transmettre collectivement à ceux qui viendront après vous. Il est donc fondamental que vous construisiez – et je vais parler un peu de mon prisme à moi – la retraite de vos parents, puisque c'est vous qui en serez les financeurs. Je finance aujourd'hui celles de nos parents en cotisant. **Cette solidarité intergénérationnelle qui est le fondement même de notre société, pour moi, elle nécessite qu'aujourd'hui, vous soyez des acteurs engagés.** Je ne peux parler que de ce que je connais et aujourd'hui, ce que je connais le mieux, c'est la retraite – un petit peu la protection sociale – et sans vous, au-delà de ce que vous pouvez cotiser en travaillant et au-delà de ce que vous pourrez cotiser en travaillant, **il est important qu'on construise avec vous et qu'on vous donne la parole pour imaginer ce que sera demain le monde que nous allons vous laisser.**

Bon, c'est vrai que si l'on regarde uniquement certaines chaînes de télévision, globalement, on ne vous fait pas un super cadeau. Mais on récolte aussi ce que nos parents nous ont laissé et peut-être qu'ils n'avaient pas, dans leur façon de voir ou dans leur façon de concevoir le dialogue avec la jeunesse, celui qu'aujourd'hui, dans ce monde qui a changé, nous sommes, nous, adultes – un peu « vieux » – capables d'avoir pour construire le monde de demain. C'était passionnant ce que vous avez dit, Madame.

Je ne sais pas si j'ai répondu à toutes les questions. En tout cas la deuxième qui était : « pourquoi le panel⁸ de ce que la Fondation pour la co-construction du bien commun a récompensé est si important ? » Parce qu'on s'est attelés à comprendre et à trouver des organisations qui allaient justement créer un nouveau monde. Et il y a dans cette salle des gens que j'aime beaucoup et qui ont imaginé comment s'occuper, eux jeunes, de personnes plus âgées, mais en construisant l'offre en fonction du besoin qui avait été exprimé [allusion à Cette Famille]. Et c'est ça faire alliance. Alors, dans un monde idéal, la société civile devrait être avec les structures gouvernementales, les structures de pouvoirs publics. On commence à arriver à se parler – en ce moment, pas très bien entre l'AGIRC-ARRCO et le ministre du Travail, mais ça va venir, c'est juste une question de dialogue, on ne parle pas le même langage, mais on va y arriver. Mais vous voyez, on commence à chercher à parler. Quand l'AGIRC-ARRCO se répand dans tous les CCAS [Centres Communaux d'Action Sociale] des villes en disant que nous avons des offres pour les personnes qui vivent dans votre ville et qui ont un jour, cotisé dans leur vie. Nous avons la capacité financière. C'est vrai que l'argent est quand même le nerf de la guerre. Il faut le dire, la volonté à elle seule ne suffit pas, il faut trouver celui qui va pouvoir venir financer.

Nous avons la capacité de venir financer des initiatives locales et ensuite de regarder si ces dernières peuvent éventuellement être étendues. Ça ne marche pas à chaque fois. Ça ne marche pas du tout à chaque fois, mais on a cette curiosité et cette volonté de venir chercher le besoin là où il est et d'essayer de construire collectivement une offre que l'on pourra peut-être un jour étendre. Mais ce n'est pas le but du jeu. **Le but du jeu, c'est de comprendre ce qui se passe au plus près du terrain et de trouver le moyen d'évaluer une offre qu'on pourrait construire et se dire que ça pourrait marcher.** Et ensuite, c'est d'aller chercher ailleurs – parce qu'on n'a pas tous les mêmes capacités à étendre nos activités – les relais pour pouvoir construire des choses qui vont faire avancer la société de demain. Voilà, j'espère que j'ai répondu à votre question.

Florence PROVENDIER

Merci beaucoup. Donc, après les entreprises et la société civile, allons voir du côté des territoires comment se traduit cette tendance. Jean-Paul DELEVOYE, bonsoir. Vous avez été élu local, Président de l'AMF [Association des Maires de France], Ministre, Président du CESE, Médiateur de la République, etc. Et vous êtes aujourd'hui Président de la Fondation des Territoires. Cette fondation a donc été créée pour valoriser la diversité des dynamiques territoriales qui mobilisent toutes les énergies de proximité pour élaborer et mettre en œuvre des projets de territoire qui assurent la cohérence des actions et la cohésion des acteurs. Dans la note qui est publiée aujourd'hui⁹, vous valorisez les compétences des chefs de projet « innovation territoriale » qui répondent aux défis locaux en coconstruisant avec leur écosystème, notamment sur les petits territoires – voire ceux de taille moyenne. Alors, pourquoi est-il si important d'investir dans cette ingénierie du premier kilomètre des besoins ?

⁸ Créée en 2016, la Fondation pour la Co-construction du bien commun valorise les personnes, les projets et les territoires qui incarnent des engagements remarquables pour relever nos défis communs. Qualifiés pour les premiers « d'Artisans du bien commun », pour les deuxièmes de « Projets Cèdre du Liban » et pour les troisièmes de « Territoires de confiance », ils constituent à ce jour un réseau de 46 « éclaireurs 2030 ». Riches de leurs différences, ils ont en commun d'impacter à la fois la performance, l'innovation et la confiance sur le temps long. Vous pouvez consulter leur présentation sur : <https://co-construisonsdemain.org/promotions-de-la-fondation-pour-la-co-construction-du-bien-commun>

⁹ Note « Compétences des « Territoires », Fondation des Territoires, 05/10/2023. A consulter sous : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/10/FDT_ValeurCompétencesCPIT-vf.pdf

Jean-Paul DELEVOYE*Président de la Fondation des Territoires*

D'abord, bonjour à tous. Bonjour au Président Thierry BEAUDET. Merci de nous avoir invités, Charles-Benoît. Je vais tenter de répondre à votre question en ayant une petite anecdote, puisque j'ai beaucoup apprécié l'intervention de Marie – mais elle connaît l'admiration que je lui porte, mais aussi de l'association de Lyon [Maison de l'Apprendre]. Marie se souvient bien, lorsque je fus président du CESE, c'était la première fois qu'il y avait au sein de cette assemblée des représentants des jeunes. J'ai été très frappé de recevoir des anciens conseillers qui n'hésitaient pas à dire aux jeunes : « vous savez, votre place est plutôt à faire des études qu'à passer du temps ici et vous devriez, etc. ». Il y avait une espèce de difficulté pour les jeunes de s'exprimer. Quand ils ont montré leur impertinence, leur interpellation, chacun a pu admettre à quel point, au contraire, ils étaient d'un apport positif.

La deuxième observation : je crois qu'on ne mesure pas la violence du dérèglement climatique et les conséquences que cela va avoir en matière de géopolitique, de comportements humains, de fracturation des sociétés, de conflits, voire de guerres. Et nous devons être attentifs, non pas aux chiffres, mais aux comportements. Lorsque Camille parle d'une perception négative des jeunes sur leur futur, mais en même temps disponible. Madame, vous évoquiez le problème de la retraite. C'est assez fascinant de voir que si nous conjuguons, dans nos sociétés dites avancées, la fragilité due au vieillissement de nos sociétés et la dépression, l'incertitude et l'inquiétude des jeunes, si ces deux phénomènes sont couplés, nous allons avoir de grandes difficultés par rapport à un Sud qui lui verra des milliards de jeunes sans espoir, et nous, une société incapable de pouvoir relever cette dynamique.

Je suis aussi très frappé, si nous regardons les jeunes et leur enracinement, de voir quelles sont les conséquences des flux territoriaux. Le monde est un corps vivant et c'est intéressant de regarder ce qui est en train de se passer. Et nous voyons bien sur certains territoires une hémorragie des jeunes qui va nous amener des infarctus territoriaux. On voit ça en Europe centrale avec des fracturations infraeuropéennes qui risquent d'être extrêmement redoutables. Mais on voit aussi ça dans les autres pays. On voit dans certains autres l'évasion des talents, donc la chute de potentialité de développement des territoires et un développement des inégalités. Dans des troisièmes, on voit ce qui est une angoisse. Ce sont les causes premières, la chute de natalité qui est donc à l'évidence la mort lente et inexorable d'un certain nombre d'États-nations, de territoires. Et l'on voit ce qui nourrit les territoires sans avenir pour les jeunes perçus comme tels, nourrir les flux migratoires avec toutes les tensions que cela représente, avec une société qui est angoissée et qui rejette l'autre quand le moteur économique cherche des talents dont elle a absolument besoin.

Et l'on voit bien qu'il faut être attentif à ce qui assure la vitalité d'un territoire. Ses racines, c'est sa tradition, sa géographie, son histoire, sa capacité potentielle des acteurs économiques et associatifs, sa fougue, un peu comme les arbres, sa sève, sa vitalité et son adaptabilité. C'est sa jeunesse. **Et on voit bien que l'on a aujourd'hui un vrai défi à relever pour rendre aux jeunes la gourmandise du futur et aussi leur confiance en eux-mêmes.** Je suis très frappé et très malheureux à chaque fois que j'entends parler d'ascenseur social différent, de discriminations sociales par ce qu'on appelle l'épigénétique et par l'environnement. On ne change pas le comportement des hommes. C'est en changeant l'environnement dans lequel ils vivent qu'on change leurs comportements.

