Actes du Colloque

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

Une réflexion collective pour agir

Colloque organisé le 12 janvier 2018 au

Conseil Economique Social et Environnemental à Paris

Juillet 2018

Publication réalisée en partenariat avec :

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ
CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Premier ministre
COMMISSARIAT GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES

cget
Commissariat général à l'égalité des territoires

Le RAMEAU
Co-construisons demain

Contexte et objectif

Depuis 2014, une réflexion collective a fait l'objet d'un cheminement sur les moyens de prendre en compte les évolutions de l'intérêt général[1]. Bien que par conception universel et intemporel, ce concept -inventé en France – a besoin de s'incarner dans l'espace et dans le temps pour devenir un principe actif. Pour cela, **3 leviers** permettent de l'appréhender concrètement : la **vision partagée** qui soude la volonté des personnes à « faire société », **l'action collective transformatrice** qui permet de dépasser ses propres enjeux pour contribuer à l'avenir collectif, ainsi que la **gestion régulatrice** qui permet d'arbitrer et de garantir l'équilibre entre l'épanouissement de chacun et la prise en compte des besoins de tous. Pour agir en cohérence, 3 sphères s'articulent et se complètent : le pouvoir d'engagement des personnes, la capacité d'action des organisations et la légitimité du système politique.

Le colloque du 12 janvier 2018 avait pour objectif d'éclairer chacun de ces 3 leviers et permettre ainsi de contribuer à définir des pistes concrètes pour mieux répondre aux défis actuels.

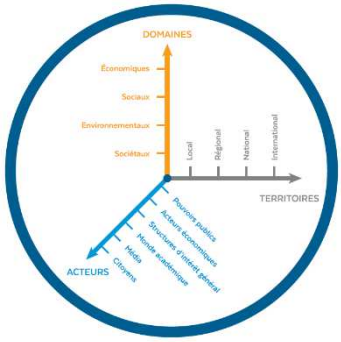
[1] Le rapport collectif « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » en novembre 2015 (https://rapportinteretgeneral.wordpress.com/le-rapportcollectif/), une note de synthèse, un livre collectif « bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Édition DALLOZ, décembre 2016)

En synthèse

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

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

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

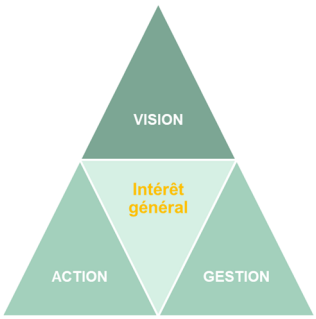


- **Entre les domaines d'actions** puisqu'ils sont de plus en plus interconnectés entre eux,
- **Entre les territoires** car il doit y avoir un lien pertinent du local à l'international,
- **Et entre les acteurs** (Pouvoirs publics, entreprises, syndicats, associations, fondations, acteurs académiques…)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

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

Cette vision systémique a été clairement décrite dans le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! »[2].

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

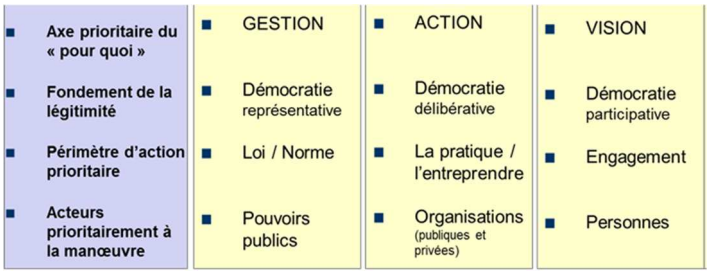


[2] Livre collectif publié aux éditions DALLOZ, Collection JURIS Associations, décembre 2015

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

La vision partagée permet de mobiliser les énergies et de faire adhérer à un projet collectif qui permet d'engager chacun au service de tous. L'action collective transformatrice permet de co-construire des solutions qui ne pourraient être inventées que par un seul. La gestion régulatrice permet de faire les arbitrages nécessaires pour assurer un vivre ensemble harmonieux.

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



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

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

… aux questions pour réinventer un barycentre adapté à la situation

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

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

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

Le temps de co-construction lors du colloque du 12 janvier 2018

Du Président du Conseil Economique, Social et Environnemental au Vice-Président de l'Assemblée Nationale, en passant par les représentants du Gouvernement, des entreprises, des syndicats, des associations, des fondations et des acteurs académiques, il y eut une profonde cohérence et convergence des interventions. Elles ont souligné la nécessité de se saisir de la question de la mutation de l'intérêt général, et l'urgence de co-construire des solutions à la hauteur des défis actuels.

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

Quelle vision ?

- Atelier V 1 - Comment construire une vision partagée ?
  - Quelle vision partagée pour souder la volonté des personnes à « faire société » ?
  - Comment organiser la ré-écriture collective d'un projet partagé sur la base des cadres existants (ODD, Pacte Civique)?
- Atelier V 2 - Qui incarne cette vision, comment la matérialiser ?
  - Quelle incarnation de cette vision partagée et de l'intérêt général ?
  - Comment la matérialiser et la rendre intelligible ?
  - Quel processus suivre pour construire la légitimité de l'incarnation ?
- Atelier V 3 - Comment s'assurer que toutes les parties soient mobilisées ?
  - Comment mobiliser des acteurs divers autour de projets, d'actions dont la finalité est clairement « le vivre ensemble » et « le faire société » ?
  - Comment sensibiliser le plus grand nombre et aller au-delà des convaincus pour favoriser l'engagement ?

Quelles actions ?

- Atelier A 1 - Quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ?
  - Quels impacts sur la performance des organisations partenaires ?
  - Quels impacts sur l'innovation sociétale ?
  - Quels impacts sur l'engagement des personnes et la co-construction sur les territoires ?
- Atelier A 2 - Comment favoriser l'expérimentation ?
  - Quelles actions / modalités pour accélérer les expérimentations ?
  - Quels freins lever pour favoriser les expérimentations ?
  - Faut-il un droit pour sécuriser les expérimentations ?
- Atelier A 3 - Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national ?
  - Comment irriguer les innovations au-delà du territoire d'émergence ?
  - Quelle complémentarité des rôles des acteurs publics et privés ?
  - Quel rôle des instances nationales ?

Quelle gestion ?

- Atelier G 1 - Ou doit-on réguler ?
  - L'égalité territoriale est-elle un principe ? Pourquoi ? comment l'assurer ?
  - A chaque territoire son mode d'organisation ? Peut-on répliquer à l'identique les modes d'organisation sur tous les territoires ?
  - Peut-on imaginer de nouvelles formes d'interaction entre territoires pour l'intérêt général ? Lesquelles ?
- Atelier G2 - Comment peut-on réguler ?
  - Co-construire des solutions entre acteurs peut-il être une alternative à la loi ? pourquoi ?
  - Les acteurs (publics, privés lucratifs et non lucratifs) ont-ils ensemble la légitimité à expérimenter hors d'un cadre législatif ? Si oui, comment le favoriser ?
- Atelier G3 - Qui peut réguler ?
  - Les différentes formes de démocratie (représentative / délibérative / participative) ont-elles des périmètres d'exercice distincts ? lesquels ?
  - L'articulation entre les trois types de démocratie doit-elle être instituée ? Pourquoi ? comment ?
  - Faut-il un garant du temps long ? Si oui, qui ?

La co-construction a été au cœur de la méthode pour réussir ce formidable défi dont vous trouverez le fruit dans les pages suivantes !

Sommaire

1- LES MUTATIONS DE L'INTERET GENERAL EN FRANCE 7

I.I - LA VISION INSTITUTIONNELLE 7
PATRICK BERNASCONI, PRESIDENT – CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL 7
CHRISTOPHE ITIER, HAUT-COMMISSAIRE A L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET L'INNOVATION SOCIALE 9

I.2 - LES FRUITS D'UNE REFLEXION COLLECTIVE 13

Le double objectif du colloque 13
Un cheminement de trois ans pour le préparer 13
Un événement participatif co organisé 14
Un colloque interactif 15
À vous la parole ! 15
Les constats partagés 15
Une vision systémique 16
Le « principe actif » de l'intérêt général 17
Articulation des trois leviers 17
En synthèse 18

I.3 – LA MISE EN DEBAT MULTI-ACTEURS 19

PHILIPPE-HENRI DUTHEIL, MEMBRE – HCVA 19
JEAN-EUDES TESSON, PRESIDENT – ACOSS 23
JEAN-CLAUDE BARBOUL, SECRETAIRE GENERAL – CFDT CADRES 26

2- VISION / ACTION / GESTION : COMMENT (RE)ACTIVER LES 3 LEVIERS DE L'INTERET GENERAL ? 29

À vous la parole ! 29
Mise en perspective historique 29

II.1 - PRESENTATION DES ATELIERS 30

Déroulé des ateliers 30
Le cheminement de la journée 30
Un cheminement autour des trois dimensions 30
Un parcours en neuf étapes 31

II.2 - PARCOURS DES 9 ATELIERS PARTICIPATIFS 33

Les ateliers autour de la Vision 33
Atelier V1 : Comment construire une vision partagée ? 33
Atelier V2 : Qui incarne cette vision, comment la matérialiser ? 34

Atelier V3 : Comment s'assurer que toutes les parties soient mobilisées ?.....36

Les ateliers sur l'Action 37
Atelier A1 : Quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ? 37
Atelier A2 : Comment favoriser l'expérimentation ?.....39
Atelier A3 : Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement nationale ?.....40

Les ateliers sur la gestion 43
Atelier G1 : Où doit-on réguler ? 43
Atelier G2 : Comment peut-on réguler ? 45
Atelier G3 : Qui peut réguler ?.....46

II.3 – RESTITUTION DES TRAVAUX COLLECTIFS 47

II.3.1 - TABLE RONDE : LE FUTUR EN CONSTRUCTION 47

Comment construire une vision partagée ?.....49
Qui incarne cette vision ? Comment la matérialiser ? 53
Comment s'assurer que toutes les parties prenantes sont mobilisées ? 57
À vous la parole !.....60
Mise en perspective 61

II.3.2 - TABLE RONDE : PLACE AUX ACTIONS 66

Comment favoriser l'expérimentation ?.....71
Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement nationale ? 74
À vous la parole !.....78
Mise en perspective 78

II.3.3 - TABLE RONDE : LE CHOIX DE LA METHODE 82

Comment peut-on réguler ?.....87
Qui peut réguler ? 89
À vous la parole !.....92
Mise en perspective 93

3- MISE EN PERSPECTIVE 96

III.1 – CONCLUSION DE SYLVAIN WASERMAN ? VICE-PRESIDENT – ASSEMBLEE NATIONALE 96

III.2 – RAPPORTS D'ETONNEMENT : 101
Rapport d'étonnement de Cristina-Gabriela RAILEANU, économiste 101
Rapport d'étonnement de Elodie MIELCZAREK, sémiologue.....102
Rapport d'étonnement d'Edith HEURGON, directrice du Centre culturel international de Cerisy,conseillère en prospective du présent 104

III.3 – ET APRES ? 109

4- REMERCIEMENTS : 111

5- ANNEXES : 113

GROUPE DE TRAVAIL INTERET GENERAL (2014 – 2017) 115
SYNTHESE DU RAPPORT COLLECTIF SUR L'INTERET GENERAL (NOVEMBRE 2015) 118
LE LIVRE COLLECTIF SUR LE BIEN COMMUN (2016) 122
NOTE DE CADRAGE DU COLLOQUE DU 12/01/2018 : « INTERET GENERAL, DES AUJOURD'HUI, L'AFFAIRE DE TOUS ? » 123

1-Les mutations de l'intérêt général en France

I.I - La vision institutionnelle

Patrick BERNASCONI, Président – Conseil économique, Social et Environnemental

Monsieur le Haut-commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire, cher Christophe Itier ; Monsieur le Secrétaire général de la CFDT Cadres, cher Jean-Claude Barboul ; Monsieur le Président-fondateur du RAMEAU, Charles-Benoît Heidsieck ; Mesdames, Messieurs, les Présidents ; Mesdames Messieurs, chers amis.

Avant tout, je tiens à vous adresser, bien évidemment, tous mes vœux pour cette nouvelle année 2018. Je suis particulièrement heureux de vous accueillir aujourd'hui au Conseil économique, social, environnemental à l'occasion de cette journée sur le thème « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? Une réflexion collective pour agir ». Vous avez ô combien raison de venir évoquer ces sujets aussi essentiels et structurants pour la société française dans notre assemblée qui est le symbole du dialogue et de l'échange dans notre pays.

Pour ceux qui ne connaîtraient pas notre institution, le **CESE** est la **troisième assemblée constitutionnelle de la République** où siègent les représentants de 61 organisations. D'ailleurs, on a refait un décompte, je crois, parce qu'on a dépassé les 70 **organisations représentées au CESE**, de tous types : **associations,** évidemment, **d'intérêt général, syndicats de salariés, chefs d'entreprise, organisations de défense de l'environnement, mutuelles, jeunes, de l'économie sociale et solidaire**. Vous comprenez déjà que **l'intérêt général est au cœur de notre ADN**.

Ce conseil que j'ai l'honneur de présider est **l'assemblée de la société civile organisée** ; son **rôle** étant d'**éclairer les pouvoirs publics**, gouvernement, Parlement, sur les grandes questions qui se posent dans les domaines sociaux, économiques ou environnementaux.

Ainsi, sur ces sujets, des groupes qui la composent arrivent à exprimer l'acceptabilité sociale d'un projet en confrontant leur point de vue à la recherche d'un consensus qui soit le plus haut possible.

C'est aussi, comme vous le voyez, la recherche de l'intérêt général. Le CESE est l'assemblée des organisations, des ONG, des associations qui, elles-mêmes, recherchent au quotidien l'intérêt général.

Le conseil, c'est donc des millions de Français qui sont représentés à travers ses membres, c'est-à-dire à travers les femmes et les hommes qui le composent.

Le Président de la République a, dans son discours du 3 juillet dernier, devant le Congrès à Versailles, rappelé l'importance de notre assemblée et de son rôle fondamental de trait d'union entre les instances politiques et la société civile. Il souhaite que notre conseil soit au service de la République, de notre pays, des Françaises et des Français. Ce ne sont pas de vains mots, encore plus à l'heure où notre société se fracture de plus en plus, où l'individualisme règne, où les crises mondiales de natures diverses se répètent, se succèdent, s'annoncent.

Depuis le début de ma mandature, nous avons voulu incarner ce nouveau CESE en mettant en place, par exemple, un comité de veille des pétitions en ligne.

Autre nouveauté, s'agissant de **l'ouverture vers les citoyens**, notre **première plateforme** qui vient tout juste d'être lancée le 8 janvier dernier, très exactement, pour **contribuer à notre avis sur**

l'orientation des jeunes. Je vous invite d'ailleurs à participer à cette plateforme et à apporter votre avis sur cette question en nous rejoignant sur le site, participer.lecese.com. Je vous y attends nombreux. Oui, là encore, nous pouvons dire que nous sommes toujours à la recherche de l'intérêt général. Nous voulons que le CESE joue pleinement son rôle de troisième assemblée. Nous avons, depuis des mois, comme vous le voyez, initié un processus d'évolution de cette assemblée et nous sommes donc acteurs de notre réforme.

Le CESE doit avoir sa place dans le parcours de la loi. Le CESE devra pleinement jouer son **rôle d'écoute et de transmission de la parole citoyenne**. Il s'agit là, pour nous, pour la démocratie, d'un rôle fondamental.

Le CESE devra aussi jouer pleinement son rôle de tête de réseau et pour cela, le CESE doit conserver une colonne vertébrale. Cette colonne vertébrale est celle de la société civile organisée, car la grande majorité des conseillers exercent, ici, trois métiers et c'est une force. Ils sont conseillers, responsables dans leur organisation, engagés dans la vie professionnelle. **L'expérience, l'expertise, la sensibilité, l'ancrage dans les réalités du quotidien** : voilà **nos forces**.

Ce n'est pas un hasard si **les pays qui organisent leur démocratie**, aujourd'hui, voire, pour certains, qui sortent de régimes totalitaires, **se rapprochent du Conseil pour qu'on les accompagne dans la création de leur propre Conseil économique, social, environnemental**, car **le CESE est né en France** et disons-le clairement, **la création d'un CESE est facteur de paix et de démocratie**.

Je suis fier et nous sommes tous fiers, ici, de remplir nos missions et nous sommes aussi ravis de vous accueillir et d'accueillir des journées de réflexion comme les vôtres, car notre assemblée, je vous le disais, est le lieu de l'échange et du débat. Votre manifestation marque l'importance de votre action.

Je sais, je suis heureux que certains conseillers du CESE participent activement à vos travaux et je les en remercie. Ils vont aujourd'hui témoigner de leur engagement autour du devenir de l'intérêt général et des actions à mettre en place.

Philippe Jahshan, Président de Coordination SUD, du Mouvement associatif et membre du groupe des associations au CESE, et Delphine Lalu, Directrice de la RSE et des fondations du groupe AG2R La Mondiale, mais aussi Présidente de la section des activités économiques au CESE, vous feront part de leurs réflexions, de leurs propositions. Pour bien les connaître et bénéficier de la qualité de leurs travaux, je suis persuadé que leur intervention sera riche dans vos débats. Le CESE est bien l'assemblée où l'on peut réfléchir sur tous les sujets qui concernent notre société et tout ce qui la compose. Vous êtes des acteurs engagés, mobilisés, évidemment, je ne peux que saluer tout ce que vous faites déjà. Je vous souhaite un très bon moment de dialogue et de travaux et bienvenue encore à toutes et à tous dans cette enceinte. Je vous remercie.

Christophe ITIER, Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire et l'innovation sociale

Monsieur le Président, cher Patrick Bernasconi du Conseil économique, social et environnemental ; Charles Benoît Heidsieck, fondateur et Président du RAMEAU, merci de m'accueillir en ce moment qui, si j'ai bien compris, est l'aboutissement d'un travail de longue haleine mené autour de l'intérêt général.

Monsieur le Président du Conseil économique et social et environnemental, vous le savez, dans le projet politique que nous portons depuis le début de la campagne présidentielle qui s'est achevée victorieusement pour nous, **nous avons souhaité remettre la société civile au cœur de la politique**. Pour vous dire donc qu'évidemment, cette instance, cette institution est un élément essentiel, aujourd'hui, dans le débat démocratique. Nous souhaitons porter une réforme et des évolutions qui doivent renforcer le rôle de la société civile dans la construction des politiques publiques, mais aussi dans le débat public et dans cet espace démocratique que nous souhaitons revitaliser, rénover et dans lequel la société civile avait, bien évidemment, plus que jamais toute sa place.

Vous dire aussi que votre colloque et les conclusions de vos travaux arrivent à point nommé puisque vous le savez, d'abord, nous sommes dans un contexte où dans la question de l'intérêt général – ça a été dit par le Président de la République récemment dans ses vœux –, chacun doit faire sa part. Si chacun doit faire sa part, c'est bien la question de l'intérêt général, de la façon dont chaque partie de la société, chaque acteur de la société essaye d'y contribuer. Puisque malgré les moyens colossaux, humains, les intelligences collectives, les moyens colossaux financiers que les politiques publiques allouent à la résolution d'un certain nombre de problématiques structurelles de notre société, nous sommes confrontés aujourd'hui à des difficultés pour résoudre un certain nombre de ces enjeux de sociétés qui existent aujourd'hui ou qui vont émerger demain, qu'il s'agisse du décrochage scolaire, de l'illettrisme, du chômage de longue durée, on sait très bien que même si la croissance revient, 1 million de nos concitoyens resteront exclus du marché d'emploi. Comment nous nous attaquons définitivement à cette solution ?

On voit bien, là aussi, que même si les politiques doivent prendre leur place et doivent se réformer – notamment, je parlerai du grand plan de compétence qui doit permettre à ces personnes très éloignées de l'emploi de retrouver le chemin d'emploi –, on se rend bien compte que ces politiques publiques sont en difficulté, si ce n'est en échec sur un certain nombre de problématiques. Sans doute aussi en tension et déjà en tension sur un certain nombre de problématiques qui nous arrivent, notamment, je pense, à cette dynamique démographique qu'est le vieillissement de la population. Il nous faut donc revoir, être dans un changement de paradigme dans l'action publique et dans cette action publique, il faut aussi **redéfinir le rôle de l'État** dans ce rôle beaucoup **plus humble d'État pépinière** qui est davantage **à l'écoute et au service des initiatives locales, des initiatives de la société civile** puisque face à ces problématiques récurrentes, de loin en loin, en se promenant dans les territoires.

Hier, j'étais à Villeneuve-d'Ascq auprès de jeunes qui étaient accompagnés par l'association Nos Quartiers ont du talent. Des entreprises, des associations, des acteurs de la société civile se mettent ensemble, imaginent des réponses pour trouver petit à petit des solutions à des problématiques sur lesquelles les politiques publiques sont en difficulté ou en tension. Chaque fois que l'on rencontre ces initiatives, on dit : « Bon sang, mais pourquoi n'arrivons-nous pas à créer un écosystème favorable au déploiement d'un certain nombre de ces solutions sur l'ensemble du territoire national? » C'est sans doute un des enjeux majeurs de ces prochaines années.

Par ailleurs, l'intérêt général qu'on va évoquer aujourd'hui est au cœur, aujourd'hui, d'évolutions sociétales extrêmement fortes. Un sondage récent OpinionWay montrait combien les jeunes, aujourd'hui, y compris dans la recherche d'emploi, mettaient le sens en premier critère, et de loin, bien avant la rémunération, dans leurs critères de recherche d'emploi et de choix de

l'entreprise, de la structure publique ou privée dans laquelle ils vont souhaiter travailler. Nous voyons bien, dans les réflexions qui sont au cœur de la société, que l'intérêt général et désormais le bien commun, l'intérêt collectif, est au cœur de ces tendances sociétales extrêmement structurantes.

Face à cette situation et à nos difficultés, nous avons la volonté de transformer en profondeur les politiques publiques et l'action de transformer le pays en même temps que **nous souhaitons accompagner ces évolutions de société autour de cette question de l'intérêt général, du sens et du bien commun**. Nous avons entrepris un certain nombre de chantiers qui vont depuis la **mission** qui a été **confiée à Nicole Notat et Jean-Dominique Senard**, **autour de l'objet social de l'entreprise** qui fait débat, qui est loin de faire consensus, mais qui est de dire : finalement, dans ce Code civil qui définit ce qu'est une entreprise, aujourd'hui, l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient externes ou internes à l'entreprise, ne sont pas représentées et l'objet social, tel qu'il est défini aujourd'hui dans le Code civil, ne représente pas ce qu'est aujourd'hui l'entreprise, ce qu'elle devient de plus en plus.

Il suffit de rencontrer un certain nombre de grands patrons, de petits patrons qui s'investissent au service de leur territoire et dans l'intérêt collectif pour se rendre compte qu'il nous faut sans doute faire évoluer cet objet social. Au-delà de l'objet social qui est d'abord un enjeu politique, symbolique – parce qu'évidemment, il est hors de question de faire évoluer cet objet social pour emporter des contentieux nombreux qui pourraient se faire jour –, au-delà de ce débat autour de l'objet social, il y a également **la question d'ouvrir des boîtes à outils qui permettent aux chefs d'entreprise d'aborder des questions d'intérêt général**. C'est l'exploration de statuts comme les fondations actionnaires qui permettent non plus d'avoir une personne morale, un statut juridique, une personne morale sur la performance économique et une autre personne morale à vocation d'intérêt général que serait une fondation, par exemple, mais de relier les deux et donc d'inscrire l'intérêt général dans le temps long et dans la stratégie même de développement des entreprises. Non pas uniquement pour servir le bien commun, mais aussi parce que bien évidemment, c'est aussi un facteur d'attractivité et de compétitivité dans nos entreprises. **Fondations actionnaires, entreprises à mission,** comment nous ouvrons un certain nombre de réflexions sur mieux intégrer la question de l'intérêt général dans cette graduation, évidemment, qui reste à la liberté des entreprises ? Comment nous intégrons cette question de l'intérêt général dans des outils juridiques, des véhicules juridiques au service de la stratégie des entreprises qui ont elles-mêmes bien compris, pour beaucoup d'entre elles, que désormais, elles ne peuvent plus faire fi de l'intérêt collectif, de leur impact environnemental et sociétal, social et de l'intérêt collectif, ne serait-ce qu'encore une fois, pour être attractif vis-à-vis de leurs collaborateurs, mais aussi des nouvelles générations ? C'est un des premiers chantiers dans lequel, évidemment, le Haut-Commissaire à l'Économie sociale et solidaire que je suis a toute sa place.

Nous travaillons auprès de Nicole Notat, de Jean-Dominique Senard et de la Ministre Pénicaud qui pilote la mission à ces sujets puisque déjà, dans des entreprises de l'économie sociale et solidaire, évidemment, on parlait d'un certain nombre de statuts. On vous parlera sans doute, aussi, dans cette journée de ce fameux agrément ESUS qui vise à élargir dans une vision inclusive les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Nous avons déjà des statuts, à l'image des coopératives, qui intègrent l'intérêt général. Donc nous avons à mieux valoriser l'ensemble des véhicules juridiques mis à disposition des entrepreneurs, des citoyens qui veulent porter l'intérêt général du mouvement associatif jusqu'aux coopératives, en passant par les mutuelles, en passant par les fondations jusqu'aux entreprises à mission, aux fondations actionnaires.

Nous voyons donc bien que se dessine, en ce début du mandat, une volonté qui est aussi le reflet d'une **volonté de la société d'être dans une société de l'engagement** qui incarne l'intérêt général, certes, à des degrés divers et je ne serai pas angélique sur le sujet, mais en tout cas, il y a vraiment une tendance de fond qui se dessine dans la société.

Le deuxième sujet qui est le mien, qui est sur la feuille de route et qui vient servir l'intérêt général, est le **pacte de croissance et de consolidation des acteurs de l'économie sociale et solidaire**

que **nous sommes en train de co-construire avec le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire** avec, également – puisque nous avons souhaité y adjoindre une réflexion sur l'engagement associatif et je salue le Président, mon cher Philippe Jahshan, du Mouvement Associatif, qui copilote ce travail de co-construction, –, au-delà de la question économique de l'ESS, travailler sur la question de l'engagement associatif parce qu'évidemment, l'un est constitutif de l'autre.

Notre ambition, aujourd'hui, est de faire en sorte que le modèle économique qui sert l'intérêt général ne peut pas être un modèle économique précaire. Bien souvent, d'ailleurs, ce sont des associations, des entreprises sociales qui sont dans l'accompagnement des plus précaires. Elles ne peuvent pas vivre elles-mêmes dans la précarité et c'est tout le sens du pacte de croissance que nous souhaitons développer pour à la fois lever un certain nombre de freins réglementaires qui contraignent, qui empêchent le développement ou la consolidation de ces modèles associatifs, de ces modèles de coopératives, de ces modèles d'entreprises sociales, mais également d'actionnaires, d'un certain nombre de leviers. Parmi les leviers, on discutait autour d'un café juste avant l'ouverture de cette journée, il y aura à aborder la question de la fiscalité et de l'intérêt général.

Aujourd'hui, on voit bien qu'un certain nombre d'entreprises sociales, notamment, ne peuvent pas avoir accès à cette fiscalité et que donc, il y a sans doute à **revoir la question de notre fiscalité au service de l'intérêt général**, compte tenu de l'évolution des structures mêmes de l'économie sociale et solidaire. On ne peut pas demander aux structures ou inciter les structures de l'économie sociale et solidaire, les entreprises de l'économie sociale et solidaire, à faire évoluer leur modèle, à avoir davantage d'autonomie, à pouvoir se saisir d'autres moyens que les financements publics et en même temps, ne pas ouvrir un certain nombre de chantiers que ça soit sur la commande publique, que ça soit sur la question de la fiscalité et quand je parle fiscalité, c'est à la fois la **fiscalité du don** comme celle de **la finance solidaire**. Nous allons donc porter toutes ces mesures pour créer ce pacte de croissance, pour mettre en place ce pacte de croissance qui doit donner une vision à ces entreprises qui servent l'intérêt général sur les cinq ans à venir, voire au-delà, puisqu'un certain nombre de chantiers prendront sans doute un peu plus de temps compte tenu, notamment, de leurs percussions avec un certain nombre de réflexions ou d'enjeux au niveau européen qui est aussi l'un des sujets quand on parle d'intérêt général puisque là aussi, des positions divergent.

Le troisième sujet est ce que j'abordais tout à l'heure. Ce sont **ces innovations locales** dont on souhaiterait, donc **on veut qu'elles deviennent des solutions nationales**. Partout, encore une fois, dans le territoire, on repère des entreprises, les associations qui ont développé des réponses sur de grands enjeux de société sur lesquels nous sommes en difficulté et **nous avons la volonté, l'ambition** – pas seulement **l'État**, mais de **l'ensemble de l'écosystème autour de l'intérêt général, autour de l'ESS** – **de créer les conditions pour accélérer le déploiement de ces solutions sur l'ensemble du territoire, pour les essaimer sur l'ensemble du territoire**. L'enjeu ne sera pas de les essaimer là où les écosystèmes sont déjà extrêmement performants. Paris est un exemple. Les grandes villes françaises sont des exemples. Là, l'écosystème est extrêmement favorable pour déployer des solutions. En revanche, dans les territoires où l'écosystème est insuffisant, voire inexistant, qui, d'ailleurs, sont les territoires, en général, où nous avons aussi un défi démocratique et politique à tenir. Je pense aux territoires ruraux. Je viens d'une région, les Hauts-de-France, où nous avons, en Picardie, notamment un enjeu extrêmement fort autour de la ruralité. Là, il va falloir travailler sur ces écosystèmes et il va falloir démontrer par le langage de la preuve que oui, l'intérêt général et l'intérêt collectif ont encore un sens et que nous pouvons, et que vous pouvez en tant qu'acteurs de la société civile, apporter des réponses concrètes par cet essaimage des solutions locales. C'est ce à quoi je vous invite, d'ailleurs, le 18 janvier prochain. **Dès la semaine prochaine, nous allons lancer l'accélération d'innovation sociale** qui va devoir et qui va mobiliser l'ensemble de l'écosystème pour faire en sorte qu'encore une fois, nous puissions faire passer à l'échelle l'ensemble de ces initiatives qui apportent des réponses au quotidien à nos concitoyens.

Le dernier élément qui rejoint encore plus directement vos réflexions aujourd'hui est cette question de l'engagement : comment, aujourd'hui, dans ce *momentum* politique et sociétal, nous incarnons davantage ce talent français qui est celui de l'engagement ?

Bien souvent, on vante soit le côté râleur des Français, soit la gastronomie, le luxe. Nous avons un vrai talent qui est celui de l'engagement. Nous avons, aujourd'hui, un quart des Français, vous le savez, qui sont engagés dans des associations. Nous avons 11 ou 15 millions – on ne sait même plus les dénombrer – de bénévoles qui s'engagent. Nous en avons de plus en plus, je l'ai dit.

Nous avons 2,5 millions de salariés qui sont aujourd'hui aussi des salariés engagés dans des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Nous avons également de plus en plus d'entreprises qui ont des politiques RSE ambitieuses, mais qui travaillent aussi sur de nouveaux objets sociaux des entreprises – je les évoquais tout à l'heure – autour des entreprises à mission, de fondations actionnaires, des sociétés à objet social étendu.

Nous avons, dans ce *momentum*, le devoir, en tant que gouvernement, de créer les conditions, de mieux valoriser cette société d'engagement, de mieux la valoriser et aussi de l'aider à se développer puisque là aussi, des mutations sont extrêmement fortes. Je pense notamment aux formes d'engagement, de bénévolat ou d'un militantisme associatif traditionnel. J'étais dirigeant associatif, donc je connais un peu le sujet.

Nous avons aussi beaucoup de citoyens qui s'engagent de manière plus à la carte. **Nous avons** donc aussi **à créer les conditions pour que cet engagement puisse s'inscrire et se valoriser**. Bien souvent, nos concitoyens veulent s'engager, mais n'ont pas forcément une bonne visibilité de leurs possibilités, de leurs acteurs. Nous devons donc faire un effort pour faire en sorte que cette faculté, ce talent français et cette envie française de s'engager au service du bien commun puissent trouver à se réaliser **dans les structures** qui sont les nôtres, qu'elles soient **associatives ou entrepreneuriales**.

Voilà les quatre grands chantiers qui sont sur ma feuille de route, sur la feuille de route du gouvernement et donc sur la vôtre puisque j'espère pouvoir avoir le plaisir de venir présenter dans cette instance cette feuille de route de manière plus détaillée quand elle sera finalisée puisqu'encore une fois, nous sommes dans la co-construction. Pour vous dire qu'évidemment, les travaux qui sont menés ici sont extrêmement importants pour nous et viennent nourrir cette réflexion.

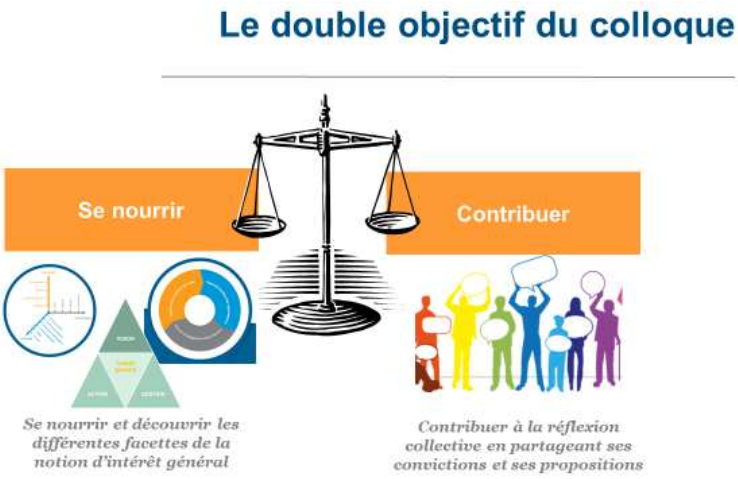
Je vous souhaite de bons travaux. Je pense qu'il y a beaucoup d'ateliers qui doivent s'organiser juste après ces interventions et nous serons évidemment très attentifs à vos conclusions. Je vous remercie et je vous souhaite une excellente journée. Merci.

I.2 - Les fruits d'une réflexion collective

Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur – Le RAMEAU

Monsieur le Président du Conseil économique, social et environnemental, Monsieur le Vice-Président de l'Assemblée nationale, Monsieur le Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, Mesdames et Messieurs les Présidents, Mesdames et Messieurs, chers amis, quelle joie, après trois ans de préparation, de vous accueillir si nombreux. Vous avez été 342 à répondre à notre appel à co-construire des solutions face aux mutations de l'intérêt général en France. Soyez-en remerciés.

Le double objectif du colloque



Notre colloque s'inscrit dans un double objectif. À la fois un objectif individuel de nous nourrir, chacun d'entre nous, pour découvrir, ou redécouvrir les différentes facettes de cet intérêt général.

Puis, bien évidemment, le deuxième et son corollaire est de contribuer collectivement à cette réflexion collective à un moment où, sans doute, plus que jamais, la France a besoin de se questionner sur la mutation de l'intérêt général.

Nous ne pouvons pas aborder ce colloque sans en rappeler les racines. Merci, Monsieur le Président, de nous accueillir ici puisque les racines de ce colloque germaient ici même en 2010 lors d'une rencontre entre le Président Jacques Dermagne, Daniel Lebègue et moi-même où nous proposions au Président du Conseil Economique et Social de lancer une réflexion sur l'intérêt général. Le Président Dermagne nous a alors donné deux conseils.

Le premier, c'est : « **Ne commencez pas par l'institution. Nourrissez un débat, ayez la vision la plus large possible et venez auprès de l'institution avec ces travaux**, ce qui sera d'autant plus pertinent pour que l'institution puisse se saisir de ce travail. »

Le deuxième conseil était : « **Attendez le juste moment**. » Daniel Lebègue et moi-même avons alors convenu que cela n'était pas encore le bon moment. Vous imaginez donc la joie, lorsqu'en 2014, Hubert Allier est venu nous voir en nous disant : « Finalement, ça serait peut-être le bon moment. »

Un cheminement de trois ans pour le préparer

Effectivement, il avait raison et c'est la raison pour laquelle nous avons constitué ensemble un groupe de 16 personnalités qui, à titre individuel, représentant la multidisciplinarité des points de vue pour pouvoir traiter ce sujet. Ce groupe a pu travailler durant 18 mois pour se forger une conviction en retraçant les questions philosophiques, sociologiques, historiques, culturelles, et politiques que pouvaient poser la question de l'intérêt général.

Nous avons publié fin 2015 un rapport d'experts retraçant 2.000 ans d'histoire collective dont nous avions bien conscience qu'il fallait l'accompagner. C'est pour ça que nous avons utilisé 2016 et 2017 pour décliner ce rapport au travers de différentes publications, notamment le livre *Bien commun : vers la fin des arrogances*[3]. Vous pourrez cheminer aujourd'hui au travers de l'exposition qui en découle, mais aussi consulter le centre de ressources numériques partagé dédié à ce sujet. Nous avons aussi eu l'occasion de présenter les résultats, lors d'auditions, comme au HCVA (Haut Conseil de la Vie Associative), lors du forum national des fondations et des associations ou encore au travers de plus de 70 interventions en territoire, à l'occasion de la restitution des travaux sur le programme d'études PHARE sur la co-construction territoriale.

Cette troisième étape qui **démarre aujourd'hui**, après avoir pris le temps d'une réflexion approfondie, est le **moment de la co-construction**. Ce moment fort que nous voulions inscrire au CESE commence aujourd'hui. Bien sûr, ça n'est qu'un début, mais il s'inscrit dans cette date extrêmement forte du 12 janvier 2018 pour travailler ensemble et pour arriver à des propositions, à des recommandations, à des idées qui permettent de traiter pleinement cette question de l'intérêt général.

Un événement participatif co organisé

Il est essentiel de souligner que pour pouvoir réaliser un événement participatif, encore fallait-il qu'il soit lui-même, dans son organisation, participatif et c'est pour ça que **23 organisations** extrêmement riches de leurs différences se sont **mobilisées** ensemble pour pouvoir **organiser le colloque** auquel nous contribuons tous aujourd'hui.