Or, un certain nombre de jeunes qui, au-delà de l'angoisse de concevoir leur futur, subissent aussi un environnement parental compliqué, un environnement de quartier compliqué, une désespérance, etc. Et donc avec des systèmes alternatifs qui leur offrent quelquefois des situations matérielles comme les systèmes de drogue ou de société, et qui font que nous sommes sur des conflictualités potentielles d'avoir sur les mêmes territoires, deux sociétés qui cohabitent avec les mêmes règles économiques, les mêmes règles judiciaires, et les mêmes capacités de se combattre. **Face à ces risques de rupture, de fragmentation et de remise en cause des pactes générationnels que vous évoquiez, il est important que nous réfléchissions au fait que, si le diagnostic est planétaire pour le dérèglement climatique, les symptômes sont territoriaux. C'est sur le territoire que se déroulent les catastrophes sociologiques, économiques ou climatiques. Et c'est sur les territoires qu'on peut trouver la capacité de modifier les comportements.**

Pourquoi ? Parce que tout simplement, sur les projets de territoire – et je salue ce que font Élodie Jullien et Yann Ulliac, avec le Réseau des Catalyseurs Territoriaux et l'Observatoire des partenariats – il faut avoir des révélateurs des forces et des faiblesses des territoires. Très souvent, chaque acteur est dans son compartiment. Comme le disait Gilles [Vermot-Desroches], l'entreprise connaît bien ses impacts territoriaux, mais elle regarde la puissance et le potentiel que lui apporte le territoire en matière d'énergie, d'eau, de main-d'œuvre, etc. Mais elle ne s'occupe que de son développement économique. Le monde associatif, même chose.

Le fait d'avoir une capacité de regarder la potentialité des territoires et de faire en sorte que nous puissions retrouver le sens de la fertilité. Vous savez que j'avais été très frappé par les phrases de Saint-Exupéry qui disait : **« Lorsqu'une rose éclate et qu'elle est parfaite, chacun se précipite sur elle pour la soigner. Mais où sont les jardiniers d'hommes qui soignent les hommes ? » Où sont les discours capacitaires et capabilitaires ? Or, nous devons montrer que sur chaque territoire, c'est possible qu'il y ait des territoires sans projet, mais il n'y a aucun territoire sans potentiel.** Certes, ils sont différents et donc il faut révéler cette potentialité. Et ce sont aussi les jeunes à qui il faut accorder la capacité de faire ce pas de côté, cette impertinence de penser autrement. Toutes nos équations doivent être revisitées. Notre rationalité fait que l'on préfère respecter les procédures plutôt que de regarder le futur fait qu'on risque de se casser la figure en étant propres.

Or, nous devons imaginer un autre futur, une autre réorganisation quelquefois sous la contrainte. Les entreprises – comme l'a dit Gilles et vous-même – sont obligées de réfléchir à une nouvelle attractivité et à une fidélité des salariés dans l'entreprise, avec d'autres approches que le salaire. On voit donc bien qu'aujourd'hui, c'est un monde fascinant parce que réinventer le futur, c'est retrouver les champs d'espérance. Or, le territoire est un lieu de vie et de protection parce que la proximité assure la protection. Mais il faut que cette productivité ne soit pas agressive et l'on voit bien que **les jeunes, par leur engagement, peuvent nous faire passer de la société du bien à la société du lien.** L'homme est un être social qui a besoin de la relation à l'autre au moment où la peur du futur est en train de nous rabougir sur nous-mêmes, sur notre singularité et sur notre individualité.

Et on voit bien que le rejet de l'autre est un dessèchement de l'espèce humaine. L'ouverture à l'autre est un enrichissement et c'est quelque chose qui est assez fascinant dans ce que l'on doit faire par une vertu que l'on doit retrouver. C'est la notion de confiance, la confiance en soi. On ne peut pas imaginer un avenir si on n'a pas confiance en soi. Aujourd'hui, trop de nos jeunes sont en mésestime d'eux-mêmes et leur environnement est quelquefois en train de mettre l'accent sur leur mésestime d'eux-mêmes. On ne fait pas confiance, « tu n'as pas à ». Or, il faut que nous cassions ces limites d'âge. Il n'y a pas d'âge

pour la maturité. Je connais des gens de 70 ans qui sont immatures et des enfants de 14 ans qui sont très matures. Ce n'est pas le souci. Le vrai souci, c'est leur capacité à construire et à réfléchir avec l'autre.

Je crois que nous devons être attentifs à cette notion de l'intelligence collective. La nature nous donne des leçons extraordinaires. La nature, quand c'est abondant, est dans la compétition cruelle. La nature, quand elle a des espèces rares, elle met de la coopération. **Nous sommes aujourd'hui confrontés à une nécessité de coopérer. Coopérer, cela veut dire que chacun a un rôle à jouer. Chacun peut être acteur et apporter une qualité au collectif.** Et je crois que nous sommes là, à un moment, où notre société peut retrouver l'espoir d'un lendemain prometteur si nous n'arrêtons pas de cultiver la désespérance individuelle. Et c'est quelque chose de fascinant parce que les jeunes sont naturellement portés sur l'autre, sur la tolérance et sur la cohésion. Et nous devrions apprendre dès les plus jeunes âges à l'école maternelle, la culture, l'éducation, le sens du débat.

Et je terminerai sur un défi redoutable qui nous est lancé. C'est celui de la manipulation des cerveaux. Nous sommes à un moment où les technologies modernes sont capables de faire croire à tout le monde ce qu'il a envie d'entendre. Et donc, être aujourd'hui obnubilé par donner à nos jeunes le moyen d'être libre, de pouvoir choisir leurs convictions et de construire ces dernières pour qu'ils puissent déterminer leur chemin du futur et leur vie est quelque chose de fondamental. Sinon, nous aurons des tsunamis émotionnels qui seront fabriqués par des dictateurs qui renverseront toutes nos sociétés et je crois que cette réflexion ne peut se faire qu'au niveau des territoires.

Développer le sens du débat, l'action civique, ce n'est pas uniquement occuper un jeune. Ça lui permet de se confronter à l'autre, à la réalité de ce dernier, mais peut-être aussi échanger. Et à un moment donné où tous les réseaux sociaux nous poussent à la radicalité, je suis de ceux qui pensent – peut-être avec utopie – que l'avenir appartiendra au compromis et au partage. Or, c'est aussi ça la vertu de la jeunesse.

Florence PROVENDIER

Merci beaucoup. Vous nous avez emportés. On le voit, on le vit, les projets de territoire incarnent l'intérêt général à portée de main. Ils permettent de mobiliser tous les acteurs locaux, dont les jeunes. Si les impacts sont aujourd'hui qualifiés, mesurés et illustrés par l'étude d'impact du faire alliance en France et dans ces 13 régions métropolitaines, il n'est pas pour autant facile de le mettre en œuvre.

Et c'est là où la prospective est absolument indispensable. Jean-Éric Aubert, bonsoir. Vous êtes Président de la Société Française de Prospective. Vous êtes partenaire de la démarche « Intérêt général 2050 » lancée à l'Assemblée nationale le 6 octobre 2022, en même temps que le programme « Jeunes et Territoires 2050 ». Cette démarche de prospective croisée s'inscrit dans la continuité de la démarche 2014-2021 « Intérêt général dès aujourd'hui, l'affaire de tous ». Son objectif est de nourrir la conduite du changement liée à la mise en œuvre des objectifs de développement durable de l'Agenda 2030, en projetant après, à l'horizon 2050 comme un sportif de haut niveau qui vise beaucoup plus loin que sa ligne d'arrivée pour faire un score idéal quand il aura franchi cette ligne. Une note de cheminement de la démarche¹⁰ a été publiée le 25 septembre pour le huitième anniversaire des ODD et aujourd'hui même sort le rapport¹¹ de capitalisation de la démarche. Alors, quels enseignements tirez-vous de cette démarche « Intérêt général 2050 » ?

¹⁰ Fondation pour la Co-construction du bien commun, *Intérêt général 2050* : [cheminement de la démarche prospective 2022 – 2029](#), 25/09/2023.

¹¹ Fondation pour la Co-construction du bien commun, *Intérêt général 2050* : [rapport de capitalisation de la phase de cadrage](#), 05/10/2023.

Jean-Éric AUBERT

Président de la Société Française de Prospective, représentant du groupe de travail « Intérêt Général 2050 »



Merci beaucoup. Merci au RAMEAU. Merci à la Fondation pour la co-construction du bien commun de m'avoir invité moi et la Société Française de Prospective. Je suis très honoré d'être là, mais beaucoup de choses ont été dites et tellement bien dites que c'est quand même une position difficile de parler comme ça après vous. Qu'est-ce qu'on tire comme enseignements de ce premier travail que nous avons commencé avec Charles-Benoît [Heidsieck] et Dominique [Bailly], sur la manière d'aborder l'intérêt général à l'horizon 2050 ?