[3] Ouvrage collectif « Bien commun, vers la fin des arrogances. » (Editions DALLOZ, Juris Edition, 2016)

Un colloque interactif

Pour que le colloque soit participatif, il doit être interactif. Ceux qui ont été très curieux parmi vous ont remarqué que, dans l'invitation qui leur est parvenue hier, il y avait une invitation à télécharger dès à présent **l'application** Wisembly. Je vous invite à immédiatement le faire puisque nous allons vous poser des questions pour pouvoir co-construire l'ensemble de notre journée. Vous êtes donc invités, bien évidemment, à répondre aux questions. N'oublions pas ceux qui, malheureusement, n'ont pas pu se joindre à nous et ils sont nombreux, ceux qui nous ont fait part de leurs regrets de ne pas être là. Vous pouvez, bien évidemment, à travers les **réseaux sociaux** - **hashtag #interetgeneral** - leur transmettre en direct tous les éléments qui constituent ce colloque.

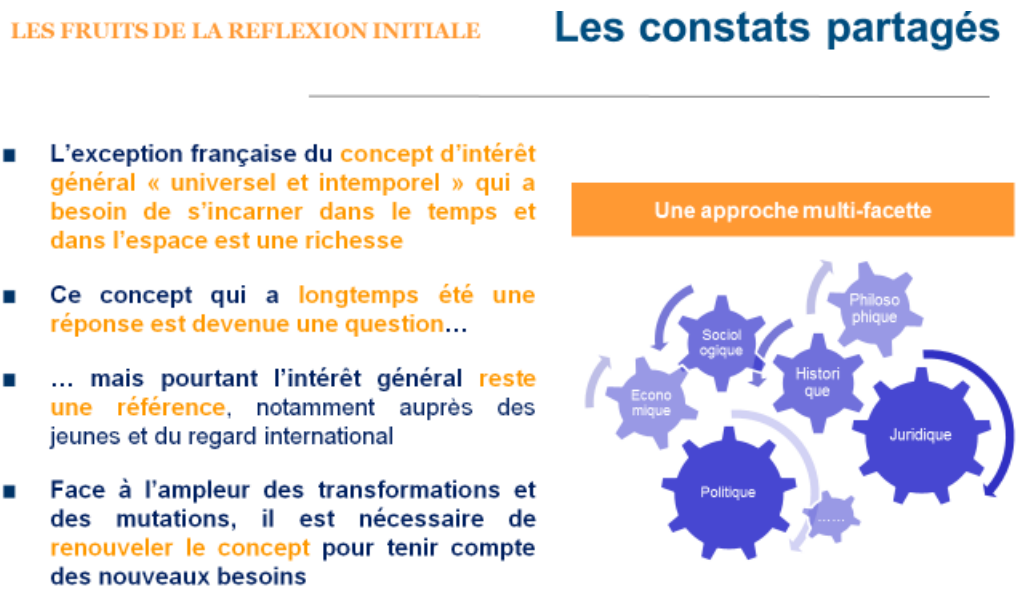
À vous la parole !

En un ou deux mots clés,
qu'évoque pour vous « l'intérêt général » ?

Je parlais d'un colloque interactif. A vous la parole puisqu'on vous propose de répondre à cette première question : en un ou deux mots, qu'évoque pour vous la notion d'intérêt général ? Vous verrez progressivement se construire un mur de mot derrière moi. N'hésitez pas à donner votre vision.

Les constats partagés

En début de cette journée de co-construction, il nous semble indispensable de rappeler les racines, et le fruit des travaux qui ont été menés durant ces trois dernières années.



D'abord rappeler que le **concept d'intérêt général** peut paraître complètement paradoxal puisqu'il est fondé sur une universalité et une intemporalité qui, pour devenir un principe actif, se doivent de s'incarner dans le temps et dans l'espace. C'est ce qui a fait que cette **exception française** – puisqu'il n'aura échappé à personne que ce terme d'intérêt général ne se traduit pas – est, quelque part, dans une impossibilité d'en faire la définition exacte.

Il était intéressant de constater – c'est pour ça que 2014 était sans doute le bon moment pour débuter cette réflexion – que pendant très longtemps dans notre histoire de France, l'intérêt général a été une réponse, que nous sentions bien, depuis quelques années déjà, qu'elle devenait une question. Il était donc pertinent de pouvoir s'interroger tout en identifiant immédiatement que cela reste **une référence**, que ce soit une référence **au niveau des jeunes** – toutes les études le prouvent – ou que ce soit une étude sur un plan plus **international**.

Monsieur le Président, vous rappeliez combien de nombreux pays viennent ici pour s'inspirer de cette capacité d'intérêt général. La question nous semble donc être, face à l'ampleur de la transformation de nos mutations : **comment renouveler ce concept pour tenir compte des nouveaux besoins ?** Pour cela, il convient de tenir compte de toute ses dimensions : juridique, politique, historique, philosophique, économique, sociologique… et bien d'autres !

Une vision systémique

Cela oblige immédiatement à se poser l'équation d'une vision systémique et non pas d'une vision cloisonnée. a première question de cette vision systémique, porte finalement sur le quoi. C'est : **à quels défis sommes-nous confrontés ?** On se rend compte que le défi majeur peut se résumer dans une triple articulation.

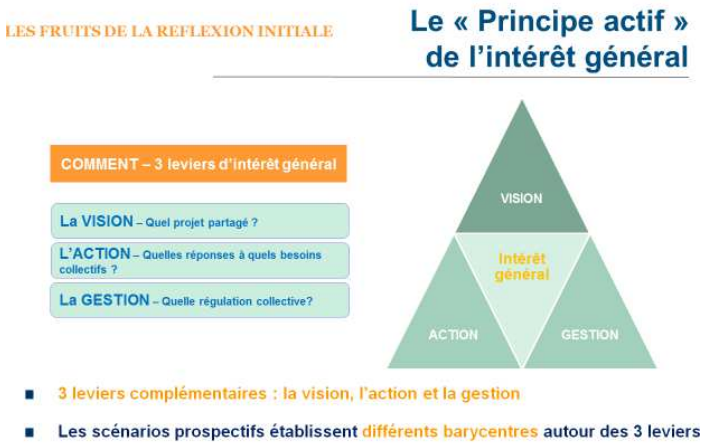
L'articulation entre des domaines : les dimensions économiques, sociales, environnementales et sociétales s'interpénètrent aujourd'hui. Ensuite, l'articulation des territoires : il n'est aujourd'hui plus possible de concevoir des solutions sans tenir compte à la fois du local et de l'international. Et enfin, l'articulation des acteurs ; à la fois, bien sûr, les acteurs institutionnels au premier rang duquel les pouvoirs publics, mais aussi les associations, les entreprises, les fondations, les syndicats, le monde académique, et naturellement les citoyens. **Comment réussir cette triple articulation entre les domaines, les acteurs et les territoires ?**

Face à ce challenge immense d'assurer une cohérence globale de notre action, **trois sphères peuvent agir** :

- la sphère **politique**, qui est garante de l'intérêt général ;
- le pouvoir d'agir de **chacun d'entre nous** à titre individuel ;
- les **organisations**, qui ont été parfois oubliées depuis 1792.

Le « principe actif » de l'intérêt général

Le troisième constat sur la vision systémique est la question du principe actif. **Quels sont les leviers qui permettent d'agir ?** Nous avons identifié trois principes actifs.



Le premier est l**a vision**. Quel **projet partagé** ? Pour faire société, il faut un projet partagé, quel est-il ?

Deuxième levier, **l'action collective transformatrice**. Quelles réponses collectives à des besoins et aux défis de société auquel nous sommes confrontés ? Conscient que les réponses individuelles ne pourront pas suffire, comment faire corps pour répondre collectivement à ces défis ?

Le troisième, bien évidemment est **la gestion régulatrice**. Quelle régulation collective ? Quel équilibre entre légitimité représentative, légitimité délibérative et légitimité participative ?

Nous avons constaté qu'il ne s'agit pas tant de choisir l'un des leviers, mais bien au contraire de **déterminer un barycentre**. Pour définir ce barycentre, le point structurant est de pouvoir définir comment ils s'articulent entre eux.

Articulation des trois leviers

L'analyse que nous avons faite a montré deux choses très intéressantes.

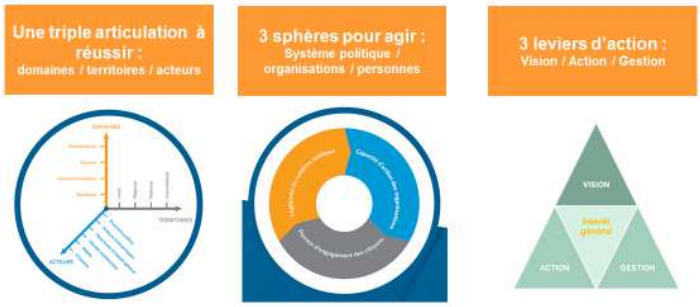
D'abord, que **selon l'angle par lequel on le prend, selon le levier par lequel on le prend, les légitimités, les périmètres et les acteurs prioritaires pour agir ne sont pas les mêmes**, ce qui est particulièrement intéressant parce que ça laisse une place à tous en fonction du levier dont il est question.

Le deuxième constat que nous avons fait est qu'en fonction de l'ordre dans lequel on priorise ces leviers, nous n'avons pas la même réponse. **Historiquement**, en **France**, depuis 200 ans, nous avons choisi d'avoir comme **premier levier la gestion régulatrice**. Un choix pourrait être de prendre, comme premier levier, **l'action transformatrice**. Nous serions, là, plus dans une **dynamique pragmatique**, fondée sur une dynamique entrepreneuriale. Ou nous pourrions le prendre d'abord par la **vision partagée** et nous serions alors dans un choix beaucoup plus **volontariste**.

Si les trois leviers ont sans doute une égale importance, nous voyons immédiatement que **l'ordre de traitement des leviers influence la réponse. Le discours de la méthode est donc fondamental**. Nous sommes donc bien là dans un choix politique de savoir à la fois quel est le barycentre entre ces trois leviers et par quel ordre nous les traitons.

En synthèse

En synthèse, nous pouvons donc constater que nous avons une **triple articulation** à faire **entre les acteurs, entre les domaines** et **entre les territoires**. Nous avons **trois sphères pour agir : le système politique, les citoyens et les organisations**. Et nous avons ces **trois leviers d'action : vision, action et gestion**.



Mais après avoir porté le message du groupe, permettez-moi un instant quelques mots plus personnels. Ancrés sur ces tableaux, nous avons là les fondamentaux pour nous permettre de reconstruire un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable. Il nous revient la responsabilité, aujourd'hui, à la fois individuelle et collective, **d'inventer le monde et l'avenir que nous voulons**, car non, le monde n'est pas tel qu'il est ; il est tel que nous le bâtissons ! Je refuse de croire que le monde est en feu, condamné à une fin inéluctable, mais bien au contraire, je considère, aujourd'hui, - et c'est ce que nous portons au RAMEAU - que nous pouvons nous réjouir, car nous vivons une mutation historique. La chrysalide devient papillon ! Nous assistons en effet à la fin des arrogances. Progressivement, **nous passons d'une logique autocentrée vers une capacité collective à co-construire le bien commun**. Alors oui, quelles que soient les souffrances, quelles que soient les douleurs de cet enfantement, elles en valent la peine - pas seulement pour nous à titre individuel, pas seulement pour notre génération et pas seulement pour la génération d'après, mais pour les enfants de nos enfants. **Laissons au papillon le temps de consolider ses ailes et faisons collectivement le pari de la confiance vers ce lien commun auquel nous aspirons tous.** Que ce colloque en fasse aujourd'hui la preuve, pour redonner espoir à ce pays qui en a tant besoin. Ensemble, relevons ce défi collectif. Je compte sur vous !

I.3 – La mise en débat multi-acteurs

Charles-Benoît HEIDSIECK

J'invite, à me rejoindre, Philippe-Henri Dutheil, Jean-Eudes Tesson et Jean-Claude Barboul.

Il nous a semblé important, aux côtés des interventions institutionnelles que nous venons d'avoir, d'avoir le regard de praticiens de l'intérêt général au travers de trois angles : celui des structures d'intérêt général, celui des entreprises et celui du dialogue social et de l'engagement des salariés.

Je commence avec vous, cher Philippe-Henri Dutheil. Vous avez largement contribué au rapport publié en 2016 par le HCVA sur l'intérêt général fondant l'intervention des associations. Que pouvons-nous retenir des principales conclusions de ce rapport ?

Philippe-Henri DUTHEIL, Membre – HCVA

Merci beaucoup. Mesdames et Messieurs, bonjour. Bonjour à toutes les personnalités, comme disent nos amis canadiens, distingués invités.

Je prends en effet la parole le premier, ce qui est fort désagréable parce que je ne vais pas pouvoir forcément rebondir sur ce qui sera dit, mais je vais au moins pouvoir rebondir sur ce qui déjà a été dit.

Merci, Charles Benoît, d'abord, de convier l'institution que je représente. En un mot, le Haut conseil à la vie associative, je pense, est connu de toute l'assemblée, mais c'est toujours bon de rappeler néanmoins quel est l'endroit à partir duquel je parle.

Le Haut conseil à la vie associative est une institution, une **commission administrative** qui a la particularité d'être placée directement **sous l'autorité du Premier Ministre** et réunissant **30 experts** qui viennent d'horizons extrêmement variés. Vous avez **des économistes, des universitaires, des juristes, des financiers, des experts associatifs**. La particularité, c'est que nous sommes tous, dans les expertises qui sont les nôtres, des personnes complètement impliquées dans notre champ d'expertise sur le fait associatif. Notre rôle est de conseiller, d'orienter, de commenter tous les dispositifs que le gouvernement peut être amené à mettre en place, que ces dispositifs soient réglementaires ou législatifs et qu'ils touchent de près ou de loin le secteur associatif, ce qui veut dire de manière plus concrète qu'il n'y a **aucun texte**, aujourd'hui, qui peut être **élaboré par l'Assemblée nationale ou le gouvernement qui puisse sortir et intéresser le secteur associatif sans** d'abord avoir donné lieu à un examen, **un avis du Haut conseil**, faute de quoi le texte n'est pas applicable.

Je vous donne une illustration. Je viens d'ailleurs de faire réagir officiellement le Haut conseil, précisant au gouvernement qu'il avait omis de consulter le Haut conseil sur le dispositif qui oblige, depuis le 1er décembre dernier, l'ensemble des lobbyistes français, y compris le secteur associatif, qui peut être amené à rencontrer plus de 10 fois par an un ministre ou quelqu'un qui est en responsabilité politique et publique. Le gouvernement a purement et simplement oublié que les associations et les fondations ont été visées par le texte et qu'elles avaient une obligation de saisine obligatoire. J'ai fait écrire au gouvernement et au Premier Ministre que les textes étaient donc inapplicables au secteur associatif, aux fondations, non seulement la loi, mais aussi les textes d'application. J'ai été surpris d'être le premier à rendre compte, mais je suis avocat.

Le Haut conseil s'est bien évidemment inquiété d'un certain nombre de sujets et celui de l'intérêt général. Comme Charles Benoît l'a dit, le Haut conseil a sorti assez récemment, en mai 2016, un avis qui a été rendu officiellement au Premier ministre, qui vient remballer la notion d'intérêt général prise dans le secteur associatif.

Un premier point est que ce travail, qui est un travail collectif fait par les 30 experts, sachant qu'autour de la table, il y a aussi les représentants de l'administration, n'est pas sorti de rien. Ça fait des années que le secteur associatif travaille sur ce sujet. J'ai entre les mains un des rapports qui a fait date, qui remonte à 1997 – et encore, j'aurais pu en sortir de plus anciens – qui avait été élaboré sous le Conseil national de la vie associative. Il est intéressant de voir qu'entre le document de 1997 et celui de 2016, il s'est écoulé quasiment 20 ans, non pas qu'on ait fait preuve de novation, mais on retrouve quand même des fondamentaux qui vont permettre, très vite, de poser les bases de ce qu'est l'intérêt général, c'est-à-dire que nous repartons sur une visite en disant : il y a la nécessité, à un moment donné, de clarifier la notion pour ne pas laisser à la seule administration fiscale le soin de nous dire ce qu'est l'intérêt général. Ne voyez pas dans ce propos une quelconque critique ou attaque vis-à-vis de l'administration fiscale. On a suffisamment travaillé avec elle en excellente intelligence et je parle sous le contrôle de Hugues qui a été un des acteurs majeurs de la réforme fiscale de 1997 à 1998. Quand Bercy est de bonne composition autour de la table, ce qui est très souvent le cas, on a pu avancer de manière extrêmement efficace.

Mais aujourd'hui, force est de constater que **la seule définition juridique que nous avons**, et je suis juriste, qui est, à un moment donné, mise dans un texte, est **une définition de nature fiscale**. Elle a ses qualités, elle a aussi ses défauts. Elle a ses qualités, c'est avec la fiscalité, c'est toujours assez clair. C'est oui ou c'est non. C'est un ou zéro. Elle a son inconvénient, c'est que c'est assez étroit comme vision. **Le but du HCVA était de revisiter la notion en disant : « Élargissons. »** On est arrivé à un rapport qui dit la chose suivante : « Vous avez deux blocs. Vous avez u**n bloc de critères** qui sont des éléments absolument **fondateurs de l'intérêt général**, du fait associatif et quand je fais du fait associatif, j'élargis à l'ensemble des organismes sans but lucratif qui sont des **prérequis** et sans lesquels on ne peut pas prétendre être un acteur d'intérêt général. » Très vite, c'est **la gestion désintéressée, la non-lucrativité et la transparence du fonctionnement de la structure**. Ça pourrait être décliné en plusieurs items, mais je passe un peu vite.

Vous avez la deuxième partie de l'analyse. Derrière ces critères qui, vous l'avez compris, sont des prérequis, des indices qui viennent se surajouter, qui viennent éventuellement compléter la notion pour pouvoir trier ces indices, vous avez **la présence des financements publics, l'éventuelle présence d'agrément, la participation à des instances** de quelque nature que ce soit.

Une fois qu'on a défini le cadre, on est rentré dans le dur et là, on est vraiment rentré dans la difficulté. Une fois que le cadre proposé par le HCVA a été défini, qui le met en œuvre ?

On s'est trouvé confronté à une difficulté que le militant associatif que je suis depuis 40 ans rencontre de manière récurrente, et ça fait 40 ans que je porte la réflexion sur l'intérêt général dans les différents mandats qui ont été le mien. Ce n'est pas une découverte. Elle est exactement identique à celle que j'ai connue quand on a rendu le rapport, en 97, à Lionel Jospin. Elle était antérieure au CNVA. La difficulté, c'est : qui le met en œuvre ? Aujourd'hui, vous savez que la seule autorité qui est habilitée à mettre en œuvre une notion d'intérêt général ou pas et de reconnaître, c'est à nouveau l'administration fiscale par le biais des rescrits et après, évidemment, le juge, qui est le dernier ressort, en France, de la définition d'intérêt général, toujours d'un point juridique.

Nous avons proposé au gouvernement quelque chose d'assez novateur. Je vais vous dire tout de suite combien a été notre déception de ne pas avoir été suivis. Évidemment, c'était assez disruptif, mais je trouve qu'aujourd'hui, on est à la croisée des chemins et il faut oser innover. Il faut oser aller sur des choses qui peuvent déranger, c'est vrai, les choses bien acquises. Il y a toujours un certain confort de l'ensemble des acteurs que ce soit un confort des autorités publiques comme du secteur et c'est vrai que le HCVA a provoqué une réflexion assez compliquée en disant : « Nous considérons aujourd'hui **que l'intérêt général ne peut pas être défini par une seule autorité publique,** une seule administration aussi légitime soit-elle que **l'administration fiscale**. » Ce qui est intéressant, c'est qu'on n'était pas loin d'un consensus en disant : **« Il faut mettre autour de la table les parties prenantes de ce qu'est aujourd'hui l'intérêt général. »**

Je rassure le Haut-Commissaire, nous étions en 2016, Monsieur le Commissaire. J'ose espérer que ce que j'ai entendu en 2016 ne sera pas, nous l'espérons profondément, ce qui éventuellement pourra nous être dit dans les mois qui viennent, mais en 2016, on nous a répondu qu'il était hors de question que des parties prenantes, hormis l'administration fiscale, puissent aujourd'hui demander légitimement être autour de la table pour définir avec l'ensemble des partenaires la notion d'intérêt général. Nous avions souhaité que **les collectivités territoriales**, que **les ministères de tutelle** – on pourrait citer le Ministère de l'Intérieur, mais pas seulement – soient autour de la table, mais que **les associations**, par un mode d'organisation que nous avions proposé, soient aussi, à un moment donné, investies et parties prenantes. Ça se fait dans beaucoup de pays. La France, qui me fait toujours sourire par mes fonctions internationales, découvre un certain nombre de réflexions et je me permettrai dans la deuxième partie de la question d'y répondre. On a proposé ça, **ça a été relativement poussé de côté** et on est parti sur quelque chose qui est plus traditionnel **avec une administration centrale qui donne un avis, qui peut être éventuellement contredit par les autres administrations.**

Charles-Benoît HEIDSIECK

Selon vous, de par votre pratique, quelle est la contribution des structures d'intérêt général, associations, fondations, à cet intérêt général. Est-ce que vous pourriez donner, peut-être au-delà des points qui ont été traités, vos convictions personnelles sur cette question de quelles contributions ont ces structures pour l'intérêt général ?

Philippe-Henri DUTHEIL

Il me reste deux minutes, donc je vais être extrêmement caricatural et je vais répondre de manière un peu décalée.

La légitimité du secteur associatif, du fait associatif à l'intérêt général me paraît non contestable. Ça a été un lieu et c'est toujours un lieu où s'exerce la démocratie. C'est quand même le lieu de la construction du vivre ensemble et je revendique le fait, en étant non seulement un avocat complètement impliqué dans la défense des droits de l'homme, dans le secteur associatif dont je m'occupe depuis des années, mais aussi militant associatif que je suis depuis plus de 40 ans, je revendique le fait haut et fort, et je le dis avec force et vigueur, sans aucune réserve, que **le fait associatif est probablement le creuset du vivre ensemble**. Je suis élu local d'une commune du nord de Paris dans laquelle on a d'énormes difficultés sociales. L'association est peut-être là encore le seul endroit où l'on recrée de la parole, où l'on recrée de la citoyenneté et du vivre ensemble.

Je dirais qu'aujourd'hui, pour moi, **l'intérêt général, c'est essayer d'être capable de refaire du revivre ensemble**. Nous sommes dans une société où nous ne savons plus vivre ensemble. On pourrait discourir longtemps là-dessus. Le secteur associatif, et je finirais sur un contrepoint, est cette école de la citoyenneté par le biais du bénévolat, est cette école du vivre ensemble par la mixité des publics que nous accueillons dans nos organismes, est aussi une école de vivre dans la société de manière générale par les règles qui sont les nôtres, c'est-à-dire être capable de donner de son temps sans contrepartie, être capable de manager des entreprises associatives sans être intéressé dans leur résultat, être capable de l'abandonner dans l'intérêt commun. C'est ça la contribution à l'intérêt général.

Je terminerai simplement en disant que pendant des années, nous nous sommes satisfaits du fait que finalement, les critères juridiques, la forme juridique définissaient l'intérêt général.

Pour les quelques vieux militants qui sont dans la salle – il n'y a que des jeunes ; si, tu es un tout petit peu plus vieux que moi –, c'est vrai qu'on a connu, et Hugues ou Hubert ne me contrediront pas, pendant des années, un certain confort, c'est-à-dire qu'on était d'intérêt général parce qu'on était dans des critères juridiques qu'étaient l'association, la fondation, la mutualité, la coopérative. Aujourd'hui, ce que je trouve extrêmement motivant intellectuellement, mais plus encore en tant que citoyen engagé, c'est ce changement de paradigme. Le fait qu'on soit à la tribune avec des représentants d'entreprises, je suis désolé, ça va faire un peu vieux réac, mais **ça fait 40 ans qu'on**

débat de l'intérêt général, c'est une des premières périodes, en 40 ans, où j'ai un débat avec le monde de l'entreprise. Nous avons débattu pendant des années sur l'intérêt général entre nous parce qu'on n'imaginait pas qu'on puisse pour construire l'intérêt général. Je trouve extrêmement motivant, aujourd'hui, que l'entreprise, moi qui vis depuis 40 ans dans une entreprise commerciale et dans de grands réseaux internationaux, ne soit pas le lieu le plus emblématique de la construction de la citoyenneté. L'entreprise reste quand même, d'abord, comme objectif, la production de richesses.

J'entends Monsieur le Ministre Hulot qui veut bouger le Code civil. Je trouve ça absolument extraordinaire parce que c'est intellectuellement enrichissant et ce n'est pas une innovation. D'autres pays l'ont fait bien avant nous. Regardez ce que le Luxembourg vient de sortir. Le Luxembourg n'est peut-être pas l'État qu'on attendait forcément le plus immédiatement sur l'économie sociale et solidaire. Regardez la loi que le Luxembourg a prise l'année dernière sur la société à finalité sociale. C'est déroutant de savoir qu'un pays comme le Luxembourg est capable, à un moment donné, de faire sa révolution culturelle et juridique, et de sortir ça. Regardez les 11 états américains qui, depuis des années, ont mis en œuvre une loi qui est la loi qui prévaut à l'entreprise commerciale de faire autre chose que des bénéfices. Ce qui est intéressant, c'est qu'en France, on découvre ce débat. Regardons dans le monde que finalement, ce débat est très avancé dans un certain nombre de pays, pas forcément dans des pays où, traditionnellement, l'économie sociale et solidaire est impliquée. Je trouve intéressant et je trouve très excitant qu'on ait ce débat. **Je pense** en effet **que les frontières doivent bouger**, aujourd'hui, que **le secteur de l'entreprise peut** aussi, à un moment donné, doit aussi, à un moment donné, **revendiquer sa place dans l'intérêt général**.

Simplement, je terminerai sur ce point pour réagir aux propos de Christophe Itier, oui, il va falloir qu'on bouge le paradigme. Oui, **il va falloir que les frontières bougent, mais soyons prudents**. Il ne faut pas qu'à vouloir ouvrir les portes à tout le monde, on en arrive à perdre des spécificités. Je reste fondamentalement, viscéralement, attaché à la **nécessité, d'avoir des marqueurs**. Il faut que nous ayons des éléments qui clivent les choses. À trop vouloir, je ne dis pas que ça soit votre intention, je dis simplement que c'est un risque parce qu'on a vu poindre ce risque dans un certain nombre de pays qui ont introduit ces dispositifs. C'est pour ça qu'il faut faire du droit comparé, regarder ce qu'il se passe dans ces pays, analyser la loi, regarder comment les systèmes ont été mis en place et comment ces systèmes ont été jugés, regarder le rôle des tribunaux américains sur ces sociétés à finalité sociale, regarder comment ça a été tranché. Au bout d'un moment, il n'y a pas eu de marqueurs **juridiques** et les choses se sont confondues, donc ne tombons pas dans cette ornière.

Je terminerai sur le dernier point qui est l'Europe puisque vous l'avez dit, il y a une initiative sur laquelle je ne peux qu'exhorter le gouvernement français de se mettre dans ces pas. Il y a une initiative, aujourd'hui, qui est le Code européen. Pendant trois ans, mon rôle a été de porter le barreau à l'international. J'ai obtenu du Président de la République qu'il glisse deux mots dans son discours à la Sorbonne sur l'état de l'Europe, que nous avons négociés avec ses conseillers techniques pendant des semaines.

Un mot sur le Code européen des affaires. **Le secteur de l'économie sociale et solidaire est absent du projet de Code européen des affaires. Qu'on m'explique pourquoi**. Nous ne sommes pas dans le Code européen des affaires qui est le code que va porter le Président Macron avec Madame Merkel pour normaliser l'uniformisation du droit. Nous devons impérativement avoir cet élément parce qu'il est aussi en co-construction avec les entreprises.

Merci beaucoup.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci, Philippe-Henri. Je vois que vous auriez pu faire le colloque à vous tout seul, mais nous n'en doutions pas.

Et vous avez merveilleusement introduit le prochain intervenant puisque nous avons mis collectivement, 100 ans, à reconnaître qu'au-delà de l'État, d'autres organisations privées pouvaient porter des missions d'intérêt général. Plus récemment encore, les entreprises ont été invitées à y contribuer. Au-delà, ce qui est intéressant dans les deux interventions, c'est qu'on a vu à la fois le côté des structures d'intérêt général, on va voir le côté des entreprises, mais on a vu aussi le côté juridique et nous allons avoir le côté pragmatique de l'action de terrain.

Monsieur le Haut-Commissaire a rappelé que la semaine dernière, une mission avait été confiée sur « l'Entreprise et l'intérêt général ». Nous sommes donc au cœur du débat et ce qui est intéressant avec vous, Jean-Eudes Tesson, c'est que vous portez trois casquettes.

D'abord, vous êtes un chef d'entreprise, entreprise familiale, troisième génération, PME territoriale.

Deuxième point, vous êtes un militant patronal de longue date avec éminemment de travaux, notamment sur le management au XXI^{ème} siècle au sein du MEDEF.

Puis, vous présidez 23 % du PIB français à travers la présidence de la l'ACOSS que vous présidez.

De ce triple regard de chef d'entreprise, de militant patronal et de Président de l'ACOSS, quelle est la contribution des entreprises à cet intérêt général ?

Jean-Eudes TESSON, Président – ACOSS

Merci, Charles Benoît, et bonjour à tous. Je voudrais quand même ajouter que je suis militant associatif depuis 40 ans aussi, que je n'ai jamais arrêté de présider des associations depuis que j'ai 20 ans. Ça vous donne mon âge.

Pour répondre à cette question, je vais reprendre l'image du colibri et des entreprises. **Toutes les entreprises, du point de vue de l'intérêt général, sont des colibris, c'est-à-dire, apportent leur contribution, petite ou grande. Cette contribution naît le jour où l'entreprise s'immatricule**. C'est l'acte de naissance de la fonction contributrice à l'intérêt général de l'entreprise et j'irais même plus loin, c'est que l'entreprise réconcilie les deux approches ou les deux notions de l'intérêt général qui s'opposent : l'approche anglo-saxonne et l'approche qu'on dit française, c'est-à-dire que l'entreprise intervient pour l'intérêt général au sens de la somme des intérêts particuliers, mais elle intervient aussi au sens de l'intérêt général comme supra des intérêts particuliers.

En réalité, je disais que ça commence le jour de l'immatriculation parce que quand l'entreprise se crée, elle crée des emplois, au moins celui de l'entrepreneur et Charles Benoît, vous faisiez référence à mes fonctions de Président de **l'ACOSS** qui est **la caisse nationale des URSSAF**.

C'est au-delà des entreprises. **Ce sont les employeurs**, en général. Notre **budget**, c'est **500 milliards d'euros**. C'est effectivement **23 % du PIB de la France** et **les entreprises sont à l'origine d'une grande partie de ces sommes** qui sont contributrices de notre PIB, mais qui sont aussi **utiles** parce que c'est ça qui va **financer notre système de protection sociale** qui est probablement l'un des meilleurs du monde. Je ne parle pas de notre système de santé, je parle de notre système de protection sociale. Il est basé sur des valeurs qui sont celles de la république et en particulier de solidarité depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, mais **ce n'est pas seulement en ce sens que l'entreprise contribue à l'intérêt général.**

C'est **aussi par sa présence dans un écosystème, dans un territoire, dans la relation avec des fournisseurs, avec des clients** que l'entreprise accompagne dans les missions de ses clients.

Elle est aussi présente dans un territoire, mais j'y reviendrai tout à l'heure, comme dans certaines activités créant des infrastructures, qui sont structurantes pour une économie ou un territoire.

Je voudrais évoquer aussi un rôle qui est nouveau pour l'entreprise parce que face à l'échec de certaines familles dans l'éducation, face, aussi, à l'échec de l'école, et ça fait partie des constats qu'on avait faits lors des travaux que je présidais au MEDEF, **l'entreprise est confrontée à une nouvelle mission. C'est celle d'éduquer.** Elle reçoit parfois des salariés qui ne savent pas dire bonjour, au revoir. Déjà, c'est basique. L'entreprise est investie de cette mission qui est une **mission d'intérêt général d**e ce fait, mais **pour laquelle elle n'est pas non plus préparée**.

J'évoquais tout à l'heure le rôle structurant dans une économie. Juste un exemple que j'ai vécu quand j'avais 30 ans. J'étais le plus jeune dans une association et je me suis retrouvé, parce que j'étais le plus jeune, Président du projet. C'était un projet de création d'un centre d'ionisation, c'est-à-dire l'utilisation d'un rayonnement gamma pour débactériser ou stériliser du matériel médical, débactériser des produits alimentaires. Au passage, si, aujourd'hui, Lactalis avait utilisé l'ionisation pour son lait de bébé, pour détruire les salmonelles, il n'y aurait pas tous ces problèmes. Ça, c'est un autre sujet. C'était un investissement qui devait se faire dans l'Ouest et des industriels vendéens – parce que je suis vendéen – se sont réunis dans une association et une société pour réunir les 2 millions d'euros qu'il fallait au départ pour réaliser un projet qui coûtait 10 millions. L'association et l'entreprise se sont associées. L'association a reçu des subventions des collectivités locales et en une semaine, ce monde de l'entreprise, ce monde associatif et les collectivités d'un village de Vendée, qui fait 5 000 habitants, se sont réunis. La conséquence, c'est que l'investissement a été structurant pour l'économie. C'était le démarrage d'une zone industrielle dans ce village, cette petite ville, à la suite de quoi – c'était en 1987 – se sont créés des milliers d'emplois dans la ville et des dizaines d'entreprises. J'ai vécu ça en direct et selon les activités, mais je pense, par exemple, qu'une entreprise qui crée une salle de spectacle, c'est structurant pour la vie culturelle du territoire. On pourrait multiplier les équipements sportifs, etc., mais j'ai pris cet exemple industriel pour montrer que là aussi, cette mission de contribution à l'intérêt général peut être forte, en tout cas, très effective.

Je voudrais terminer par un constat que j'ai fait en préparant cette rencontre, aujourd'hui. C'est que quand on parle de la contribution des entreprises à l'intérêt général, on imagine l'entreprise participant, rencontrant le monde associatif, les collectivités locales, mais en réalité, qui contribue à l'intérêt général ? Est-ce que c'est l'entreprise ou est-ce que c'est le chef d'entreprise ? Et c'est vrai que souvent, on rencontre des chefs d'entreprise très investis localement, aussi très investis dans la vie associative, accompagnant ou aidant, par du mécénat, mais en réalité, qui fait le chèque ? Est-ce l'entreprise ? Actuellement, c'est l'entreprise, mais qui décide de le faire ? C'est le chef d'entreprise et il s'engage.

Moi, ça me pose question parce qu'investi dans le monde associatif, participant à des opérations de mécénat, je réalise que c'est moi qui m'engage. C'est le chef d'entreprise et comment j'associe mes collaborateurs. Comment j'associe, aussi, mon écosystème, peut-être mes fournisseurs ou mes clients à ce dans quoi je m'engage ? En voulant répondre à cette question, je suis un peu sec et je le regrette parce que je dis facilement ou on dit facilement « L'entreprise Tesson est engagée dans la vie associative. Elle participe à la co-construction » et je me dis, ce matin, « Ce n'est pas l'entreprise qui s'engage. » Du coup, j'ai quand même réfléchi à ce que je pouvais faire et je me dis : « Finalement, déjà, si j'engageais mes collaborateurs, si je les associais à ce que j'entreprends dans le monde associatif et pour l'intérêt général, je ferais un petit pas, mais les causes que je défends sont mes causes personnelles. Ce ne sont pas les causes de l'entreprise et est-ce que j'ai le droit, aussi, d'entraîner mes collaborateurs ? Quelle liberté je leur laisse en étant un peu incitatif pour qu'ils m'accompagnent ? » C'est le souci que je veux partager ce matin avec vous sans avoir forcément la réponse.

J'ai un élément de réponse quand même. C'est qu'aujourd'hui, on parle de la qualité de vie au travail et dans mes entreprises, on a engagé une démarche qu'on appelle de *care management*, c'est-à-dire le management qui prend soin des personnes. C'est à la frontière de la qualité de vie au travail. On organise des journées. Les salariés découvrent des massages, de la relaxation, du temps pour eux, mais au fond, est-ce qu'on ne doit pas aussi leur proposer de participer collectivement ?

J'avais comme exemple les pyramides de Handicap International. Ce sont des bénévoles qui prennent des paires de chaussures, qui les empilent pour faire la pyramide. Pourquoi je ne proposerais pas à mes salariés de venir avec des tee-shirts de l'entreprise participer à l'édification d'une pyramide pour Handicap International ? Mais là aussi, c'est ma cause, ce n'est pas forcément la leur.

Je n'ai pas envie d'aller plus loin dans des pistes de solutions parce que ce sont des journées comme celles-ci qui peuvent peut-être m'aider à répondre, mais en conclusion, c'est une insatisfaction, c'est une frustration. Je ne suis pas si sûr que ce soit une culpabilisation, quand même, mais en tout cas, c'est un pou dans ma tête que j'ai échangé avec vous ce matin.

Je vous remercie.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Une petite piste de réponse. Hier matin, il y avait un petit-déjeuner de l'Alliance pour l'éducation qui réunit 9 entreprises et nous l'espérons, dans le futur, beaucoup plus d'entreprises. Plusieurs centaines de salariés de ces entreprises sont mobilisées dans ce programme qui nous sera présenté par sa Déléguée générale, cet après-midi. Il y avait trois choses qui m'ont frappé, hier.

La première est qu'il y avait une passation de pouvoir entre deux présidents très engagés, Augustin de Romanet vers Patrick Pouyanné.

La deuxième est qu'il y avait un dialogue extrêmement constructif entre le Ministre de l'Éducation nationale et ces chefs d'entreprise pour justement savoir comment on crée un lien entre l'entreprise et l'éducation nationale.

La troisième est qu'a été annoncé le rapprochement entre l'Alliance pour l'éducation et United Way, donc une capacité de deux associations sur le même sujet à travailler ensemble pour le faire et on voit bien que tout cela n'a de sens que parce qu'il y a plusieurs centaines de salariés d'entreprises qui ont suivi leur entreprise dans cette dynamique.

Un intervenant

De grandes entreprises.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Non, parce que dans le *pool*, il n'y a pas que de grandes entreprises. Il y a justement des PME. Ça me fait une transition toute trouvée pour Jean-Claude Barboul parce que nous avons parlé d'organisations, mais sur la capacité des organisations à travailler ensemble, on va prendre deux des aspects à la fois.