Je dirais que le premier enseignement qui m'a frappé dans nos réunions à distance, c'est qu'il avait été possible de mettre au fond, autour de cette entreprise, huit bonnes fées, huit bonnes institutions compétentes, pleines d'expériences et surtout pleines de bonnes volontés pour avancer dans ce travail. Et je pense que c'est de très bon augure pour sa mise en œuvre et sa réalisation.

Ma deuxième observation, c'est un constat, une évidence. Les travaux qui ont été rappelés, notamment faits par le RAMEAU et également la publication d'aujourd'hui, montrent qu'il y a un travail considérable qui a été fait avec beaucoup de données et d'analyses dans lesquelles on va pouvoir puiser. On va notamment sortir sous peu une note de capitalisation sur les enseignements de toutes ces études qui ont été produites par le RAMEAU et par la Fondation pour la co-construction du bien commun. Et c'est quelque chose sur lequel on va pouvoir s'appuyer.

J'ai été moi aussi frappé par quelques chiffres, comme vous. J'ai été frappé par l'importance de cette jeunesse qui envisage 2050 comme la fin du monde. Pratiquement un tiers des jeunes interrogés voient 2050 comme la fin du monde. Alors, il s'agit de savoir ce qu'il y a derrière ce terme. Derrière ce terme – je crois que le Président DELEVOYE l'a déjà explicité – c'est cette angoisse face au dérèglement climatique, face au déséquilibre démographique du monde avec une société au Nord qui est vieillissante et par contre, une masse au Sud qui est avec une immense vitalité. Ce sont aussi des bouleversements technologiques. Le sentiment d'être manipulé technologiquement avec l'usage de la technique sur toutes sortes de sujets. C'est cette angoisse qui est là et probablement, c'est ça qui est derrière.

En même temps, les chiffres qui ont été proposés sont aussi rassurants parce qu'on s'aperçoit qu'il y a plus de la moitié des jeunes qui, d'une manière ou d'une autre, s'engagent et croient aux vertus de l'engagement dans leur territoire, dans leurs institutions, etc. **Il y a donc une certaine personnalité à double face dans cette jeunesse et il faut absolument la prendre en considération.** Le deuxième chiffre qui m'a frappé, c'est la quantité d'études prospectives qui ont été recensées par l'Observatoire des partenariats. On est sur l'ordre de quelque 200 études¹².

¹² Observatoire des partenariats, *Etude prospective 2050*, Programme ECOSYSTEME 2023-2027 – Phase de cadrage, 05/10/2023. A consulter sous : <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/10/ObsPart-EtudeProspective2050-vf.pdf>

Et en face de cela, il y a ce chaos qu'évoque très bien dans la préface¹³ du livre de la Fondation, rédigé par Bettina LAVILLE. Elle parle à juste titre d'un chaos en filigrane et derrière les paroles que vous prononcez Monsieur le Président. En fait la prospective, ça n'a pas d'impact ou ça a un impact limité. C'est-à-dire que c'est comme si, au fond, toute cette vision si bien élaborée, documentée, mesurée, n'atteignait pas le réel. C'est ça la réalité du travail prospectif. Et la France a développé une méthode prospective singulière avec un initiateur qui s'appelait Gaston BERGER en 1960, qui expliquait qu'il fallait penser profond, penser loin, prendre des risques, penser à l'homme, etc. Et on a appliqué d'une certaine manière ces méthodes. Mais au bout du compte, ce qui se passe, c'est le hiatus entre la prospective et l'action, entre la vision et l'action. Et ça, c'est une question redoutable à laquelle nous serons confrontés dans notre travail.

J'en viens finalement à **la question fondamentale, c'est comment faire de la prospective incarnée, c'est-à-dire qui passe par des hommes et des femmes de manière individuelle et collective, de telle sorte que la vision trouve après une expression dans les conduites et les changements de comportement.** Ça, on ne sait pas faire. Les entreprises, d'une certaine manière, savent le faire. Les organisations publiques jusqu'à un certain point, oui. Mais les collectivités nationales ou même territoriales ne savent pas encore le faire. Et notre travail va être précisément de réaliser cette prospective incarnée qui demande une méthode particulière.

Là, j'en viens à ces étapes qui ont été définies, à savoir 18 mois, 7 ans et 28 ans. 18 mois, pour nous, ce sera de bâtir la méthodologie. Comment est-ce qu'on va arriver à faire un travail de prospective qui trouvera ensuite cette incarnation dans la conduite des hommes et des femmes auxquels on parlera ? Cela implique donc un travail assez sérieux qui pourra d'ailleurs s'appuyer sur les récits qui sont rapportés dans ce livre d'aujourd'hui, dans les études qui ont été présentées aussi et également dans tout ce qui a été fait pour récompenser ces pionniers sur les territoires. Certainement que cela nous sera utile. Par ailleurs, le travail d'impact, d'expérience, dans la mesure des impacts qu'a accumulés le RAMEAU sera aussi d'une grande utilité. Dans les 18 mois qui viennent, nous aurons à essayer de mettre en place cette méthodologie.

Ensuite, il y aura les 7 ans. Au bout des 7 ans, là, il faudra que nous ayons précisément accompli le travail de convaincre, de faire passer ces éléments de vision prospective à long terme pour que les conduites sur une masse critique de personnes et de groupes s'ajustent, se modifient finalement face aux grands enjeux.

Et puis, il y a les 28 ans. Il est peu probable que je vois le résultat de ce travail, mais mes enfants le verront et mes petits-enfants aussi. Il faudra bien s'être donné à ce moment-là des instruments de mesure adéquats des résultats. Cela passera entre autres par un renouvellement des ODD – des objectifs du développement durable – qui, d'ici 28 ans, auront sans doute beaucoup évolué. Voilà, c'est en cela que je voudrais dire que si on arrive à engager cette démarche que je viens de brièvement exposer, on aura fait œuvre de pionniers et c'est important.

Et puisque nous parlons du long terme et même du très long terme. Permettez-moi de vous dire que nous sommes actuellement à la Société Française de Prospective et à la Fondation 2100 que je préside toutes deux, en train de réaliser une étude sur l'évolution des sociétés humaines sur le siècle, à l'horizon 2100. Les premiers résultats seront publiés vers la fin de cette année et précisément tous les éléments de caractère technologique, géopolitique, dérèglement climatique qu'évoquait le Président DELEVOYE, nous essayons de les intégrer pour construire des scénarios sur l'évolution de ces sociétés humaines.

¹³ Bettina LAVILLE, « *Chaos visible et trajectoires possibles !* », préface (pp. 15-19) in Fondation pour la Co-construction du bien commun, sous la direction de Charles-Benoît HEIDSIECK : « *Commun(s) : discours de la méthode* », Editions Le RAMEAU, 10/2023

Et ce qu'on peut vous dire, c'est que ce qui va se passer dans les 15 à 20 ans et même dans les 10 années qui viennent va être déterminant pour la suite des trajectoires. Cette étude pourra être mise en débat dans les territoires à partir du moment où elle commencera à être diffusée. Je vous remercie.

Florence PROVENDIER

Merci infiniment. C'est un regret que l'on doive se quitter autour de cette table ronde. Peut-être un mot, juste un seul mot qui incarnerait ce que l'alliance entre les jeunes et les territoires devrait être, selon vous ? Un adjectif, un mot pour émettre comme un logo. Et puis vous aussi. Je ne vais pas passer avec mon micro pour poser la question, mais il peut être intéressant de se dire, après tout ce que nous avons entendu et qui était d'une immense richesse, peut-être qu'il y a un mot qui peut être un phare, un guide, quelque chose, un cap qui peut nous aider dans nos façons de travailler ensemble, jeunes, moins jeunes, territoires, entreprises, prospectivistes ...

Brigitte PISA

Je ne rentre pas dans les cases, donc un mot, c'est impossible. En revanche, je dirais « **mobilisation** » et « **persévérance** » parce que c'est dans la persévérance qu'on réussit les projets et dans cette volonté de les mener sur le long terme. Et si j'avais un message à vous délivrer, que j'aurais peut-être aimé qu'on me délivre, c'est : **résistez, mobilisez-vous, soyez curieux, n'hésitez pas**. Ce qu'a dit le Président DELEVOYE, c'est que vous êtes indispensables à la construction du monde de demain, vous avez des ressources que nous n'avons pas.

Je crois que dans ce siècle, personne n'a voulu amener le monde à ce qu'il est aujourd'hui. Au contraire, je pense que nos parents, nos grands-parents, nos ancêtres – on va dire ça comme ça – ont voulu construire pour le futur un monde meilleur. Et sur certains sujets, notamment le climat, ils se sont trompés, mais on a le droit de se tromper. On a le droit de se tromper si on est capable de regarder derrière et de se poser les bonnes questions. Et ces bonnes questions, c'est vous qui les posez aujourd'hui. Je pense que nous sommes là pour vous aider à y répondre, mais ne laissez jamais personne dire qu'il va faire les choses pour vous comme ça, vous aurez le temps de faire autre chose.

Non, vous êtes les acteurs de votre vie et votre mobilisation et votre persévérance permettront de construire – je le pense et j'en suis totalement convaincue – le monde de demain que nous partagerons avec vous parce qu'on vit de plus en plus vieux, vous savez.

Florence PROVENDIER

Merci pour ces mots.

Jean-Paul DELEVOYE

Moi, j'aurais un verbe, c'est « **croire** ». Croire en l'humain, croire aux progrès, croire en vous et que chacun et chacune d'entre vous soit une personne inspirante où ait la chance de rencontrer sur ce chemin quelqu'un qui vous inspire.

Jean-Éric AUBERT

Moi, je reprendrais le terme que vous avez utilisé, qui est la « **gourmandise du futur** ». Je pense que c'est ça qui, au fond, exprime la possibilité d'avoir ce que j'ai évoqué, une prospective incarnée.

Florence PROVENDIER

Merci infiniment. Merci beaucoup.

Orientations du programme « Jeunes & Territoires 2050 » et lancement du livre *Commun(s) : discours de la méthode*

Charles-Benoît HEIDSIECK

Président-Fondateur du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU

Florence PROVENDIER

Nous voici arrivés au troisième de notre rencontre, dont l'objectif est d'éclairer la méthode pour réussir ensemble l'ODD 17, dans une dynamique d'alliance au service de l'intérêt général. Donc, pour nous partager les fruits de 17 ans de recherches empiriques et nous donner les perspectives des travaux à venir. J'invite Charles-Benoît HEIDSIECK, Président Fondateur du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU, à prendre place à la tribune.

Charles-Benoît HEIDSIECK



Madame la Ministre,
Monsieur le Président du Conseil Economique, Social et Environnemental,
Monsieur le Ministre, Cher Jean-Paul,
Mesdames et Messieurs les parlementaires et élus, Chères Anne-Marie et Valérie,
Mesdames et Messieurs les Présidents, Chères Brigitte, Chers Daniel, Dominique et Michel-Pierre,
Chers jeunes, Chère Camille, Cher William,

Mesdames, Messieurs, Bien Chers Amis,

Quelle vendange en ce 5 octobre ! Après 17 ans de cheminement au service de la co-construction du bien commun, comment ne pas se réjouir de ce que nous entendons ce soir ?

Nous fêtons aujourd'hui un double anniversaire. C'est d'abord celui des Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 qui célèbrent leur 8^{ème} anniversaire. Mais c'est aussi celui de 17 ans de recherche empirique pour faire (Re)Connaître la valeur de ce qui incarnait dès 2006 le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en pratiques.

Si le premier anniversaire nous donne le Cap et le cadre commun pour réussir la transformation systémique que nous vivons, le second nous apprend la valeur du temps long, et nous invite à faire le « Pari de la confiance ».

Il y a un an, le 6 octobre 2022, nous étions à l'Assemblée Nationale pour lancer à la fois la démarche « intérêt général 2050 » et le programme « Jeunes & Territoires 2050 ». L'un incarne notre capacité collective à nous projeter dans le temps long, et l'autre l'urgence de valoriser les engagements devant nos yeux que nous ne savons pas encore percevoir tant nos regards sont orientés vers un imaginaire parfois loin des réalités de terrain.

Un an plus tard, la Fondation pour la Co-construction du bien commun et Le RAMEAU sont heureux d'être au CESE pour venir vous rendre compte des premiers résultats de ces deux démarches. En synthèse, retenons trois enseignements :

1 – Plus que jamais, les Projets de Territoire sont au cœur de notre capacité collective à conduire les transitions qui sont devant nous. Les Territoires incarnent « l'intérêt général à portée de main ». Ils sont non seulement les lieux d'expérimentations pour (ré)inventer nos modèles et apprendre à articuler de nouveaux équilibres socio-économiques, mais aussi – et sans doute surtout – les lieux de confiance où il nous est possible de dépasser « l'entre-soi » pour prendre le risque de « l'entre-tous ».

C'est bien cette intuition que les pays du Sud ont imposée aux pays du Nord en 2015 : comment allons-nous pouvoir inventer ensemble ce qu'aucun de nous ne peut faire seul ? Il aura fallu une crise sanitaire sans précédent et un déséquilibre géopolitique qui impacte directement l'Europe pour que les pays du Nord fassent eux aussi le deuil de leur arrogance... et comprennent le sens de l'ODD 17 en pratiques !

Il nous faudra encore un peu de temps pour (re)connaître la valeur des Territoires, mais le processus de co-construction est en marche, et il ne s'arrêtera pas ! C'est là le principal enseignement de l'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France¹⁴. Avec le Fonds ODD 17¹⁵, nous sommes très fiers d'avoir pu investir dans une cinquantaine d'initiatives territoriales qui illustrent parfaitement cette dynamique porteuse de performance, d'innovation et de confiance. Dès lors, le second enseignement est structurant !

2 – Les jeunes ont envie d'alliance en proximité, au plus près des besoins, des fragilités et de leurs aspirations. L'étude « La parole des jeunes en Actions » réalisée par Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats est la meilleure nouvelle de l'année. Contrairement à un imaginaire trop répandu, la jeunesse d'aujourd'hui est volontaire, engagée... et prête à coopérer... sans doute plus que leurs aînés !

Pour cela, il nous faut accepter d'être à l'écoute... et non de projeter sur cette jeunesse engagée les propres fantômes de nos inquiétudes et de nos questionnements. Certes, il faudra nous adapter à leurs approches, mais n'est-ce pas là le propre de toute stratégie de transmission entre les générations. Non, ne laissons pas croire que le risque serait plus grand aujourd'hui... mais il y a une condition : ne pas imaginer qu'il y aurait une homogénéité dans la population des jeunes. Ne réduisons pas la jeunesse à un standard moyennisé qui en affaiblirait la force. Tout comme les Territoires, elle souffre de l'uniformité dont nous l'affublons et l'enfermons sans même en prendre conscience. La jeunesse est multi-facette, et c'est ce qui en fait la force !

Là est sans doute la clé de notre « plafond de verre » : nous aimerions une uniformité qui nous permettrait de nous rassurer dans une forme d'universalité... alors qu'au contraire, c'est dans la diversité que se trouve la richesse. Nous atteignons là l'échec du XX^e siècle et les fondements du renouveau d'un XXI^e plus fraternel, plus équilibré et plus durable. Tout au long du siècle passé, nous avons recherché quel était LE modèle le plus performant... au lieu de nous intéresser à la diversité des modèles pour être plus pertinent. Pour prendre une allégorie, plutôt que de chercher à comprendre notre système solaire, nous avons cherché à savoir quelle planète avait le plus de valeur. Quelle erreur stratégique et ontologique ! Nous savons pourtant que dans la nature si le sous-bois est plus riche en biodiversité que la steppe, c'est justement parce qu'il est composé d'organismes vivants de différentes natures. Le grand arbre est-il plus important que le champignon ou l'humus ? Une question qui fait penser à l'idiote qui regarde le doigt lorsque le Sage montre la lune. Oui, reconnaissons-le humblement aujourd'hui : nous avons été focalisés sur notre propre performance plutôt que sur notre pertinence collective.

¹⁴ Principaux enseignements et capitalisation des ressources de l'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France sous : <https://odd17.org/impacts-odd-17>

¹⁵ Le Fonds ODD 17 est le 1^{er} fonds d'investissement dédié à l'ingénierie de l'alliance, créé lors de la mission ministérielle Accélérer les alliances d'intérêt général : <https://odd17.org/le-fonds-odd-17>

Nous avons fini par perdre pied. Le bon sens nous rappelle à l'ordre : il n'y a pas de JE individuel sans NOUS collectif, et c'est grâce à l'articulation du JE/NOUS que nous pourrions marcher vers notre Avenir commun.

C'est bien cette (ré)invention d'une articulation féconde à laquelle nous invitent les jeunes, peut-être maladroitement parfois, mais avec une forme d'ancrage qui force le respect. Si les aînés ont à nous apprendre sur les 16 premiers Objectifs de Développement Durable, il est incontestable que la jeunesse nous apprendra à faire alliance... si nous leur en laissons l'opportunité. Nous devons co-construire AVEC eux notre Avenir commun, en posant chacun les règles d'un apprentissage collectif, sans naïveté, ni peur d'une saine confrontation.

Du « jouer collectif » plébiscité par les jeunes au faire alliance, il n'y a donc qu'un pas que nous vous proposons de faire – ensemble – ce soir. Forts de cette conviction de la capacité à mobiliser toutes les énergies, il reste à traiter la difficile question de la méthode ! Là est notre 3^e enseignement.