Le premier, la capacité des organisations à travailler ensemble et le dialogue social. En tant que syndicaliste très engagé dans votre mandat actuel à la CFDT Cadres, mais aussi dans ce que vous avez préalablement occupé, notamment au sein des fédérations AGIRC-ARRCO, elles vous donnent un point d'observation tout à fait pertinent pour parler de ce dialogue social. Quelle est la contribution de ce dialogue social à l'intérêt général ?

Nous aurons un deuxième temps plutôt sur le côté individuel de l'engagement des salariés puisque l'avantage, avec vous, syndicaliste, c'est qu'on peut prendre à la fois dans le côté collectif du dialogue social et individuel de l'engagement des personnes.

Jean-Claude BARBOUL, Secrétaire général – CFDT Cadres

Merci. Bonjour à toutes et à tous.

D'abord, sur l'exigence du dialogue social, il y a quand même une dimension historique. Vous l'avez dit, la construction de l'intérêt général et la place entre le citoyen et l'État se sont construites par la mutualité, par le mouvement associatif, par la coopération et aussi par le mouvement syndical. Derrière, personne n'est détenteur de cette vision collective. Ça, c'est important.

Ce choix est aussi différent dans les organisations syndicales. Mon organisation syndicale exige cette volonté d'intérêt général. Ce n'est pas le cas, automatiquement, dans l'histoire de toutes les organisations.

Il y a différentes formes de dialogue social. La plus connue, évidemment, est la politique dite contractuelle. On parle de juristes. Le contrat, la convention a permis de construire des accords, ces accords qu'ils soient, d'ailleurs, dans l'entreprise ou au niveau ce qu'on appelle accords nationaux interprofessionnels, les ANI. On voit bien qu'on va construire du droit. Ce droit va se diffuser soit pour construire le droit, les relations dans l'entreprise, pour régler des situations du temps du travail, de congés, d'une manière extrêmement pragmatique, mais aussi, d'organismes de gestion, les grands organismes paritaires. L'AGIRC et l'ARRCO ont une forme contractuelle. L'AGIRC est un accord de 1947 et l'ARRCO de 1961, donc on a bien, aussi, une participation dans le dialogue : en amont, sur la construction du droit ; en aval, aussi, sur la gestion de certaines solutions de mise en œuvre.

Pour la CFDT, ce choix du dialogue social exige et permet la confrontation, d'abord, à l'intérieur d'une organisation syndicale de différentes parties. Une organisation interprofessionnelle a différentes composantes qu'elles soient industrielles, des services, des hommes, des femmes et on confronte déjà entre nous les différents éléments qu'on souhaite nous voir remplir.

Une fois qu'on a fait ça, c'est bien, mais il faut pouvoir le confronter aussi avec les autres acteurs (les chefs d'entreprise). Aujourd'hui, on parle beaucoup des parties prenantes et c'est vrai que sur le débat sur les questions de la codétermination, les sociétés à objet social étendu, on voit bien qu'il y a une vraie question de savoir quelles sont les parties prenantes. L'article du Code civil date du Code napoléonien, donc on n'avait pas automatiquement avancé sur ces éléments. Aujourd'hui, il faut bien qu'on passe à autre chose

Mais derrière aussi, dans le cadre du dialogue social, la CFDT dit qu'il y a des parties constitutives « plus importantes », celles qui sont les salariés, aujourd'hui, et qu'il faut avoir, à un moment donné, une gradation dans la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes

Une fois qu'on a fait la confrontation avec les différents acteurs, il y a un arbitrage à faire. Je reprendrai l'image du colibri parce que tous les arbitrages sont aussi les petits arbitrages et les grands arbitrages, c'est-à-dire qu'on doit pouvoir prendre au maximum la température, les avis des personnes et aussi, à un moment donné, n'oublier personne. Tout le monde doit pouvoir s'y retrouver soit à l'instant T, soit sur la durée. C'est aussi l'objectif d'une politique contractuelle qui se développe correctement.

L'expression du droit social va se construire dans la négociation d'entreprise, dans la négociation des accords nationaux interprofessionnels, mais aussi dans d'autres choses. La CFDT a été très impliquée dans la question de la protection des lanceurs d'alerte, par exemple. Sur la loi Sapin 2, on estimait aussi que la défense de l'intérêt général part de devoir se positionner sur des personnes qui utilisent un droit d'alerte, que l'on doit les protéger parce qu'elles défendent aussi une question d'intérêt général.

Je terminerai sur cette question de l'enjeu des évolutions de la participation des salariés à la décision de l'entreprise. On parle souvent de cogestion à l'allemande. La revendication de mon organisation est le système allemand qui est plutôt un système de codétermination, chef

d'entreprise ayant ses propres obligations et c'est plutôt de la codétermination. Je trouve qu'il y a un hiatus qui se fait là-dessus. Il n'y a pas de cogestion allemande. Il y a une codétermination. Quand je parlais arbitrages, les arbitrages sont faits en amont et s'ils sont bien faits. Si les gens sont bien représentés et ont construit leur arbitrage, normalement, ils tapent là où il faut que ça rentre.

On devra faire une évolution sur la question des évolutions des véhicules juridiques. On le sent. Notamment la notion d'entreprise appartient à ces actionnaires ou pas parce qu'on a beaucoup cette question. On voit bien qu'on va devoir faire évoluer les parties prenantes. Il faut rentrer dans ce débat de manière assez sereine. Je suis content de voir qu'on a deux éminentes personnalités, Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, qui vont travailler là-dessus et qui pourront aussi nous apporter leur vécu et toute la force de l'engagement qu'ils ont eu par ailleurs. Vous savez aussi que j'ai une connaissance particulière de Madame Notat puisqu'on a pu travailler ensemble.

Voilà un petit peu les éléments sur la question du dialogue social sur la partie assez macro.

Deuxième question sur l'engagement. En 2012, nous avons fait un travail avec l'IRES. Cécile Guillaume a produit un rapport qui s'appelle « Le renouveau de l'engagement syndical – Le cas de la CFDT ». Je parlerai de mon organisation, mais on sent bien qu'on a des proximités relativement fortes.

Si on veut un dialogue social de qualité, effectivement, il faut avoir des acteurs qui soient formés, et qui soient aussi représentatifs. L'objectif n'est pas automatiquement qu'on ait une représentation au cordeau de l'ensemble des personnes qui travaillent dans l'entreprise, mais d'avoir des gens qui sont en capacité de représentation, une forme de démocratie représentative, ce qui permet d'asseoir une forme de légitimité très forte des représentants des salariés.

Depuis longtemps, la CFDT a fait un choix de ce qu'elle appelle, dans son corpus idéologique, le choix du syndicalisme d'adhérent, c'est-à-dire que nous avons toujours une volonté d'avoir un nombre d'adhérents importants et que l'adhésion formalisait un engagement plus fort que le vote des salariés uniquement. On a un engagement relativement ancien sur ces questions.

Ce syndicalisme d'adhérents se renvoie aussi un certain nombre de valeurs qui sont partagées par beaucoup d'organisations, d'ailleurs, pas que les organisations syndicales, des valeurs d'indépendance, des valeurs d'émancipation et aussi des valeurs de démocratie. C'est vraiment le corpus idéologique pour présenter notre organisation.

La question de la diversité des statuts (je suis actif, retraité, demandeur d'emploi, en recherche, étudiant), la question des genres, aussi (homme/femme), la question, aussi, de la sociologie de nos adhérents, la question des usages, tout ça va permettre d'avoir une forme de mélange qui permet d'avoir une bonne légitimité. En tout cas, pouvoir construire et essayer de regarder à ce que les personnes puissent s'engager dans l'action syndicale aussi au titre de porteurs de leur réalité

L'étude disait que l'engagement, le moteur fondamental de l'engagement dans l'action syndicale, est le vécu du travail. Clairement, parler du travail, parler des conditions de travail, parler de la façon dont on organise le travail est la première motivation des militants et des adhérents de la CFDT. Certes, sur la construction de l'engagement, on dit souvent « Il y a quatre portes. »

Il y a une porte autour de l'idéologie. Ce serait la plus noble. « J'adhère à un syndicat pour ces valeurs. C'est magnifique. » Finalement, cela ne représente à peu près que 2 % des adhérents de la CFDT qui rentrent par cette porte.

Il y a une question de la sortie de l'isolement. Je suis dans l'entreprise et j'ai des organisations syndicales qui parlent du travail. Je suis tout seul dans mon bureau. Je suis dans une plateforme téléphonique très éloignée du siège de direction. Je suis cadre et je m'aperçois que finalement, j'ai plus d'informations dans le dernier compte rendu du CE que dans ma réunion de direction. Cette porte de la sortie de l'isolement est aussi quelque chose d'important. On a aussi l'action. Évidemment, il y a les grèves, mais il n'y a pas que les grèves. Il y a aussi, aujourd'hui, des mobilisations qui peuvent être citoyennes au travers, vous parliez tout à l'heure, Jean-Eudes, de la question de l'entreprise de faire aussi des choses et les salariés ont envie de s'engager sur les choses.

Il y a aussi une volonté d'engagement parce que j'ai envie, moi, de m'engager. Ça peut être du milieu associatif, c'est à peu près les mêmes ressorts, mais on a aussi le fait qu'on parle du travail. C'est, des fois, plus simples parce que je connais le collègue d'à côté et je peux m'engager plus facilement avec des gens que je côtoie au quotidien.

L'engagement se fait aussi sur des questions, évidemment, de problématiques individuelles. Je défends mes droits puisque le but du syndicalisme, à l'origine, est non seulement la construction du droit, mais aussi, d'abord, de défendre ses droits.

Et aussi d'une vision pour mon organisation, surtout d'une vision un peu réformiste de l'action syndicale. Cette vision réformiste s'accroche à un mode de fonctionnement qui est plutôt fonctionnement collectif et permettant à l'adhérent de sortir de son isolement, mais aussi de pouvoir participer et surtout d'être un peu acteur de son avenir individuel et collectif.

Pour conclure, la dynamique collective. Monsieur Dutheil disait : « Il suffisait d'être syndicat pour dire : « On défend l'intérêt général. » Aujourd'hui, on a vraiment besoin de démontrer plutôt qu'affirmer les choses. » **Démontrer plutôt qu'affirmer les choses** oblige, derrière, de remettre des actions et de **pouvoir exprimer les engagements à travers ses actions**.

Là, j'aurais, pour conclure, la question du territoire. On sent bien, aujourd'hui, dans le monde politique, d'ailleurs, dans la désaffection politique, que nos militants à la CFDT sont beaucoup moins inscrits dans les partis politiques qu'ils ne l'étaient auparavant. Aujourd'hui, on voit bien que **la dimension territoriale et la volonté de pouvoir agir à l'endroit où les choses se décident sont un peu la fonction qui est privilégiée par les salariés**. On parle souvent de *bottom up* et de *top down*. En fin de compte, c'est plutôt un fonctionnement horizontal dont les salariés ont envie aujourd'hui et de pouvoir travailler en collectif, pouvoir construire leurs propres conditions de travail, leurs conditions de vie sur un territoire – on n'est pas tous venu à Paris – et de pouvoir avoir du sens sur ce qu'ils donnent.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment. On voit bien que cette question du territoire est extrêmement structurante. Je citerai, pour faire le parallèle et remonter finalement à la question des structures d'intérêt général, le rapport interministériel sur l'engagement des actifs de 2014, l'engagement des salariés qui montrait aussi l'importance de cette dynamique des territoires. Dynamique des territoires que nous réévoquerons aussi très largement cet après-midi.

2-Vision / Action / Gestion : comment (ré)activer les 3 leviers de l'intérêt général ?

À vous la parole !

Merci à tous les trois et vous pouvez vous tourner puisque nous voyons le résultat de notre réflexion collective sur les mots qui évoquent l'intérêt général :

Vient en premier, nous pouvons nous en réjouir, celui de la fraternité. Jean-Baptiste de FOUCAULD qui animera la première table ronde, cet après-midi, qui doit se réjouir ! Se suivent ensuite pas à pas, « bien commun » et « territoire ». Un troisième qui vient d'apparaître en force : « idéal ». Cela constitue toute une diversité de programme qui va nous animer pour la suite.

Mise en perspective historique

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

À votre avis, cette citation date-t-elle du IV^{e} siècle, du XII^{e} siècle, du XVI^{e} siècle ou du XIX^{e} siècle ?

Nous allons avoir les résultats de votre pensée. 45 % pensent qu'elle date du IV^{e} siècle, 26 % du XII^{e}, 22 % du XVI^{e} et 7 % du XVIII^{e}. Je peux vous dire qu'il y a 45 % d'entre vous qui sont particulièrement cultivés parce que vous savez effectivement que Saint Basile de Césarée, qui avait vécu entre 329 et 374, a effectivement donné cet élément à la fois sur les problèmes de température environnementale, à la fois dans les questions dont on traite les hommes et les femmes entre eux et à la fois dans la façon dont on gère le prix de l'économie au service d'un surplus de denrées ou au service des plus fragiles d'entre nous. Comme quoi, notre colloque aujourd'hui ne date pas d'hier. Que disais-je quand je disais qu'il datait de cet échange avec Jacques Dermagne, de 2010 ? Il date du IV^{e} siècle, ce qui nous laisse, pour les ateliers qui vont suivre, un petit peu de travail pour pouvoir être à la hauteur de nos ancêtres.

II.1 - Présentation des ateliers

Déroulé des ateliers

Élodie JULLIEN, Directrice de recherche – Le RAMEAU

Bonjour à tous.

Quelques informations sur les ateliers qui vont suivre.

Le cheminement de la journée

Tout d'abord, évidemment, ils vont s'intégrer dans la journée qui va, à partir de maintenant, se dérouler en deux temps. On va avoir les neuf ateliers participatifs jusqu'à 12 heures 15/12 heures 30, à peu près ; un déjeuner qui sera libre, et on reprend tous à 14 heures parce qu'on a trois tables rondes.

À 14 heures, celle qui sera animée par Jean-Baptiste de Foucauld, « Le futur en construction ». 15 heures, « Place aux actions », animée par Hugues Sibille et enfin, à 16 heures, « Le choix de la méthode » qui serait animée par Bernard Saincy. Enfin, la journée sera conclue par Sylvain Waserman.

Un cheminement autour des trois dimensions

Concernant les ateliers, on a souhaité partir des trois leviers, trois dimensions dont parlait tout à l'heure Charles Benoît.

VISION	ACTION	GESTION
Quel projet partagé pour « Faire société » ?	Quelles actions pour relever les défis collectifs ?	Quel(s) système(s) de régulation ?

- La dimension « vision » qui a pour question : quel est le projet que l'on souhaite partager pour faire société ?
- Sur la dimension « action », la question est : quelles sont les actions que l'on veut proposer pour relever les défis collectifs ?
- Enfin, la troisième dimension, « gestion » où la question est : quel est ou quels sont les systèmes de régulation que l'on veut mettre en place ?

Un parcours en neuf étapes

Concernant ces parcours, en novembre, on a réuni un comité de pilotage qui a réuni toutes les organisations qui ont été mobilisées pour ce colloque et ensemble, on a défini neuf ateliers, c'est-à-dire trois ateliers pour chacune des trois dimensions. Vous allez voir, ces ateliers ont des sigles, V1, V2, V3, etc., et un titre.

VISION	ACTION	GESTION
Atelier V1 : Comment construire une vision partagée ?	Atelier A1 : Quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ?	Atelier G1 : Où doit-on réguler ?
Atelier V2 : Qui incarne cette vision, comment la matérialiser ?	Atelier A2 : Comment favoriser l'expérimentation ?	Atelier G2 : Comment peut-on réguler ?
Atelier V3 : Comment s'assurer que toutes les parties soient mobilisées ?	Atelier A3 : Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national ?	Atelier G3 : Qui peut réguler ?

Pour la dimension vision, l'atelier V1, c'est : comment construire une vision partagée ? V2, qui incarne cette vision ? V3, comment on s'assure que toutes les parties soient mobilisées ?

Concernant la dimension action, l'atelier A1 : c'est quels sont les impacts des alliances au service de l'intérêt général ? A2, c'est : comment on favorise l'expérimentation ? Et A3, comment on passe de la co-construction locale à la capacité de déploiement national ?

Enfin, sur la dimension gestion, on a l'atelier G1 qui porte sur : où est-ce qu'on doit réguler ? G2, comment on peut réguler ? Et enfin, G3, qui peut réguler ?

Informations pratiques

Pour les informations pratiques, donc pour maintenant, notre ambition, pour cette journée, est que chacun de vous puisse se nourrir, ce que disait Charles Benoît tout à l'heure, de la notion d'intérêt général, mais aussi puisse contribuer à ces réflexions. C'est pour ça qu'on a souhaité que vous ayez la possibilité de suivre ces neuf ateliers, de suivre comme un parcours de réflexion. Vous allez voir, chaque atelier va bénéficier de neuf sessions successives et vous verrez que ça va être neuf sessions qui vont être assez rythmées parce qu'elles vont durer à peu près 10 minutes.

Les sessions vont pouvoir accueillir à peu près une vingtaine de participants. On vous propose que pour commencer cette session d'atelier, vous choisissiez celui qui vous inspire le plus. Il n'y a pas de choix prédéfini. Par contre, après, pour suivre les autres ateliers, vous allez les suivre dans le sens des aiguilles d'une montre. De toute façon, vous verrez, vous allez être accueillis, orientés, tout va bien se passer.

Dernier point, vous allez voir, les ateliers sont dans le grand hall, la salle hypostyle. Les ateliers V1, V2, V3, la partie vision, sont sur la gauche de la salle, donc le long des fenêtres. Ils sont suivis par les ateliers action au fond, à gauche et au fond, à droite. Et la partie complètement à droite, le long du mur, sont les ateliers liés à la gestion.

De toute façon, vous allez voir que les ateliers sont délimités par des potelets et que vous allez être accueillis par un binôme animateur/rapporteur qui va vous expliquer toutes les modalités qui vont être importantes pour le déroulé.

Dernier point, comme on souhaite que chacun de vous puisse contribuer au maximum, au-delà des échanges qu'il va y avoir au cours de ces ateliers, on met à disposition des Post-it, des feutres, pour que chacun puisse contribuer à toutes ces questions.

Dernier point, on va avoir un rapporteur qui va restituer tous nos échanges de ce matin. Ça sera cet après-midi et de toute façon, toutes vos contributions, écrites, orales, seront conservées et intégrées par ailleurs dans les Actes du colloque qui seront réalisés ultérieurement.

Je pense qu'on a tout dit. De toute façon, vous allez être accueillis dès votre sortie. On vous invite tous à sortir dans le grand hall.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Juste un dernier mot. Je tiens à souligner qu'il y a trois chercheurs et prospectivistes qui ont accepté de jouer un rôle d'observateurs pour voir cette dynamique tout au long de la journée. Nous ferons une restitution à l'issue et le Vice-Président de l'Assemblée nationale, Sylvain Waserman, qui nous a rejoints, a accepté, lui aussi, de suivre ces travaux tout au long de la journée pour faire une véritable conclusion, c'est-à-dire une conclusion à partir de ce qu'il aura vécu de notre dynamique et non pas une conclusion « hors-sol ».