3 – L'articulation de 3 temporalités. La démarche 2014-2021 sur les mutations de l'intérêt général nous a appris dès 2015 ses trois leviers d'activation : la Gestion régulatrice, l'Action collective transformatrice et la Vision partagée. Cette méthode apprenante a aussi mis en lumière que si la première relève des institutions et la troisième de l'engagement individuel, nous devons laisser une juste place aux organisations publiques et privées. Elles sont les lieux de construction collective, tout autant que d'épanouissement personnel.

Ce que vient apporter la démarche « intérêt général 2050 » c'est une capacité de nous projeter sur 3 temporalités différentes.

- **18 mois pour la gestion de la performance** afin de sécuriser des équilibres socio-économiques qui assurent à la fois la cohérence de nos actions et la cohésion de tous les acteurs ;
- **7 ans pour piloter un cycle d'innovation** qui permet non seulement de faire la « preuve de concept » de son efficacité, mais aussi de sécuriser son passage au déploiement ;
- **28 ans pour une régénération de notre confiance collective** en sécurisant par 4 saisons de 7 ans notre prise en compte de la métamorphose que nous visons.

Cette matrice de trajectoire pour articuler ces trois temporalités que vous voyez derrière moi devrait nous faciliter le pilotage de la complexité que nous vivons. C'est en tout cas l'hypothèse que nous formulons pour les 7 prochaines années qui nous conduisent à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable.

Une fois l'objectif posé, il nous faut nous interroger collectivement sur la méthode. **Que faire lorsque l'on ne connaît pas encore ni le cadre de gestion, ni les livrables de l'action, ni même les fondements de la vision partagée ? C'est là que la méthode du « Pari de la confiance » intervient !** Celle expérimentée depuis 17 ans repose sur 4 phases :

- 1- Le **dialogue** entre acteurs riches de leurs différences pour créer la confiance ;
- 2- L'éclairage de la **sémantique** pour créer la compréhension partagée. C'est le cas par exemple avec la notion de « Commun(s) » que vous retrouverez dans le livre que nous vous offrons ce soir ;
- 3- L'expérimentation de la **méthode** qui au travers d'un cadre commun valorise la diversité des chemins, qui sont autant de balises pour permettre à chacun de se situer ;
- 4- L'émergence enfin d'**infrastructures communes** qui permettent à chacun de s'engager sereinement selon son profil, ses objectifs, ses moyens, mais aussi sa maturité et ses envies.

Ce cheminement paraît simple, mais à bien y regarder, il est exactement l'inverse de celui que nous mettons en place bien souvent pour être efficace et gagner du temps : nous créons des dispositifs, formalisons des méthodes que nous croyons universelles, nous nous appuyons sur une sémantique qui n'est pas définie, et dans une forme de monologues à plusieurs qui est bien loin d'une confrontation féconde des différences, nous sommes surpris que la confiance ne soit pas au rendez-vous !

Oui, nous fonctionnons bien souvent à l'envers. Les méthodes que nous utilisons aujourd'hui sont efficaces lorsque le chemin est connu, et qu'il convient simplement de l'optimiser. Cependant, elles deviennent contre-productives lorsqu'il nous faut inventer de nouveaux équilibres, et plus encore lorsque nous devons – pour y parvenir – croiser des talents et des positionnements de nature radicalement différents.

Le temps de la fin des arrogances est venu ! Annoncé il y a 7 ans, le cycle s'achève non pas sur un constat d'échec, mais bien au contraire sur l'opportunité de dépasser nos différences pour en faire une force collective. Car oui, nous devons changer de regard sur nos propres fragilités ! Loin d'être un handicap, elles nous permettent de prendre le risque de nous tourner vers l'autre différent.

L'autre... non pas celui qui partage les mêmes valeurs ; non, celui qui ne les partage pas, mais qui est confronté aux mêmes défis communs. Si le bien commun est un moteur pour les « pionniers », c'est sans doute le « péril commun » qui peut être le moteur pour tous. Alors, réjouissons-nous de ne pas avoir le choix ! Réjouissons-nous d'être confronté à l'insurmontable... car c'est parce que c'est le cas que nous pouvons prendre le risque de dépasser « l'entre soi » pour aller vers « l'entre tous ». C'est alors que nous découvrirons qu'il devient possible ce qui nous semblait impossible jusqu'alors !

Alors non ! Une fois encore **j'affirme devant vous ce soir que le monde n'est pas en feu. Nous vivons une métamorphose où chrysalide devient papillon. Soyons de ceux qui activent à la fois leurs racines et leurs ailes pour éclairer les chemins d'Espérance.** Ensemble, ce soir, faisons ce « Pari de la confiance ! » ...

Madame la Ministre, merci infiniment de nous avoir rejoints ; je vous laisse la parole.

Intervention de la Ministre Prisca THEVENOT

Prisca THEVENOT

Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, chargée de la Jeunesse et du Service national universel



Monsieur le Président du Conseil économique, social et environnemental,

Mesdames et Messieurs les dirigeants et membres engagés des associations de jeunesse,

Mesdames et Messieurs,

Tout d'abord, avant de commencer mon propos, permettez-moi de vous présenter mes excuses. Je suis arrivée un petit peu tard. J'ai fait un marathon de la journée du service civique et je voulais absolument terminer ce marathon avec vous, notamment auprès des jeunes sapeurs-pompiers de Paris qui vous saluent.

Je suis bien évidemment ravie et – je vous remercie encore pour cette invitation – d'être présente pour ce colloque. Ce colloque doit se continuer dehors, puisqu'il s'agit de deux enjeux fondamentaux que nous avons tous chevillés au corps. Il s'agit bien évidemment de la jeunesse et de l'engagement. Et j'insiste sur le « et ». Cet engagement qui se voit au travers de tous les territoires. Cet engagement qui se voit au travers de toute la pluralité et la diversité que comporte notre jeunesse qui, viscéralement, a soif d'engagement que ce soit à Dourdan, à Étampes, à Deauville, à Annecy, à La Courneuve, à Lyon, à Bagnolet, à l'île de la Réunion ou plus récemment à Rouen et en Creuse. Depuis ma nomination au Secrétariat d'État à la jeunesse, au SNU [Service National Universel] et à la Vie Associative, j'ai été à la rencontre des jeunes. J'ai été à leur rencontre, non pas pour leur parler, mais pour les écouter. **Les écouter et entendre pour les comprendre parce que ce que nous disent beaucoup de jeunes, c'est qu'on passe peut-être un peu trop de temps à essayer de les définir et les catégoriser.** Je pense que ce temps est révolu et que ces derniers événements, que ce soient les émeutes, mais également les défis sur lesquels ils nous alertent, nous expliquent que maintenant, nous devons agir. Ils sont prêts à le faire. Nous devons l'être avec eux et pour eux.

Et en allant à leur rencontre, j'entends effectivement cette volonté d'agir sur différents sujets, aussi bien sur l'engagement environnemental, sur la lutte contre les discriminations, l'engagement finalement sur la levée des tabous. Ils veulent qu'on puisse se dire tout sans compromission, avec bien évidemment une règle affichée, celle d'être dans les valeurs de notre République. Mais qu'on puisse se dire tout. Pourquoi ? Parce que se dire tout, c'est être capable de se dire que nous allons agir et peut-être leur assurer que nous n'allons pas nier un certain nombre d'engagements auxquels ils font face et auxquels nous devons faire face avec eux. Alors cet engagement, bien évidemment, il doit être pour eux et donc par eux. Ils ne veulent plus seulement être administrés, ils veulent être bien évidemment responsabilisés. **C'est pourquoi la boussole de la politique que je mène pour notre jeunesse se construit fondamentalement autour de trois piliers qui sont l'émancipation, l'engagement et la cohésion.**

Pour cela, nous devons continuer à agir collectivement, que ce soit à l'échelle municipale, départementale, régionale et bien évidemment à l'échelle de l'État. Sur cela, je dois le dire, l'État continue à investir massivement pour sa jeunesse. Bien évidemment, vous pourrez me dire : « mais on parle de jeunesse et d'engagement, pourquoi nous parler ici d'argent ? ». Soyons très clairs. Soutenir par les mots, c'est bien, par les actes, c'est concret. Depuis 2017, le budget alloué à la jeunesse – donc au secrétariat d'État qui m'est affecté aujourd'hui – ce sont 87 % d'augmentation de budget. C'est colossal par les temps qui courent. Et cette année encore, c'est 8 % de budget. Je vois tout de suite que certains pourraient dire : « mais c'est très bien » ou peut-être pas. Oui, mais cette augmentation de budget impressionnante et colossale s'explique par la mise en œuvre et le déploiement du SNU. Non, vous ne le dites pas ? C'est très bien. Oui, mais pas que.