Nous remercions à la fois ces trois chercheurs et le Vice-Président de l'Assemblée nationale, et vous souhaitons à tous une très bonne réflexion.

II.2 - Parcours des 9 ateliers participatifs

Les ateliers autour de la Vision partagée

Atelier V1 : Comment construire une vision partagée ?

Comment construire une vision partagée ?

Les participants ont identifié quatre conditions favorables :

1) Créer un périmètre de la confiance : rendre possible le dialogue, l'encourager, en laissant place à la controverse.
2) Créer des notions communes : construire un vocabulaire et des valeurs partagés
3) Donner aux acteurs les moyens d'agir, rendre possible la participation des parties prenantes. Besoin de formation, de s'outiller pour construire un dialogue partagé. Pouvoir réagir pour permettre à chacun de porter ses idées, ses initiatives, voire ses tentatives.
4) Capacité à définir une échelle : le niveau et l'horizon où se situent les actions incarnant une vision partagée. Comment est-ce que, porteur d'une vision partagée, on est en capacité de s'inscrire dans des cadres existants ? Beaucoup ont insisté sur le fait que ces cadres peuvent être le territoire. **Le périmètre du territoire est vraiment le périmètre partagé d'un projet ; c'est le niveau où affluent les différents acteurs pour construire et porter quelque chose de commun.** Mais ces cadres peuvent être aussi des dynamiques globales, comme les objectifs de développement durable ou encore le pacte civique.

Pourquoi ces cadres aident-ils, finalement, à construire des visions partagées ?

- parce qu'ils ciblent des sujets fédérateurs.
- Une valeur commune s'éprouve aussi autour de sujets, de projets, de thèmes fédérateurs
- Exemples de sujets fédérateurs : la lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre les inégalités
- Ces cadres globaux comprennent une dimension anthropologique : appréhender ce que sont des besoins humains fondamentaux et la manière d'y répondre collectivement.

Comment est-ce qu'on peut inscrire une vision partagée dans ces cadres existants ?

- Besoin de sensibiliser à l'existence de ces cadres via des missions de communication, de formation
- Développer la lisibilité et la prise de conscience des acteurs sur l'inscription de leurs actions dans des cadres généraux. Exemple : les Objectifs de Développement Durable.
- Par des actions concrètes

En synthèse :

- Pour reprendre les termes de Jean-Baptiste de Foucault, lors de sa participation à l'atelier : **l'intérêt général, qui pouvait se construire à travers des notions conceptuelles abstraites, tend davantage, aujourd'hui, à se construire avec un point de vue pragmatique, en partant d'actions et d'initiatives.**
- Pour construire une vision partagée, un levier utile serait de développer des dynamiques de coordination pour pouvoir, notamment, faire remonter les initiatives, les propositions qui sont porteuses d'éléments positifs.

Atelier V2 : Qui incarne cette vision, comment la matérialiser ?

Avant de rendre compte, deux commentaires :

- Peu de pensées nouvelles mais une confirmation de pistes souvent évoquées quand est généralement approfondi ce sujet de l'Intérêt général.
- L'exclusivité n'a pas été revendiquée par (ou au nom) une partie prenante. C'est à noter. En effet, si ce point est vraiment pensé par l'ensemble des acteurs, ce serait une évolution importante. Les conditions et les méthodes ont plus été évoquées que le statut !

Deux idées phares à retenir :

- Nous avons besoin de « héros » de l'Intérêt général pour personnaliser celui-ci et donner l'exemple. L'Abbé Pierre et Coluche ont été cités comme incarnant l'Intérêt général.
- La vision pour être comprise, partagée doit s'incarner dans un récit.

J'ai regroupé les autres grandes idées échangées autour des trois sous questions même si pour certaines d'entre elles, elles pourraient figurer sous une autre sous question ou dans plusieurs.

Quelle incarnation de cette vision partagée et de l'Intérêt général ?

Nous l'avons traitée en partant du QUI.

En premier lieu, Ce Qui est NOUS.
Ce Qui est Diversité et Pluriel. Tout ce que n'était pas la tribune de ce matin, composée d'hommes blancs déjà murs !

Ensuite, la vision et l'Intérêt général peuvent être incarnés par :

- Des êtres de chair, des personnes qui se doivent d'être désintéressées, qui sont naturellement leaders que ce soit en Associations, Entreprises ou Fondations et qui sauront trancher en faveur de l'Intérêt général.
- Si l'incarnation se fait naturellement dans les personnes physiques, il est plus difficile de passer à l'étage de la personne morale. Ce passage est facilité par l'objet de la structure. Il ressort de l'échange qu'appartenir à l'économie sociale et solidaire serait plus facile pour incarner, obtenir et vivre cet Intérêt général que l'appartenance au monde capitalistique.
- Des organisations peuvent toutefois plus facilement incarner l'Intérêt général que d'autres :
  - Les Fondations d'Entreprises peuvent être ce lieu pour l'entreprise de l'incarnation de l'Intérêt général.
  - L'Etat dans un cadre de fonctionnement démocratique si sont pris en compte les corps intermédiaires, le croisement du « bottom up » et de l'horizontalité. Ceci est valable également pour les collectivités territoriales.
  - L'Entreprise est également citée si c'est une « entreprise responsable », dotée d'un fonctionnement humaniste qui prend en compte l'ensemble des collaborateurs qui

concoure à son activité. Dernière « condition », elle doit intégrer ses collaborateurs dans la construction de l'Intérêt général.

Une piste « utilement provocante » a été évoquée suscitant un débat essentiel qui n'a cependant pas été tranché. Il s'agirait de faire émerger dans chaque Entreprise sa part d'Intérêt général… le comment n'a pas été abordé. L'intérêt de le faire a, en revanche, été posé sans que nous puissions apporter une réponse. Cette piste fait suite à l'interrogation (l'affirmation ?) suivante : Thalès et l'intérêt général partant de l'idée (du constat ?) que la défense ou la souveraineté sont d'Intérêt général.

Il est intéressant de noter que, parmi ces organisations, l'Association n'a pas été citée explicitement durant le temps des échanges.

Comment la matérialiser et la rendre intelligible ?

Plusieurs conditions ont été identifiées :

- La vision doit se traduire en actions concrètes et ne pas rester au seul niveau des idées. Cette vision peut déboucher sur la rédaction d'une Charte.
- Le dialogue permanent est nécessaire. Il est fait d'écoute et de remise en question, c'est le « la » de la gamme. Ce dialogue relève de l'intelligence collective qu'il faut encourager et entretenir.
- La cohérence est indispensable, au départ comme pendant la durée de réalisation. Le terme de « congruence » a même été évoqué. Cohérence entre ses (les) valeurs, ses (les) actions et son (le) moi. Si cela peut exister pour l'individu, il est sans doute plus difficile, mais pas impossible, de le voir en place pour les structures.

Quel processus suivre pour construire la légitimité de l'incarnation ?

- Le processus démocratique certes mais surtout par la concertation de proximité en confiance entre les parties prenantes. Ne pas oublier, aujourd'hui, les possibilités offertes par les réseaux sociaux.
- Le processus peut être confié à un collectif de citoyens partageant la même cause.
- La légitimité peut se trouver simplement dans le projet s'il est partagé et coconstruit.
- La légitimité vient aussi de la vérification permanente du lien existant entre le projet et l'ADN de(s) structure(s) porteuse(s) et ce par un processus régulier d'aller-retour entre le projet et la réalité.

J'emprunte la conclusion provisoire à Antoine de Saint Exupéry :

« Il n'y a pas des solutions au problème (ici l'Intérêt général) mais une dynamique à mettre en place (ici à entretenir,) les solutions viendront »

Atelier V3 : Comment s'assurer que toutes les parties soient mobilisées ?

Vision partagée – Comment s'assurer que toutes les parties soient mobilisées ?

La légitimité d'une vision partagée de l'intérêt général se tire d'une mobilisation et participation large. Cela nécessite de passer d'une prise de conscience partagée des problèmes pour construire un projet commun mais aussi de dépasser les logiques individuelles et organisationnelles pour partager une définition commune de l'intérêt général dans un contexte donné afin que tous parlent le même langage. Afin d'éviter la privatisation de l'intérêt générale, il faut que toutes les forces vives soient mobilisées. Alors comment s'en assurer ?

Faire preuve de pro activité / logique volontariste d'engagement

Il faut aller chercher les moins convaincus et pour cela il est important d'utiliser toutes les opportunités et tous les canaux et les réseaux existants (notamment les réunions publiques). Il s'agit également d'identifier des relais dans les organisations et les communautés qui peuvent convaincre leurs pairs. Les médiums utilisés par les nouvelles générations ne doivent pas être oublié (Réseaux sociaux, youtube etc) ainsi que les médias plus traditionnels qui doivent être mobilisés sur le sujet. Cette notion doit également être mieux intégrée dans les cursus d'éducation. Il faut également organiser la diversité dans les profils des porteurs de projet.

Créer des outils et des lieux d'un véritable échange

Il faut accompagner les passions, les colères, les rejets de tout un chacun afin de les canaliser et de les transformer en énergie positive. Il est également crucial de démocratiser la participation au débat. Pour cela il est essentiel décomplexer les individus en approchant des sujets parfois vus comme rébarbatifs (dédramatiser) de façon ludique (gamification etc), en faisant rêver et en donnant envie par nécessité et par conviction. Mais aussi faire la fête, la convivialité étant le premier moyen de faire société.

Il faut également créer les lieux d'un véritable débat pour fabrique le sens à travers des assemblées citoyennes par exemple. Cela nécessite de prendre le temps nécessaire pour élaborer les projets.

Pédagogie et écoute

Il faut faire preuve de pédagogie autour de ces sujets afin d'expliquer les enjeux et les bénéfices en prenant un territoire comme objectif commun par exemple, en approchant le sujet avec des éléments concrets et en illustrant la notion de communs et d'interdépendance. Dans cet exercice, les sachants doivent adopter une posture humble (« la fin de l'arrogance ») afin d'écouter réellement et de pouvoir adapter des messages au public. Afin de rendre accessible ces réflexions, il est conseillé de faire appel aux mécanismes d'inspiration par les pairs.

Construire un citoyen qui contribue

Au-delà des droits et des devoirs des citoyens, il faut redonner du sens et sa place à chaque citoyen en lui permettant de devenir contributeur des droits des autres selon une logique de réciprocité. Cela peut passer par rendre le service civique obligatoire, faire appel aux compétences de chacun selon les impératifs de l'intérêt général sur le modèle du jury américain ou encore mieux valoriser ceux qui s'engagent et créer les conditions favorables à l'engagement dans les organisations à travers de vraies politiques de l'engagement.

Les ateliers sur l'Action collective transformatrice

Atelier A1 : Quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ?

- Quels impacts sur la performance des organisations partenaires ?
- Quels impacts sur l'innovation sociétale ?
- Quels impacts sur l'engagement des personnes et la co-construction des territoires ?

Animatrice : Géraldine Fort, Déléguée générale – ORSE
Rapporteur : Camille Marc, Directrice du développement – ADMICAL

Synthèse des échanges :

Pour œuvrer à l'intérêt général et au vivre-ensemble, il est nécessaire de faire ensemble et de favoriser les alliances entre associations, entreprises, acteurs publics et collectivités locales.

Pour tous les acteurs de l'intérêt général, les alliances ont des **impacts positifs** à l'échelle des **organisations** :

- **Innovation** : émergence de nouveaux métiers et de nouvelles méthodes de travail au contact des partenaires
- **Performance** : le collectif est source de création de richesse et crée des externalités positives pour tous les interlocuteurs.
- Elargissement de sa **sphère d'influence**
- **Image et attractivité** : les alliances confèrent une image positive et crédible aux organisations qui y prennent part et améliorent leur marque employeur et leur attractivité aux yeux des salariés actuels et potentiels.
- **Qualité de vie** : l'ouverture aux partenaires crée de la cohésion au sein des équipes et est un facteur de bien-être au travail.
- **Décloisonnement et adaptabilité** : le faire ensemble nécessite une certaine agilité. Cette nécessaire adaptabilité questionne d'ailleurs l'imperméabilité qui existe actuellement entre les organisations et la rigidité des statuts juridiques des différents acteurs des alliances.

Derrière ces organisations, il y a toujours des individus et un territoire. Les alliances à l'échelle d'un territoire permettent aux personnes de connaître des évolutions importantes en termes de développement personnel :

- Développement / montée en **compétences** : ce résultat est encore plus observé lorsque les individus peuvent participer activement aux alliances, notamment sous la forme de bénévolat ou de mécénat de compétences
- **Motivation**
- **Fierté d'appartenance** : à une organisation et/ou à un territoire
- Collaborations **intergénérationnelles** / mobilisation des seniors

Ces alliances entre acteurs différents mais complémentaires permettent une meilleure compréhension des enjeux et des équilibres pour maîtriser les attentes des parties prenantes et une meilleure connaissance du territoire.

Les territoires sur lesquels se développement des partenariats sont plus **inclusifs**.

En outre, en écoutant tous les interlocuteurs d'un territoire à la faveur d'une réflexion collective, on réalise également des **économies d'échelle**.

D'un point de vue plus macro, le ciment de ces alliances réside surtout dans leurs objectifs en matière **d'innovation sociétale**.

Le principal impact des alliances est l'élargissement de la connaissance par le rapprochement des cultures. L'**intelligence collective** crée de la valeur, c'est le « **1+1 =3** » de l'économie de la collaboration.

Cette force collective favorise **l'audace et la prise de risque**. En résultent :

- **Innovation** : formes innovantes de partenariats, nouvelles solutions pour traiter une problématique sociétale …
- **Performance et efficacité**
- **Efficacité**
- **Gain de temps** : le collectif permet d'accélérer les changements sociétaux.

<u>2 exemples :</u>

➢ Civigaz

Alliance entre GrdF, les collectivités, FACE pour aller élaborer un programme de sensibilisation aux écogestes et aller à la rencontre des populations des quartiers politiques de la ville.

➢ Méthaniseur en Picardie

Alliance entre Nestlé, les agriculteurs et la collectivité.

Dépassement des clivages, développement de la connaissance de soi et des autres.

Evolution des métiers au service d'une cause d'intérêt général pour rechercher un impact plus fort.

<u>Point de vigilance :</u>

Pour que les alliances fonctionnent, elles ont besoin d'un vrai leadership et d'une bonne coordination, d'un partage de bonnes pratiques.

⇨ Les experts et acteurs de l'accompagnement ont un rôle important à jouer pour faciliter les alliances et garantir leur impact positif.

Atelier A2 : Comment favoriser l'expérimentation ?

Le terme « expérimentation » englobe à la fois, les projets portés par une structure et les projets portés par un collectif d'acteurs.

Quelles actions pour accélérer les expérimentations ?

- Améliorer l'accompagnement des porteurs de projets :
  - Rôle important des dispositifs locaux d'accompagnement … et plus globalement de tous les autres acteurs de l'accompagnement

- Outiller
  - Informations, échanges de pratiques, formations
  - Mise en réseau
  - Digital notamment pour les territoires isolés

- Animer : besoin d'un maillon fédérateur / médiateur autour d'une volonté d'action / besoin d'animation territoriale qui peut s'appuyer sur de nouveaux lieux (type lab de l'intérêt général) ou de mieux s'appuyer sur les ressources offertes par le digital

- Développer une véritable méthode autour des expérimentations souhaitées :
  - Avoir un cadre précis avec des objectifs définis et des critères d'évaluation objectivés
  - S'appuyer sur un modérateur / médiateur qui sache parler à tous

- Appui des politiques :
  - Apportent une caution auprès des autres parties prenantes
  - Appui qui est surtout utile pour le développement de l'expérimentation et non nécessaire pour l'amorçage

Quels freins lever pour favoriser les expérimentations ?

- Manque de moyens
    - RH : deux types de freins :
        - Manque de disponibilité
        - Manque de compétences donc de formation
    - Certains ont ressenti trop peu de mobilisation du monde économique
    - mais enfin, et vraiment, la difficulté de financement surtout pour trouver le 1er

- Difficulté de reconnaitre l'intérêt général (et donc difficulté d'accéder à des financements) et donc beaucoup d'énergie nécessaire

- Difficulté de se comprendre

- Millefeuille administratif : démarches qui prennent du temps, difficulté à convaincre surtout en cas de changement d'interlocuteurs

- « Blocage » administratif : nécessité d'allègement de normes et nécessité d'acculturation des agents publics à la culture de l'expérimentation
- Poids des élus qu'ils soient absents ou que la nécessité élective freine le développement des projets

Faut-il un droit pour sécuriser l'expérimentation ?

- Si celui-ci doit être créé, il doit être facilitant et non source de complexité par la création de normes. On a entendu des idées différentes comme des labellisations qui pourraient être données par l'ensemble des ministères pour des projets dits d'intérêt général (intéressant notamment en attendant la reconnaissance d'intérêt général)

- Beaucoup ont parlé d'un droit à l'erreur : nouveau discours politique à porter, et notion à « promouvoir » dès l'école

- Ce droit doit être sécurisant (partage de la valeur produite, droit de propriété) et permettre la prise de risques. Il doit donc être partagé par l'ensemble des parties prenantes

Atelier A3 : Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement nationale ?

Remarques :

- *Deux dimensions à consacrer : du local au national et du national au local*

- *Il y a des innovations qui sont spécifiquement locales. Faut-il systématiquement modéliser et uniformiser ou au contraire garder les spécificités locales. Cela questionne l'efficacité de la mise en œuvre de l'innovation au niveau nationale si celle-ci répond aux enjeux du territoire*

Comment irriguer les innovations sociales ?

a) Modéliser les innovations sociales

Méthode

- Conceptualiser les innovations pour les « franchiser » en les adaptant au territoire
- Diffuser les méthodes d'innovations sociales reproductibles
- Bien prendre en compte le retour d'expérience, les résultats et les spécificités du territoire (attention au copié coller)
- Echanges compétences entre dirigeants, Transfert de savoir-faire

Acteurs

- Inventer le métier d'essaimeur pour repérer les innovations locales qui peuvent avoir un impact national, accompagner l'essaimage et modéliser l'innovation local au niveau national
- Créer des rôles de facilitateur, irrigateur, développeur
- Favoriser les liens entre recherche et pôles d'innovation territoriale et associer les étudiants qui sont eux mm mobiles et des potentiels essaimeurs

b) Evaluer les résultats les innovations locales

- Systématiser la mesure d'impact des innovations sociales pour avoir les résultats avant même d'essaimer

c) Faciliter l'accès aux financements

- Avoir des financements nécessaires pour des structures qui n'ont pas de modèle économique mais qui ont un projet d'innovations
- Créer un guichet unique pour les financements

d) Enjeu communication

- Faire connaitre les innovations sociales et donner à voir les initiatives locales via les réseaux sociaux, médias, campagne de com, évènements, réaliser des fiches innovations

Quelle complémentarité des acteurs publics et privés ?

a) Clarifier les rôles de chaque acteur

Rôle acteurs publics :

- Donner à la région un rôle d'impulsion et d'essaimeurs
- Acteurs publics sont garant de l'intérêt général et plus légitime à repérer les besoins sociaux
- Rôle des pouvoirs publics est de créer des conditions favorables à la réalisation de projets d'intérêt général
- Comment une innovation qui a fait ses preuves peut s'inscrire dans une politique publique pour être généralisée

Rôle acteurs privés :

- Opérateur pour répondre aux besoins sociaux non ou mal couverts par acteurs publics
- Mobilisateur de la société civile
- Co-financeur
- Innovateur (développement de la R&D plus efficace)

Quel rôle des instances nationales ?

- Faciliter plutôt que contrôler
- Capitaliser les innovations locales qui ont démontré leur impact et éviter les doublons
- Prendre en compte les problèmes d'essaimage de chaque filière
- Rôle de mutualisation pour créer un effet de levier
- Assurer la cohérence des réactions des administrations qui réagissent différemment sur un projet d'intérêt général par rapport à une autre

Les ateliers sur la gestion régulatrice

Atelier G1 : Où doit-on réguler ?

Les discussions et réflexions au sein de cet atelier étaient organisées autour de trois questions :

- L'égalité territoriale est-elle un principe ? Pourquoi ? comment l'assurer ?
- A chaque territoire son mode d'organisation ? Peut-on répliquer à l'identique les modes d'organisation sur tous les territoires ?
- Peut-on imaginer de nouvelles formes d'interaction entre territoires pour l'intérêt général ? Lesquelles ?

Les échanges avec les participants sont donc partis d'une interrogation sur le principe de l'égalité territoriale : dans un pays longtemps très jacobin, puis intégrant de plus en plus de logiques de décentralisation, quelle est encore la pertinence de ce principe ? et comment le mettre en œuvre ?

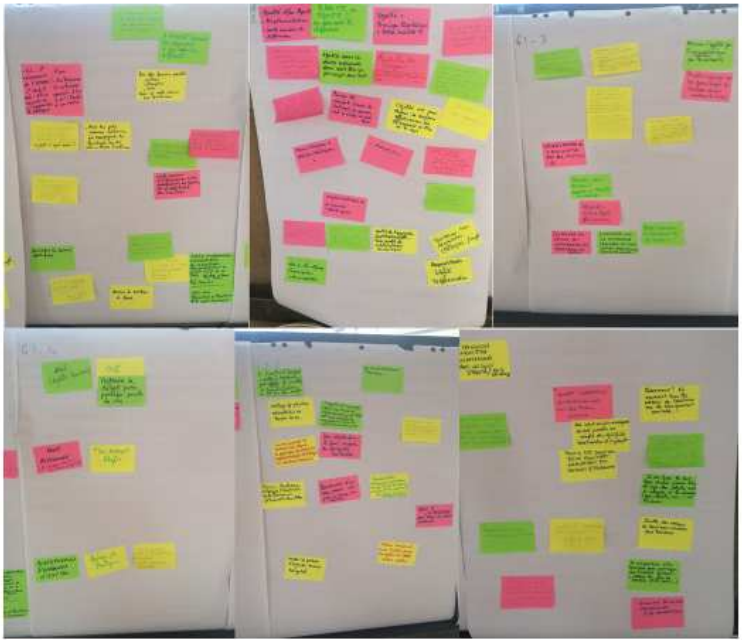
Plusieurs participants ont relevé que si ce principe d'égalité était bien inscrit aujourd'hui au cœur des principes de notre République, la réalité de sa mise en œuvre était à discuter. Et qu'il fallait sans doute retravailler sa définition pour lui donner plus de réalité : doit-on parler d'égalité ou d'équité ?

Pour faire vivre cette égalité territoriale, le sentiment très largement partagé est que cela ne peut se faire de façon centralisée. L'égalité dans l'accès aux droits de tous les citoyens doit être respectée, elle est un principe républicain, mais sa réalisation passe par la reconnaissance des spécificités territoriales : c'est « l'égalité par l'adaptabilité ». La nécessité d'un socle commun et partagé a plusieurs fois été soulignée, l'idée d'un accompagnement national des territoires, ou de pôles de ressources déconcentrés ont été émises, comme moyen d'assurer le respect de ce socle commun ; mais c'est surtout l'importance de prendre en compte la diversité et les spécificités des territoires, et de laisser aux bonnes échelles de territoire le soin de définir leurs besoins et leurs réponses qui a été largement affirmée comme le moyen de répondre aux enjeux d'égalité et de mise en œuvre de politiques d'intérêt général.

En matière d'organisation des territoires, il a été relevé que, si les missions devaient être les mêmes pour chaque même échelle de territoire, pour être les plus efficaces possible, les modes d'organisation pouvaient être propres à chacun. Une décentralisation réussie passe par l'acceptation et la reconnaissance des spécificités territoriales et l'abandon d'une logique top – down pour une logique bottom - up. Expérimentation, agilité, adaptabilité sont des termes qui sont revenus très souvent dans la bouche des participants. La capacité à tirer parti d'initiatives locales probantes est identifiée comme un moyen de sortir des logiques administratives et institutionnelles trop pesantes. Faire confiance aux logiques territoriales, « réguler au plus près des actions », « réguler sans freiner », c'est l'enjeu pour viser l'égalité territoriale, de la métropole au territoire le plus rural. Et pour certains, c'est aux Conseils Sociaux, Economiques et Environnementaux régionaux (CESER) qu'il revient d'évaluer ces politiques territoriales et leur capacité à répondre à l'intérêt général.

Enfin, les participants sont unanimes : il faut créer de nouvelles solidarités interterritoriales, en dépassant les frontières administratives, et dans une logique de projet. Cela peut-être via des outils existants, tels que les conseils de développement, ou en en développant de nouveaux, comme des conférences de territoires de projet. Certains participants ont insisté sur l'intérêt de s'appuyer sur des mailles territoriales existantes autres que les strates administratives, plus informelles ou plus horizontales, pour faire vivre des interactions nouvelles dépassant les logiques institutionnelles. Travailler sur des thématiques transversales plus que sectorielles, permettant d'instaurer le dialogue entre des acteurs territoriaux qui jusque-là ne se croisaient pas, ou favoriser le développement d'organisations « horizontales » multi-acteurs font également partie des propositions pour favoriser

les nouvelles formes d'interaction entre territoires au service de l'intérêt général. Cela sans oublier ou négliger tout ce que peuvent apporter les outils numériques pour des échanges d'expériences et de bonnes pratiques indispensables.



En synthèse :

A la question « où doit-on réguler », la réponse est claire, c'est de l'échelon territorial qu'est attendue l'impulsion, c'est là qu'est la confiance, même si l'Etat reste le garant reconnu. La décentralisation a fait son œuvre, en tout cas dans les esprits, reste maintenant à dépasser ce qui semble ressenti par beaucoup comme des pesanteurs administratives ou institutionnelles inadaptées. Cependant, rien n'est dit sur ce qu'est la bonne échelle du territoire, et celui-ci semble à cet égard curieusement désincarné, ou simplement mouvant…Mais quelle que soit l'échelle, la liberté d'expérimenter, la capacité donnée à identifier de bonnes pratiques locales pouvant être répliquées, l'acceptation de modèles divers adaptés aux réalités territoriales sont les orientations et les préconisations les plus largement partagées entre les participants de tous horizons. Un grand absent de ces échanges cependant, dont on peut s'étonner : l'échelon européen, resté un impensé de nos échanges participatifs…

Atelier G2 : Comment peut-on réguler ?

La mise en commun des idées a été ardue pour les participants de cet atelier sur ce sujet, rarement abordé. On devait les amener pour nous donner des idées et c'était intéressant. Heureusement qu'il y avait des questions supports que je rappelle : co-construire les solutions entre acteurs peut-il être une alternative à la loi et pourquoi ? Les différents acteurs publics, privés, lucratifs, non lucratifs, ont-ils, ensemble, la légitimité d'expérimenter hors du cadre législatif et si oui, comment le favoriser ?

Co-construire les solutions entre acteurs peut-il être une alternative à la loi et pourquoi ?

Consensus des participants sur ce sujet : « Oui, évidemment, on doit faire de la co-construction. Oui, la légitimité des acteurs. Oui à trouver des alternatives à la régulation. » Nous, derrière, on était là : « Oui, mais après, comment fait-on ? »

- Emergence de plusieurs principes :
  Favoriser l'expérimentation en amont de la loi. Dans ce cadre, **l'État devait être le moteur et l'acteur de l'expérimentation**. Avec un rôle de facilitateur, pour garantir le dialogue entre les parties prenantes.
  Deux tendances observées : réguler à un moment donné ou accorder un cadre juridique ouvert aux expérimentations sans forcément réguler, avec un rôle de l'État toujours présent, quelle que soit la dynamique privilégiée.

Bien sûr, quand on parlait de réguler, c'était **le droit à l'expérimentation**, c'est-à-dire encadrer, protéger l'expérimentation pour qu'elle puisse aller jusqu'au bout, qu'on puisse l'analyser et, quand une loi doit sortir, intégrer le droit à l'expérimentation de fait.

Cependant, une autre idée est revenue chez les participants : la notion de « soft law » était souvent mis en avant par les partisans des expérimentations sans régulation stricto sensu.

Prérequis identifiés pour favoriser l'expérimentation de tous types d'acteurs hors du cadre législatif :

- Augmenter la formation sur les solutions alternatives, à l'image des tiers lieux. Ce sont des lieux de rencontre comme « les grands voisins », permettant aux gens, de collaborer, de parler, etc.
- Inclure davantage et favoriser la rencontre des acteurs d'un même territoire tout en gardant un rôle du législateur garant de l'égalité dans les territoires.
- Faciliter les expérimentations avec une fiscalité, une liberté d'action spécifique.
- Reconnaître l'entreprise, au même titre que l'ensemble des parties prenantes

Atelier G3 : Qui peut réguler ?

Cet atelier a donné lieu à des échanges animés, à l'image d'un forum ouvert comme une agora, donc la synthèse est difficile.

- Description des trois formes de la démocratie :

1) la démocratie représentative fondamentale, de par son pouvoir de légiférer.
2) la démocratie délibérative reconnue pour son savoir-faire de discussions, de débats, mais aussi par la capacité à pouvoir déposer l'affect.
3) la démocratie participative avec le lieu d'émergence des idées, l'expertise de l'usage, mais le risque de la démocratie d'opinion.

Comment on peut réguler ces trois types de démocratie ?

Le cloisonnement entre ces trois formes a retenu l'attention des participants avec un objectif de relier ces trois formes de démocratie de manière à créer les conditions d'acceptation de l'intérêt général. Si on crée des liens entre ces trois formes de la démocratie, on débouche sur une notion de process, de formalisation des intérêts par la démocratie, de préparation de la décision par la démocratie délibérative, de décision légitime et partagée par la démocratie représentative. Ce n'est pas forcément un processus linéaire puisqu'un participant a évoqué le terme de politique circulaire, faisant écho à l'économie circulaire, terme qui induit une notion d'évaluation, par les usagers.

Au-delà de cette notion de politique circulaire, deux événements ont fait l'objet d'échanges nourris entre les participants, au-delà de toute considération politique. Le premier est le Grenelle de l'environnement et le deuxième étant Notre-Dame des Landes où les différentes formes de représentation politique sont mises en valeur. De ce fait, le temps long est ressorti au sujet de l'idée de Notre-Dame des Landes, qui a émergée en 1977.

Qui est garant du temps long dans ces différentes formes de démocratie ?

Il n'y a pas eu de consensus sur un acteur qui ressort. Trois acteurs, néanmoins, ont été cités dans ce process de la préparation de la décision :

- les autorités indépendantes de style AMF, les associations de marchés qui n'apparaissaient pas dans les préalables du forum,
- les institutions académiques, la recherche
- la mouvance autour de la civic tech et de l'open data, avec une accélération et un droit d'information.

L'enjeu étant, pour finir, dans cette nouvelle gestion du temps, d'être garant non pas du temps, mais garant de la relation ; la relation étant garante de la durabilité.

II.3 – Restitution des travaux collectifs

II.3.1 - Table ronde : Le futur en construction

Table ronde animée par Jean-Baptiste de Foucauld, Pacte Civique

Ont participé à la table ronde :

Bastien ENGELBACH, Coordinateur des programmes, FONDA

Philippe JAHSHAN, Conseiller CESE, Président, Mouvement Associatif

Hubert ALLIER, Pilote, Groupe de travail sur l'intérêt général

Benoît MIRIBEL, Président, CFF

Émilie POISSON, Executive Director, Convergences

Jean-Benoît DUJOL, Directeur, DJEPVA

Hugo BEVORT, Directeur des stratégies territoriales, CGET

Jean-Paul BAILLY, Président du réseau, Les Entreprises pour la Cité

Charles-Benoît HEIDSIECK

Nous allons reprendre tranquillement, mais activement nos travaux après cette pause de déjeuner et je vais laisser immédiatement la parole à Jean-Baptiste de Foucauld, qui est cofondateur du Pacte Civique, pour cette première table ronde sur le futur en construction : comment construire une vision partagée ? Qui incarne cette vision et comment s'assurer que toutes les parties prenantes soient mobilisées ? Voilà les ateliers auxquels vous avez participé ce matin et que Jean-Baptiste de Foucauld va pouvoir animer dès maintenant.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Nous commençons cette première table ronde. Nous devrions avoir cinq intervenants qui sont à la tribune.

L'intérêt général est une notion complexe. Elle ne se réduit pas à la somme des intérêts particuliers ou à une sorte de points moyens où les intérêts des uns et des autres s'équilibreraient. Ce n'est pas un *optimum* utilitariste, même si cette dimension ne peut pas être absente, car le poids du réel ne doit jamais être oublié.

Mais si on s'en tient à une vision matérialiste, on aboutit à une sorte d'intérêt général fade qui n'entraîne pas et qui se délite facilement, car le jeu des intérêts est instable et mouvant.

L'intérêt général doit être porté, on pourrait dire soulevé, par une vision qui stimule, qui mobilise, qui entraîne et qui essaye de transcender par le haut les inévitables divergences de points de vue et les nécessaires conflits qui font partie de la démocratie et qu'on ne doit pas oublier.

L'intérêt général doit en outre surmonter le défi de la complexité, accepter cette complexité. En même temps, la réduire sans l'injurier, sans la fausser.

Il n'a plus, comme autrefois, à sa disposition, les idéologies qui, au fond, tenaient le rôle de l'intérêt général. Il s'agit en fait, aujourd'hui, dans un monde complexe, globalisé, territorialisé, en même temps, de faire vivre la démocratie. La démocratie n'est pas seulement un système politique, c'est un certain type de rapport à l'autre qu'il faut en permanence perfectionner et construire, qui n'est jamais parfaitement réalisé.

À partir de cette problématique, il y a trois questions qui vont être abordées, qui viennent d'être rappelées :

- D'abord, comment construire cette vision ?
- Ensuite, qui l'incarne ? Comment la matérialiser ?
- Et ensuite, comment s'assurer que toutes les parties, la majeure partie des parties, si j'ose dire, sont mobilisées ?

Pour cela, nous allons avoir des rapports des trois ateliers dans lesquels vous êtes passés ce matin, qui dureront cinq minutes, qui seront suivis d'une intervention d'une personne qui donnera un éclairage et ensuite, vous aurez à répondre à trois questions que je vous pose maintenant et pour lesquelles vous pourrez répondre de manière interactive. Vous pouvez les lire et je vous les rappelle :

- D'abord, l'éthique de la discussion est-elle un bon moyen pour définir ce que nous voulons être ?
- Deuxième question, l'intérêt général, aujourd'hui, repose-t-il sur un principe de sobriété ? Celui-ci est-il incontournable, au fond, pour régler les problèmes de ce temps ?
- Et troisièmement, la fraternité est-elle le régulateur nécessaire de la liberté et de légalité ?

Voilà les trois questions. Vous n'êtes pas obligés de répondre tout de suite. Vous pouvez vous donner le temps pour y réfléchir, d'entendre les rapports. Vous aurez la réponse juste avant une dernière phase où nous aurons une mise en perspective par deux personnes, Hugo Bevort et Jean-Paul Bailly, qui feront une mise en perspective et j'essaierai de conclure. Nous devons boucler tout cela en une heure précise, car si nous ne le faisons pas, nous ferons du tort à ceux qui nous suivent, ce qui ne serait pas du tout conforme à l'intérêt général.

J'appelle, en premier lieu, Monsieur Bastien Engelbach qui va nous faire, en cinq minutes, le rapport de l'atelier « Comment construire une vision partagée ? ».

Comment construire une vision partagée ?

Bastien ENGELBACH

Merci de me donner la parole et merci, aussi, en premier lieu, à tous les participants aux ateliers et auprès duquel je vais peut-être commencer par m'excuser parce que je crois que les échanges ont été d'une très grande richesse tout au long de ces ateliers. Il me serait évidemment impossible de restituer l'intégralité des propos qui ont été tenus et je vais néanmoins m'efforcer, dans les cinq minutes qui me sont imparties, de pouvoir mettre en lumière les principaux points saillants en espérant faire justice aux différents éléments qui ont été apportés.

Je dirais que la question de « Comment construire une vision partagée ? » a été, pour l'ensemble des participants, l'occasion de souligner quelles sont les conditions favorables à la construction d'une vision partagée. On peut dire que ces conditions favorables sont au nombre de quatre.

La première condition qui a été mise en avant est le fait de créer un périmètre de la confiance. Pour construire une vision partagée, il est essentiel de faire confiance aux acteurs et plus particulièrement de rendre possible le dialogue, de l'encourager, ce qui signifie, d'ailleurs, aussi de laisser une place à la controverse. Construire de l'intérêt général, c'est bâtir du consensus, mais il faut aussi pouvoir, à un moment donné, être en capacité de laisser une place à la controverse.

Dans la continuité de cette idée de rendre possible le dialogue – et ce sera ma deuxième condition –, il faut pouvoir créer des notions communes. Si vous voulez construire une vision partagée, vous avez besoin d'un vocabulaire partagé, vous avez besoin de vous entendre sur des notions et sur les mots que vous employez. Il faut notamment savoir ce que l'on veut entendre par intérêt général, par bien commun.

Enfin, il faut aussi travailler sur la question des valeurs, finalement : sur quel socle de quelles valeurs prend-on appui pour construire notre vision partagée ?

Au croisement de cet impératif de construction d'un dialogue et de construction d'un vocabulaire partagé, on trouve la troisième condition qui est le fait de pouvoir donner aux acteurs les moyens de faire, rendre possible la participation des parties prenantes. Je sais que c'est une des questions qui va être abordée ensuite, donc je vais essayer d'être le plus bref possible là-dessus, mais sur cette condition, on retrouve vraiment l'impératif de confiance que j'ai déjà évoqué. On a évoqué également la nécessité d'un enjeu de formation, de pouvoir donner les outils pour construire un dialogue partagé. Enfin, il y a une notion aussi très importante qui est celle de pouvoir réagir pour permettre à chacun de porter ses idées, mais aussi, au-delà de ses idées, de porter ses initiatives, voire ses tentatives. Ce développement du pouvoir d'agir est essentiel pour construire une vision partagée.

Enfin, la quatrième et dernière condition est la capacité à définir une échelle. Il faut savoir à quel niveau on souhaite agir et il s'agit aussi de savoir où se situe l'horizon de notre vision partagée. Avec cette question de l'horizon de la vision partagée, on débouche sur la question afférente à cette question générale qui est la question de savoir comment est-ce que, porteur d'une vision partagée, on est en capacité de s'inscrire dans des cadres existants ? Beaucoup ont insisté sur le fait que ces cadres peuvent être le territoire. Le périmètre du territoire est vraiment le périmètre partagé d'un projet ; c'est le niveau où affluent les différents acteurs pour construire et porter quelque chose de commun. Mais ces cadres peuvent être aussi des dynamiques, des dynamiques globales, comme les objectifs de développement durable ou encore le pacte civique dont Jean-Baptiste de Foucauld est le porteur.