Oui, mais pas que. Et j'insiste sur cela. Le SNU est effectivement un engagement de campagne d'un homme que nous connaissons tous ici, mais c'est surtout une promesse pour notre pays, pour notre jeunesse, d'apprendre ou peut-être de réapprendre à faire Nation, d'apprendre ou peut-être réapprendre que nous jouons dans la même équipe et que oui, nous avons besoin de faire cohésion sous le même drapeau. Ce drapeau, cette Marseillaise, ce champ que nous connaissons tous, ne sont absolument pas des valeurs militaires, mais bien des valeurs tout court que nous devons être capables de regarder telles qu'elles sont. Parce qu'aujourd'hui, ces valeurs ont peut-être du mal à continuer à exister et à rencontrer nos jeunes et le Service National Universel – en tout cas dans sa première phase qui est le séjour de cohésion – a vocation à faire cela. Rappeler que nous sommes fondamentalement dans la même équipe.

Alors le SNU est souvent caricaturé et fantasmé parce qu'il est mal connu. Je préfère donc vous le dire ici et le rappeler, le service national universel, ce n'est ni l'armée ni une colo. Oui, il y a des temps fortement symboliques. Oui, il y a un moment festif à la fin du séjour de cohésion. Mais bien évidemment, ce n'est pas que ça et nous devons le rappeler. Ce n'est pas que ça, parce que de façon très simple, pendant douze jours, des jeunes qui, pour la plupart, n'auront jamais eu l'occasion de partir de chez eux, de partir de leur quartier, vont être en mobilité plus ou moins loin de leur territoire habituel, avec des jeunes qu'ils n'auraient sûrement jamais rencontrés avec lesquels ils vont pouvoir agir concrètement. Avec qui ? Avec des associations. Parce que oui, **l'association est le cœur battant de notre démocratie.**

Mais il faut être très clair, si le moment de rencontre entre nos symboles de la République est souvent rare avec nos jeunes, celui avec les associations l'est encore plus. Or, nous sommes face à un double échec sur ce sujet, c'est que nos associations sont en peine de bénévoles et nos jeunes sont en peine d'actes concrets. Provoquons ces lieux de rencontre. Assumons-les, regardons-les franchement. Et ce que je peux vous dire aujourd'hui, c'est que quand un jeune fait la première phase du SNU qui est le séjour de cohésion de douze jours – celui dont on parle souvent dans les médias – en général, ce parcours d'engagement se termine et se poursuit. Il se poursuit au-delà même du stage de douze jours. Il va par exemple être sur une mission d'intérêt général auprès des Réserves ou auprès du Service Civique.

Le Service Civique est un formidable moyen de poursuivre cet engagement de façon plus ou moins longue, mais également de pouvoir se retrouver avec des personnes que l'on voit tous les jours, mais que l'on côtoie sans s'en rendre compte. Et là, je reviens encore sur ma dernière expérience d'il y a à peine quelques minutes auprès des sapeurs-pompiers de Paris. J'y ai vu des jeunes émus – et vraiment, je pèse mes mots – qui me disaient : « nous sommes utiles pour notre société ». Des jeunes émus qui me disaient : « ici, nous pouvons rendre à notre pays ce qu'il nous a tant donné ». Et d'entendre des jeunes nous dire ça aujourd'hui, je peux vous dire que ça fait une certaine émotion parce que ce qu'ils nous disent tout bas au pied de camions de pompiers ou en train de tenir une *hotline* pour venir aider des jeunes qui sont en détresse psychologique morale, c'est souvent très loin de ce que l'on peut entendre

dans les médias. Pourtant, je pense que c'est 100 % des cas et c'est fondamentalement essentiel.

Les politiques que nous menons à travers le Service National Universel, le séjour de cohésion ou le Service Civique sont plus que des moments de cohésion, ce sont de formidables politiques de prévention que nous devons continuer à mobiliser, que nous devons continuer à enseigner et que nous devons continuer à faire vivre. Pour cela, nous sommes bien évidemment là pour les faire vivre ici, ensemble, mais nous devons aussi inciter celles et ceux qui souvent ne les connaissent que trop peu à venir aussi les rencontrer et à échanger avec eux, parce que ce sont des moments où nous nous rendons compte que si notre jeunesse, dans sa diversité et dans sa pluralité, est souvent en colère – attention, je précise une colère qui est non violente – ils se réunissent sur un point, ils ne veulent pas simplement qu'on fasse pour eux, ils veulent fondamentalement qu'on les apprenne à faire. Et le sens de tout ça, c'est bien évidemment l'engagement.

Je vous remercie pour ce temps. Je vous remercie pour ce thème. Je vous remercie d'être là, missionnés sur vos différents sujets du quotidien. Je vous remercie de continuer à faire qu'ensemble, nous passions le relais de l'engagement partout où il se doit, que nous soyons toujours prêts à écouter ce qu'ils ont à nous dire et que nous faisons ensemble, collectivement, que l'engagement que les jeunes nous réclament soit à la lumière de ce qu'ils attendent de nous. Ne faisons pas d'un engagement, simplement un objet qui nous concernerait. Plus que jamais, nous avons besoin d'entendre que leur engagement est tout aussi noble que le nôtre et que souvent, il ne ressemble pas à l'engagement que nous avons nous-mêmes pu mener. Donc à nouveau, je vous remercie. Je vous souhaite une très belle soirée et je pense que je vais continuer encore un peu aujourd'hui mon marathon du service civique. À très vite. Merci.

Florence PROVENDIER

Merci beaucoup Madame la Ministre.

Remerciement à Daniel LEBEGUE

Charles-Benoît HEIDSIECK

C'est vraiment un moment d'émotion pour moi. J'invite, cher Dominique et chère Brigitte, le Président et la Vice-présidente du lien de la Fondation pour la co-construction du bien commun à me rejoindre, puisque le bureau de la Fondation pour la co-construction du bien commun a décidé d'attribuer exceptionnellement, dans une année où normalement nous n'attribuons pas de remerciements, un remerciement à un 46^e « Éclaireur 2030 » en la personne de Daniel LEBEGUE. Il a été le Président du Conseil scientifique de la Fondation depuis sa création en 2016 – mais je dois dire, cher Daniel – de ses racines dès 2006 et qui transmet aujourd'hui le relais à Brigitte PISA.

Je vais leur laisser le soin d'expliquer les raisons pour lesquelles le bureau de la Fondation a fait ce choix. Mais avant qu'ils ne me rejoignent, je voudrais profiter de ce moment pour remercier extrêmement chaleureusement Florence PROVENDIER pour son animation. Ce n'est pas du tout un hasard si nous avons souhaité qu'elle soit notre chef d'orchestre ce soir. Vous savez qu'au RAMEAU, comme nos travaux de recherche durent 7 ans au minimum, nous ne faisons rien par hasard et nous aimons prendre le temps.

Il y a trois raisons fondamentales pour lesquelles, chère Florence, vous étiez la plus légitime pour animer ce temps. D'abord parce que votre engagement personnel pour la jeunesse s'est à de multiples reprises démontré par différents chemins, qu'ils soient politiques ou aujourd'hui à la direction de l'association « Les Ombres ». Parce qu'effectivement, vous savez allier à la fois cette dimension d'engagement au plus près du terrain avec cette dimension de rappeler au plus cœur de notre démocratie, qu'il est important d'associer à la fois les mots et les actes.

La deuxième raison, c'est bien évidemment que vous êtes *fellow* de l'Institut Open Diplomacy qui organise les Rencontres de Développement Durable pour lesquelles, avec Jean-Paul DELEVOYE, nous étions juste avant en intervention avec Madame la Ministre des Collectivités locales et de la Ruralité, Dominique Faure. Et bien évidemment, ce lien avec Open Diplomacy est pour nous très important, vous l'incarnez ce soir et Thomas me disait qu'on avait beaucoup de chance de vous avoir avec nous ce soir.

Et puis le troisième – peut-être le plus important à mes yeux – c'est le rapport, bien évidemment, que vous avez remis au Premier ministre¹⁶ il y a un peu plus d'un an, 18 mois maintenant, sur les ODD, pour nous rappeler que tout est lié. Oui, chère Florence, tout est lié. Vous nous l'avez démontré ce soir, je vous remercie et je souhaiterais qu'on vous applaudisse.

¹⁶ Florence PROVENDIER, Rapport ODD : *tout est lié*, 23/02/2022 : https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/23.02.2022_Rapport_mission_temporaire_autour_des_ODD.pdf

Dominique BAILLY, Président de la Fondation pour la Co-construction du bien commun



Madame la Ministre, Monsieur le Ministre, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, cher Daniel, nous arrivons au terme de ce bel événement marqué par des témoignages et des échanges riches et éclairants. Je sais que ce soir, nous allons tous repartir confortés et encouragés par ce que nous avons appris de l'engagement des jeunes au service du bien commun.

Dans la période de transition qui est la nôtre et qui s'ouvre à nous – Jean-Paul DELEVOYE, vous le disiez – le territoire est un espace fertile pour aborder concrètement tous les défis de notre temps, et je pense que les jeunes générations sont sans doute les acteurs les plus à même d'en apprendre et d'en embrasser la complexité, qui est la réalité de notre temps, et d'y répondre de façon créative.

Merci à tous les intervenants qui nous ont précédés, mais vient maintenant, et pour le conclure, le point d'orgue de ce colloque. Je suis heureux et honoré, en tant que Président de la Fondation pour la co-construction du bien commun, de transmettre avec Brigitte GIRAUD, qui en est la vice-présidente, les remerciements de la Fondation à Daniel LEBEGUE, qui quitte aujourd'hui la présidence du Conseil scientifique de la Fondation qu'il a exercée depuis sa création en 2016.

Je pense que nous connaissons tous Daniel LEBEGUE. C'est une des grandes figures de la haute fonction publique. Est-ce qu'il faut rappeler, qu'ancien élève de l'École nationale de l'administration, il a occupé des fonctions aussi prestigieuses que la Direction du Trésor, la Direction générale et la vice-présidence de la BNP ou la Direction générale de la Caisse des Dépôts et Consignations, pour n'en citer que quelques-unes ? Quand un personnage de cette envergure s'engage dès ses débuts dans une fondation comme celle-ci, il fait la démonstration, me semble-t-il, à la fois d'une grande audace et de beaucoup d'humilité. C'est donc ces deux dimensions, mais aussi à deux voix avec Brigitte, que nous souhaitons lui rendre un hommage.

Brigitte GIRAUD, Vice-Présidente du Lien de la Fondation pour la Co-construction du bien commun



Dominique BAILLY, cher Daniel, vient de rappeler votre carrière exemplaire de grand serviteur de l'État et d'institutions majeures qui incarnent l'intérêt général dans notre pays. Je voudrais donc saluer et rendre hommage à votre **audace**. **Explorer de nouvelles voies avec la Fondation pour la co-construction du bien commun qui nécessairement interroge l'intérêt général dont est garant l'État dans notre pays, c'est un choix courageux et engagé que vous avez fait.** A fortiori, la fonction de Président du Conseil scientifique de cette Fondation : c'est au sein de cette instance que se forge la doctrine qui, progressivement, devient la nôtre dans cette Fondation.

Malgré de nombreux engagements, ce n'était pas qu'un titre supplémentaire, mais une réelle implication de votre part. L'écoute de pratiques diverses, innovantes, exemplaires et pour autant éloignées souvent des activités traditionnelles du service public.

Les débats du Comité scientifique, aussi rigoureux soient-ils pour un Comité scientifique, reposent avant tout sur une intuition de ce que pourrait être cette co-construction du bien commun dans les 10, 20 ans et peut-être davantage qui arrivent. Ils obligent à interroger ce qui nous a forgé, les uns et les autres qui en sommes membres, pour pouvoir imaginer des voies nouvelles, les reconnaître dans le choix des éclaireurs que nous reconnaissons en retour et leur faire confiance. Là encore, l'acte est audacieux.

Vous avez su, dans ce contexte, diriger les débats, faire advenir des arbitrages sans les imposer pour trouver les équilibres nécessaires dans cette aventure pour laquelle les références n'existent pas. Charles-Benoît dit souvent que la priorité absolue de notre Fondation est de prendre soin de ceux qui prennent soin. **Merci Daniel, d'avoir su prendre soin des personnes qui composent ce comité scientifique, des éclaireurs pressentis pour être reconnus, de ceux qui l'ont été et d'avoir su vous-même être éclaireur.**

Dominique BAILLY

Parlons un petit peu d'humilité et de simplicité. Il se trouve que j'ai eu à connaître Daniel LEBEGUE en deux occasions. D'abord d'une façon assez lointaine, pour ne pas dire très lointaine et sans doute d'ailleurs ne le sait-il pas. Lorsque travaillant dans l'état-major d'une grande entreprise publique, je l'ai vu évoluer de façon magistrale autour de dossiers stratégiques en imposant son concours au sein d'arbitrages. J'ai vu évoluer cette figure impressionnante de l'État, dont l'ombre planait, chargée de toute la puissance des organisations qui ont jalonné son parcours.

Ensuite, plus récemment, depuis quelques années, en plus grande proximité au sein de la Fondation dont il présidait le Conseil scientifique et dont j'étais le Secrétaire général, j'ai découvert derrière l'image emblématique du haut fonctionnaire à l'autorité incontestée, une attitude faite **d'humilité** et de simplicité. Cette attitude, c'est l'apanage des hauts dirigeants et sans doute des meilleurs d'entre eux. Elle tient bien sûr en une posture, une façon d'être en relation sans emphase. Mais c'est aussi une capacité extraordinaire de discernement, de clairvoyance qui permet d'aller à l'essentiel sans détour ni fioriture. **La simplicité, c'est finalement – et cher Daniel, vous nous en avez donné la démonstration – une densité de la pensée et une économie du verbe. Donc une affaire à la fois d'humanité et d'intelligence.**

Il fallait bien ces deux qualités pour poser les fondations de notre Fondation toute neuve qui a su explorer les chemins de traverse de la co-construction en territoire. Recevez donc, cher Daniel, de notre part, en présence de Brigitte PISA qui vous succède à la tête du Conseil scientifique, mais bien sûr aussi de notre président fondateur Charles-Benoît, en signe de reconnaissance, les remerciements chaleureux et très sincères de la Fondation.

Daniel LEBEGUE



Merci, chère Brigitte, merci, cher Dominique. Et au travers de ce message de remerciement, je voudrais remercier tous les membres du bureau du RAMEAU et de la Fondation pour la co-construction du bien commun. Remercier aussi – mais je ne vais pas pouvoir tous les citer, non – les personnalités exceptionnelles que j'ai croisées, avec qui on a construit étape par étape ce projet. Aller, je vais en citer trois et pardon pour ceux que je ne cite pas. Jean-Pierre DELEVOYE, évidemment. Brigitte PISA, on ne pouvait pas faire un meilleur choix pour reprendre le témoin. Et je n'oublie pas un député [de la mandature 2017-2022, aujourd'hui président de l'ADEME], qui à l'Assemblée nationale et au Parlement, a été le premier à nous soutenir, à comprendre et à adhérer très profondément à la démarche qui était la nôtre, Sylvain WASERMAN.

Voilà, mais il y a aussi dans la salle beaucoup d'autres acteurs pour qui j'ai une immense estime et des liens d'amitié et d'affection. Brigitte et Dominique ont utilisé deux mots, « l'audace » et « l'humilité ». Je ne vais pas – ce n'est pas à moi de le faire – me poser la question de savoir si ces deux mots sont bien choisis, pertinents en ce qui me concerne, c'est à vous et à tous ceux avec qui on travaille de le dire. Mais je voudrais vous dire deux ou trois choses plus personnelles, peut-être.

D'abord, je suis sûr que ces deux mots s'appliquent parfaitement à la démarche collective qui a été la nôtre. L'idée qu'on progresse, qu'on agit efficacement au service du bien commun uniquement par le dialogue, l'écoute, l'échange, le faire alliance comme on dit au RAMEAU. Ça paraît aujourd'hui banal de le dire, mais je voudrais vous dire d'où je viens, moi, et c'est très loin de ça. Dès le départ, j'ai été animé par l'intérêt général, le bien commun, le sens du service public comme on dit. Et ça, ça n'a pas changé. Ces valeurs-là étaient les miennes il y a 30 ou 40 ans et elles sont toujours les miennes. Mais ce qui a fondamentalement changé – et là, j'utiliserai le mot de rupture en ce qui me concerne – c'est la méthodologie, la manière de faire et d'agir.

Je vais vous raconter une petite anecdote très courte. Quand Jacques DELORS, en 1992, m'a demandé de revenir auprès de lui pour rédiger, préparer le projet de loi bancaire. J'ai été voir le ministre pour lui dire comment j'envisageais avec la petite équipe qui m'accompagnait au Trésor, de prendre le débat et l'organisation de ce dernier. Jacques DELORS m'a posé une seule question. Il m'a dit : « Bien évidemment, vous avez consulté les syndicats, les associations de consommateurs, vous avez fait des tests, des sondages pour savoir ce que les Français attendent ». Je suis resté absolument coi, parce que jamais on n'avait fait ça. Jamais. L'idée d'écouter, de dialoguer, de coconstruire avec les acteurs privés, associatifs, le monde de l'entreprise aussi. Non, ce n'était pas dans la manière de faire de l'administration qui était pétrie de bonnes valeurs et de bonnes intentions, mais qui avait tout faux sur la méthode. Tout faux.

Jacques DELORS, lui, il avait déjà intégré ça, car il avait exercé des responsabilités de conseiller social dans le monde syndical auprès de Jacques CHABAN-DELMAS. Donc lui, il savait. Et donc voilà, je vous cite ça pour montrer le chemin formidable qu'on a parcouru dans cette manière d'agir pour transformer – avec des chances de réussir – la société.

Tout ça, personnellement, je le dois au RAMEAU puis à la Fondation pour la co-construction du bien commun, c'est-à-dire à Charles-Benoît. Il a écrit la partition. Il m'a accordé sa confiance depuis plus de 10 ans maintenant, avec une lucidité et une clairvoyance. Je vais vous dire, ce qu'on a fait au RAMEAU et dans la Fondation, à mon avis, il n'y a pas l'équivalent. Si, il y a dans beaucoup des associations que vous animez, des démarches qui sont du même type, qui vont dans le même sens. Mais avoir fait les choses de manière aussi ambitieuse et

en même temps très pragmatique, ça, c'est vraiment la marque de fabrique du RAMEAU, de Charles Benoît, de ses équipes, de ses partenaires. C'est formidable ce qu'il a fait là.

Et puis je vais terminer par une deuxième note personnelle. **Moi, je n'ai jamais eu de difficultés à me situer dans la chaîne des générations. Quand on a défini le développement durable, on a dit que c'était d'abord prendre en compte les attentes et les intérêts des générations futures. Mais oui, ça, ça ne me pose pas de problèmes. Je ne fais pas partie de ceux qui disent : « le moment est venu de passer le relais, le témoin, c'est désolant, je n'en serai plus ». Pas du tout. J'ai de la chance, dans ma famille, j'ai un oncle qui a fait la généalogie des LEBEGUE jusqu'au XVI^e siècle. Des paysans pêcheurs de la Dombes au nord de Lyon. On en est à la huitième génération. C'est bien, je suis un anneau dans cette chaîne des générations et je vis très bien cela.**

Mais je remercie là aussi Charles-Benoît. En permanence, il nous a dit : « ne cédon pas à l'instantanéité des réseaux sociaux et d'une grande partie des responsables politiques et médiatiques ». **Les pionniers 2030. Quel honneur pour moi, à mon âge, d'être considéré comme un pionnier 2030 parmi vous. L'intérêt général en 2050, formidable. Et personnellement, je vis ça de manière extrêmement positive.**

Voilà ce que j'avais envie de vous dire. Audace et humilité, oui. Mais ce sont des valeurs que nous partageons et qui ont soudées et fondées notre démarche collective. Et je suis très heureux de passer le relais à une femme, Brigitte PISA, qui est beaucoup mieux préparée que moi à cette mutation et à cette nouvelle manière de faire avec les autres. Je pense que les générations qui nous suivent, ma chère Brigitte, le seront encore mieux que vous et moi. Donc je ne vais pas disparaître du jour au lendemain. Pendant quelques années, je continuerai à travailler avec le RAMEAU, la Fondation et vous. C'est bien. C'est un beau moment positif pour le collectif et j'ajoute, pour moi. Merci à tous.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Oui, Daniel, je vous le confirme, on compte encore sur vous pendant quelques années. Surtout, ce n'est pas une fin, c'est au contraire le début d'un nouveau cycle. Et là aussi, chrysalide devient papillon, nous pouvons nous en réjouir. Alors, chère Brigitte, comment succéder à Daniel LEBEGUE ? C'est parce que c'est impossible que nous vous l'avons demandé ! Et là encore – et je crois que ça inscrit bien cette soirée – vous avez accepté de faire le pari de la confiance avec nous, nous vous en remercions.

Merci à tous pour avoir vécu ces moments ensemble. Allons dignement fêter cela autour d'une flute de champagne...

Annexes

Programme du colloque



JEUNES & TERRITOIRES 2050

UN COLLOQUE POUR AGIR ENSEMBLE

5 octobre 2023



Ensemble, valorisons l'engagement des jeunes !

Le 5 octobre, faisons un bilan sur la place des jeunes dans l'élaboration et la mise en œuvre des Projets de Territoire qui incarnent notre capacité collective à inventer ensemble des solutions à la hauteur des défis que nous vivons.

L'étude « la parole des jeunes en Actions » a valorisé l'envie d'engagement des jeunes, en proximité, ainsi que leur vision sur l'urgence de « jouer collectif » en Territoire, au plus près des besoins et des réalités de terrain. Comment concrètement associer la jeunesse à la co-construction des Projets de Territoire qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en pratique ? Comment inventer avec eux les solutions qui permettent de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement socio-économique durable ? Quel est l'état des lieux de notre capacité de mobilisation des jeunes ?

A l'occasion de la publication du rapport « l'engagement des jeunes en Actions ! » et du livre *Commun(s) : discours de la méthode*, Le RAMEAU et la Fondation pour la Co-construction du bien commun vous invitent au :

Colloque « Jeunes & Territoires 2050 : l'engagement en Actions »

Judi 5 octobre 2023, à partir de 19 heures,

Conseil Economique, Social et Environnemental

9 place d'Iéna, 75016 Paris

Les Soirées de (Re)Connaissance de la co-construction du bien commun

Depuis 2018, cet événement annuel a pour objectif de prendre le temps de « prendre soin de ceux qui prennent soin », en valorisant les personnes, les projets et les territoires qui initient des réponses en profondeurs face aux transitions. Ils réussissent à faire ensemble ce qui semble impossible. La diversité de leurs chemins donne une réelle espérance dans notre capacité collective à relever les défis d'une transformation systémique qui nous oblige tous à changer nos modèles.

Les années paires, la Fondation pour la Co-construction du bien commun remet ses distinctions « d'éclaireur 2030 ». Les années impaires, elle s'attache à écouter un « signal faible » qui s'intensifie : l'envie d'alliance des Français en 2019, la capacité à co-construire les Projets de Territoire en 2021, et cette année l'urgence de mettre l'engagement des jeunes au cœur de la conduite du changement.

A « mi-chemin » de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, comment réussir ensemble le « pari de la confiance » ? Malgré les incertitudes et les crises, comment assurer la cohérence des actions et la cohésion des acteurs ? Le **colloque « Jeunes & Territoires 2050 : l'engagement en Actions ! »** éclairera les avancées qui permettent d'agir en confiance, et l'urgence d'en accélérer la valorisation. Il sera l'occasion de présenter les premiers enseignements de la démarche « intérêt général 2050 », lancée lors de la 5^{ème} Soirée de (Re)Connaissance. Ce colloque est organisé en lien avec les Rencontres du Développement Durable de l'Institut Open Diplomacy, et soutenu par le Fonds ODD 17.

Un programme inspirant pour Agir ensemble !

Annoncé à l'Assemblée Nationale le 6 octobre 2022, ce colloque « **Jeunes & Territoires 2050 : l'engagement en Actions !** » rendra compte d'un an de travail pour qualifier la manière dont les jeunes s'engagent aujourd'hui dans des Projets de Territoire qui permettent de (ré)inventer des solutions pertinentes au plus près des besoins, en fonction des fragilités, des ressources locales et des envies d'engagement. Le Conseil Economique, Social et Environnemental, lieu de dialogue et de croisement des regards par essence, est le lieu idéal pour en rendre compte et impulser les prochaines étapes d'une valorisation de l'Action des jeunes.

Mise en perspective

Intervention du Président **Thierry BEAUDET**, Président du Conseil économique, social et environnemental

Intervention de la Ministre **Prisca THEVENOT**, Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Education nationale et de la Jeunesse, chargée de la Jeunesse et du Service national universel

L'engagement des jeunes en Actions !

Présentation des enseignements du rapport « **l'engagement des jeunes en Actions** » par **Camille ROGER**, cheffe du projet « Jeunes & Territoire 2050 » au sein du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU, et illustration au travers des témoignages d'**Unis-Cité** et de la **Maison de l'Apprendre** de Lyon métropole.

Jeunes & Territoires : une alliance de raison ?

Débat autour de notre capacité collective à mobiliser la jeunesse pour (ré)inventer avec eux nos modèles d'Action, avec :

- **Jean-Éric AUBERT**, Président de la Société Française de Prospective, représentant du groupe de travail « Intérêt Général 2050 »
- **Jean-Paul DELEVOYE**, Président de la Fondation des Territoires
- **Brigitte PISA**, Présidente du Conseil scientifique de la Fondation pour la Co-construction du bien commun, Présidente d'AGIRC ARRCO
- **Gilles VERMOT-DESROCHES**, Conseiller du Groupe Entreprises du CESE et membre du comité de pilotage Jeunesse, Président de la commission « L'entreprise dans la société » au MEDEF, Vice-Président chez Schneider Electric

Et après ?

Présentation des orientations du programme « Jeunes & Territoires 2050 » (2023-2025) par **Charles-Benoît HEIDSIECK**, Président-Fondateur du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU, et lancement du livre « **Commun(s) : discours de la méthode** ».

Remerciement à Daniel LEBEGUE, Président du Conseil scientifique de la Fondation pour la Co-construction du bien commun entre 2016 et 2023, qui transmet le relais à **Brigitte PISA**.

Temps convivial autour d'un cocktail à partir de 21h

*Colloque animé par **Florence PROVENDIER**, Membre de l'Institut Open Diplomacy, Directrice de l'association Les Ombres*

Ensemble, valorisons l'engagement des jeunes !

Remerciements aux partenaires du colloque