Pourquoi ces cadres aident-ils, finalement, à construire des visions partagées ?

Ces cadres aident à construire une vision partagée parce qu'ils ciblent des sujets fédérateurs. On a évoqué le fait d'avoir des valeurs communes comme étant une condition de construction d'une vision partagée. Une valeur commune s'éprouve aussi autour de sujets, de projets, de thèmes fédérateurs. Notamment, certaines personnes ont mis en avant le fait que des visions comme la lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre les inégalités sont de puissants ferments, sont de puissants constituants d'une vision partagée et qu'on peut vraiment partir de là pour construire cette vision.

On peut aussi, à travers ces cadres globaux, insister sur le fait, finalement, qu'ils recèlent une dimension anthropologique dans le sens où ils permettent peut-être de comprendre ce que sont des besoins humains fondamentaux et la façon dont nous pouvons chercher à y répondre collectivement.

Comment est-ce qu'on peut inscrire une vision partagée dans ces cadres existants ?

Beaucoup de participants ont proposé de pouvoir sensibiliser à l'existence de ces cadres et pour sensibiliser à l'existence de ces cadres, outre d'habituelles missions de communication, de formation, on peut aussi développer la lisibilité et la prise de conscience des acteurs quant au fait que leurs actions s'inscrivent dans ces cadres. C'est particulièrement vrai pour la question des objectifs de développement durable. Il s'agit de vraiment permettre à chacun de prendre conscience qu'il peut avoir sa part de contribution à ces cadres généraux.

Et je terminerai sur cet aspect puisque je viens de mettre en avant la notion de projet, beaucoup de contributions ont mis en avant la notion d'initiation. C'est un point d'enseignement très intéressant, qui est de savoir que les initiatives, les initiatives concrètes, les projets concrets, les tentatives, les expériences, le fait de faire des tests, tous ces éléments sont des points d'appui forts pour construire une vision partagée. C'est d'ailleurs la conclusion que j'emprunte à Jean-Baptiste de Foucauld qui est intervenu dans ce sens dans les ateliers, qui est finalement de souligner que l'intérêt général qui pouvait se construire à travers des notions conceptuelles abstraites, tend peut-être de plus en plus, aujourd'hui, à se construire avec un point de vue pragmatique, c'est-à-dire en partant d'actions et d'initiatives.

En ce sens, on peut finir sur cette idée que pour construire une vision partagée, un levier utile serait de développer des dynamiques de coordination pour pouvoir, notamment, faire remonter les initiatives, les propositions qui sont porteuses d'éléments positifs.

Je vous remercie.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci beaucoup. Je n'ai pas dit que ce qu'il se passait était bien, d'ailleurs, mais c'est un fait.

Philippe Jahshan, vous êtes Président du Mouvement associatif de la coordination SUD et conseiller dans cette noble institution qui nous accueille. Vous avez notamment été rapporteurs de l'avis « La politique française de coopération internationale dans le cadre de l'agenda 2030 du développement durable ».

La France a adopté les objectifs du développement durable, les 17 objectifs qui ont pris la suite des objectifs du Millénaire dont on parle peu, d'ailleurs, d'où, question : cet engagement international auquel nous sommes censés avoir adhéré est-il structurant pour construire une vision partagée en France ? Vous avez droit à cinq minutes pour répondre à cette petite question.

Philippe JAHSHAN

Merci à vous. Bonjour à toutes et tous.

Quelques mots pour dire, d'abord, que j'ai plaisir à parler ici, à pouvoir aborder le sujet de l'agenda du développement durable 2030 dans ce cadre. Quand on avait échangé les uns et les autres, avec Charles Benoît, notamment, sur le sujet, par rapport à la question, à l'enjeu de construire une vision, par rapport à la difficulté et tous ceux ou toutes celles qui portent cet agenda ou se sont investis, en tout cas, dans sa discussion au niveau international ou au niveau national, le voient aujourd'hui. Il y a comme une sorte de difficulté à le traduire, à le faire savoir et une difficulté à le faire porter politiquement. Je vais essayer, effectivement, en répondant à cette question, de faire le lien avec ce qui nous concerne aujourd'hui et peut-être avec l'expérience ou les responsabilités associatives qui sont les miennes.

L'agenda des ODD, tel qu'on le présente habituellement, est un des trois grands accords internationaux de l'année 2015 au cours desquels la communauté internationale, l'ensemble des États de la planète se sont retrouvés.

L'agenda du développement durable est inscrit, est un aboutissement d'un processus de dialogue international qui concerne l'agenda du développement et donc concerne la question du développement depuis 1945, c'est-à-dire depuis le moment où la question du développement des pays dits sous-développés, à l'époque, et la responsabilité de l'aide internationale des pays développés a été constituée ou instituée par le discours du Président Truman. On rapporte, en tout cas, cette histoire du développement à cette époque et la conscience dans l'après-guerre d'un monde développé selon un certain modèle qui aurait une responsabilité pour tirer vers ce modèle de développement l'ensemble des États de la planète et donc combattre les problématiques du sous-développement, de la pauvreté, etc.

Je ne ferai pas toute l'histoire, mais vous avez eu, dans l'histoire, depuis 1945, une séquence et une histoire propre à ce qu'on appelle l'aide au développement, à la politique de développement, à la coopération internationale et depuis les années quatre-vingt-dix, le sommet de Rio et les problématiques environnementales, je ne remonte pas au rapport Brundtland, mais avec le sommet de Rio, il y a eu aussi l'ouverture d'un deuxième volet de négociations internationales autour des questions environnementales.

L'année 2015, d'une certaine façon, je vais très vite, est une année de convergence extrêmement forte et probablement assez unique entre différents agendas et différentes problématiques internationales, entre l'agenda historique du développement et celui de l'environnement. Ça a donc permis cet accord historique qu'est celui, d'abord, de New York et j'insiste sur l'agenda du développement durable ; puis, ensuite, l'accord de Paris sur le climat, en décembre.

Il est important, me semble-t-il, de repositionner le contexte et l'aboutissement de cet accord international.

L'agenda des ODD, c'est quoi ? Ce sont 17 objectifs universels. C'est la première fois, aussi, que l'ensemble des États de la planète s'entendent sur un agenda universel, c'est-à-dire qu'il ne s'agit plus du Nord qui aurait une responsabilité vis-à-vis du développement du Sud, comme on l'a appelé, et autour d'un modèle de développement qui serait le modèle occidental, on va dire, historiquement occidental ou vainqueur depuis la fin de la Guerre Froide ; mais l'ensemble de la communauté internationale des États de la planète se sont entendus sur le fait que nous étions tous concernés par les enjeux du développement durable et qu'il s'agissait plutôt de positionner ou de se donner une projection commune autour d'un certain monde ou, comme je le dis, le moins mauvais possible à l'horizon 2030. Mais en tout cas, un monde tel que le décrivent les ODD, qui serait plus durable,

plus juste, moins inégalitaire – parce qu'on a un objectif sur la question des inégalités, notamment –, plus cohérent, plus participatif et plus pluriacteurs.

Il y a un certain nombre de présupposés qui sont posés par cet agenda.

L'agenda est constitué d'objectifs sectoriels sur chacune des politiques publiques : sur les questions de la santé, sur les questions d'éducation, sur les questions de l'agriculture, sur les questions de l'eau, etc.

Vous avez également des objectifs qui concernent les questions de pauvreté, d'inégalité. Vous avez des objectifs qui concernent les questions de pauvreté, d'inégalité.

Vous avez des objectifs qui sont des objectifs de processus ou de méthode, comme l'objectif 17 qui est un objectif méthodologique.

L'ensemble de cet agenda constitue une vision et doit constituer une vision, en tout cas, une projection, comme je le disais, d'un certain développement à 15 ans.

La conséquence de cet exercice, c'est qu'elle est, aujourd'hui, de mon point de vue, insuffisamment intégrée dans nos politiques publiques, mais je vais en citer trois assez rapidement.

La première est qu'on ne pourra plus, demain, gouverner et conduire nos politiques, que ce soit du côté des pouvoirs publics ou du côté des acteurs associatifs, comme nous l'avons fait, peut-être, par le passé, c'est-à-dire par silos, de manière indépendante ou strictement sectorielle. La dimension intersectorielle est fondamentale et sera de plus en plus fondamentale. L'interdépendance ou l'interconnexion des enjeux, on le sait, et donc des acteurs, est au cœur de l'agenda.

La question des échelles a été évoquée tout à l'heure. L'interconnexion des échelles locales, nationales, internationales est également au cœur de l'agenda.

La question de la cohérence entre une politique et une autre. Notamment quand on est dans le champ international, les politiques qui sont conduites au niveau national, au niveau local, ne peuvent plus, ne pourront plus se penser sans leurs conséquences et leurs interconnexions avec l'échelon international.

C'est évidemment au travers de cet accord historique, encore une fois, et au travers de cette déclinaison que, pour nous, la question de l'interconnexion, du partenariat et de la manière d'interagir, et donc du lien ou du fait associatif entre les différentes parties prenantes, aujourd'hui, peut se repenser.

L'intérêt de l'agenda de développement durable à 2030 est qu'il nous aide. Il nous donne une grille internationale universelle qui est la même pour l'ensemble des pays. Il donne une certaine projection, donc il projette une vision d'un certain monde à 15 ans et il nous pose une question autour de la méthode partenariale de la façon de conduire, d'associer les différentes parties prenantes pour remplir cet enjeu commun et universel. Ça n'est donc plus la responsabilité des États seuls, ça n'est plus la responsabilité de la société civile seule, ça n'est plus la responsabilité des associations ou des entreprises. C'est une responsabilité commune et collective.

La question centrale reste, et c'est une des questions du jour, la façon de mettre en connexion et de mettre en coresponsabilité les différentes parties, chacune, naturellement, dans sa compétence propre.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci beaucoup, merci infiniment.

Qui incarne cette vision ? Comment la matérialiser ?

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Nous allons passer maintenant, après avoir essayé de définir comment on construisait une vision partagée, à comment, précisément, on va l'incarner, comment on la matérialiser. Je demande donc à Hubert Allier de venir nous faire part des réflexions de son atelier.

Je note que notre pays, qui se voit une vocation universelle, a quelques difficultés à accepter des objectifs qui viennent d'ailleurs que de lui-même. C'est vrai des objectifs de développement durable, mais c'est vrai de l'Europe, aussi. Par exemple, la méthode ouverte de coordination fonctionne mal, mais je donne la parole à Hubert pour le rapport de l'atelier V2, comment on matérialise cette vision.

Hubert ALLIER

Merci, Jean-Baptiste. La pression est pire que quand je siégeais en tant que conseiller CESE, ici, pour tenir le temps.

Le premier point important à souligner de nos échanges est qu'il n'y a plus d'exclusivité dans les parties prenantes à même de mettre en œuvre l'intérêt général. C'est une nouveauté. Il n'y a pas eu, à un seul moment, une mise en cause, même s'il y avait des questions.

J'ai regroupé les grandes idées échangées autour des trois sous questions même si, vous le constaterez, certaines pouvaient être mises dans l'autre sous-question. Deux idées phares à retenir.

- La première, on a besoin de héros de l'intérêt général pour personnaliser et donner l'exemple. L'Abbé Pierre et Coluche ont été cités.
- La deuxième idée phare, c'est que la vision doit s'incarner dans un récit. Il faut être capable de parler de la vision.

Quelle incarnation de cette vision partagée et de l'intérêt général ? Nous l'avons traitée en partant du : qui l'incarne ?

Tout d'abord, ce qui est nous, les citoyens, ce qui est diversité et pluriel. Ce n'était pas le cas ce matin avec l'homme blanc d'âge mûr et je vois que cet après-midi, c'est pareil, donc la diversité, la pluralité, c'est loupé. Excusez-moi.

Ensuite, la vision peut être incarnée par des êtres de chair, des personnes qui doivent être désintéressées et qui sont naturellement *leaders*, qu'elles soient dans l'entreprise, l'association ou la fondation.

Si l'incarnation se fait naturellement dans les personnes physiques, il est plus difficile de passer à l'état de la personne morale même si nous avons reconnu que l'objet de la structure facilite l'appartenance à l'intérêt général. Tout objet ne permet pas d'adhérer à l'intérêt général directement. Des organisations peuvent plus facilement incarner l'intérêt général. Par exemple, les fondations d'entreprise peuvent être ce lieu pour être l'intermédiaire de l'incarnation de l'entreprise dans l'intérêt général. L'État peut être ce lieu dans un cadre de fonctionnement démocratique avec prise en compte des corps intermédiaires et en croisant le *bottom up* avec leur l'horizontalité. C'est aussi valable pour les collectivités territoriales. L'entreprise peut être aussi un lieu où l'intérêt général s'incarne si elle a un fonctionnement humain qui prend en compte l'ensemble de ses acteurs.

Comment matérialiser cette vision et la rendre intelligible ?

La vision doit d'abord se traduire en actes concrets et ne pas rester au niveau des seules idées. Elle doit donc déboucher sur une charte. Elle nécessite un dialogue permanent fait d'écoute et de remises en question. C'est même le la de la gamme.

Ce dialogue relève de l'intelligence collective. Il est important de rester cohérent. Certains, même, emploient le mot de « congruence ». Cohérent entre ses valeurs, ses actions et son moi. On voit bien que ça peut être relativement facile pour un individu. C'est plus difficile pour une structure et pour des structures.

Une piste intéressante a été soulevée et a donné lieu à débat. C'est faire émerger, dans chaque entreprise, sa part d'intérêt général. C'est parti de l'exemple de Thales et sa contribution à l'intérêt général avec l'idée de défense comme étant une idée d'intérêt général.

Quel processus à suivre pour construire la légitimité de l'incarnation ?

Par le processus démocratique, certes, c'est bon de le rappeler, mais surtout, par la concertation en confiance et de proximité entre parties prenantes, sans oublier, aujourd'hui, les possibilités offertes par les réseaux sociaux.

Ça peut aussi se faire par le collectif de citoyens qui est d'accord sur une cause partagée.

La légitimité peut se trouver aussi dans le projet s'il est partagé et coconstruit.

La légitimité vient surtout de la vérification permanente du lien existant entre le projet et l'ADN de la structure par un processus régulier d'allers-retours entre le projet et la réalité dans lesquels elle s'incarne.

J'emprunte la conclusion à Antoine de Saint-Exupéry. Il n'y a pas de solution au problème – ici, l'incarnation de l'intérêt général –, mais une dynamique à mettre en place – ici, à entretenir – ; les solutions viendront.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci beaucoup, Hubert, et maintenant, je vais demander à Monsieur Benoît Miribel, Président du Centre français des Fonds et Fondations de nous donner son éclairage. Les fondations sont des actrices clés au service de l'intérêt général. Le RAMEAU a fait une étude sur les enjeux et pratiques des fondations et montre qu'elles jouent un rôle de mise en relation aussi bien entre les associations qu'avec d'autres partenaires et privés, mais les fondations sont-elles des médiateurs entre mondes différents ? Merci de nous dire ce que vous en pensez.

Benoît MIRIBEL

Merci. Bonjour à tous. Bravo au RAMEAU pour cette initiative bien préparée sur l'intérêt général.

Nous avions débattu de cet intérêt général lors de l'assemblée annuelle du Centre français des Fondations, au printemps, un thème risqué, m'avait-on dit. Effectivement, on a eu un débat sur cette question, dont personne n'a la propriété. C'est dans un dialogue entre la société civile que nous sommes et les pouvoirs publics. Nous faisons avancer, ou pas, ensemble, cette notion d'intérêt général, mais ce que nous avons comme spécificités, en France, c'est que les fondations et les fonds de dotation sont tous dans l'intérêt général. Une association peut être dans des intérêts de quelques personnes privées, la loi le permet, ou d'être aussi dans l'intérêt général pour celles qui sont reconnues pour cela, alors que d'un point de vue précis, c'est que toute fondation et tout fonds de dotation, en France, sont dans l'intérêt général. Ça crée donc une responsabilité parce qu'il y a un cadre juridique pour ça, il y a un cadre fiscal et nous en sommes redevables.

Ça ne veut pas dire, effectivement, que nous avons à nous substituer à qui que ce soit et à commencer par les pouvoirs publics, mais vous avez raison, la question qui est posée est l'évolution des fonds et fondations et telle que nous la voyons avec la multiplication de ces entités. Elles ont été multipliées par deux entre 2000 et 2017.

D'abord, ça répond à un besoin, un besoin d'exprimer une forme de générosité. Effectivement, des personnes qui voient que des choses peuvent avancer dans le bon sens dans cet intérêt général qui vient d'être évoqué et qui ont désir d'œuvrer ont, à travers ça, une capacité de le faire. Ce sont des fondations d'entreprises, des fondations familiales diverses et variées. Vous entendez parler de fondations territoriales. La fondation territoriale n'est pas un statut. C'est une façon d'agir qui est venue, d'ailleurs, un petit peu de l'approche des *community foundations* anglaises. Ça veut dire que sur un territoire, à travers une fondation, on met ensemble des moyens, des citoyens, une collectivité locale pour répondre à un besoin de solidarité ou culturel et donc, ça se développe. Une des premières fondations à s'afficher est la fondation de Lille et vous avez certainement des tas d'exemples où des fonds de dotation et des fondations remplissent ce rôle de façon territoriale.

Mon prédécesseur est Philippe Jahshan qui préside à la fois les associations en France, mais aussi la coordination SUD, et il évoquait l'international. On parle du territorial, mais on ne doit pas oublier aussi, bien sûr, l'international. Un certain nombre de problèmes d'intérêt général auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui (les phénomènes de migration, de pauvreté, d'environnement) doivent être abordés, nous le savons, d'une façon générale, internationale.

Ça pose, à chaque fois – et je ne développerai pas le sujet parce que je n'ai que cinq minutes –, bien sûr, l'encadrement des pouvoirs publics, l'encadrement fiscal, l'encouragement, mais aussi le balisage. Bien sûr, quand on sert l'intérêt général, on peut servir son intérêt privé parce qu'on s'en retrouve grandi ou par voie de conséquence, parfois. Mais ce n'est pas pareil d'être dans une démarche véritablement d'intérêt général que de se dire : « À travers mes intérêts privés, comment est-ce que je peux intervenir dans l'intérêt général ? » C'est par où on prend les choses. Je ne suis pas en mesure de juger qui que ce soit là-dessus. Ce sont des principes et parfois, la somme des intérêts privés n'est pas forcément l'intérêt général. Il faut aussi des perspectives détachées de sommes d'intérêts de personnes pour voir un intérêt général plus global.

Cette réflexion entre l'intérêt général est nécessaire, elle est tout à fait justifiée dans cette enceinte, le CESE, qui est aussi en train d'évoluer parce qu'on est malgré tout dans un contexte où l'on peut nous parler d'intérêt général et finalement, on peut le voir aussi sous un autre angle, ce sont d'autres choses. Je crois que la fiscalité encourage, mais ce n'est pas la seule façon. Les personnes généreuses n'ont pas toujours besoin de fiscalité pour l'être. D'ailleurs, nous verrons, avec la disparition de l'ISF, nous allons encourager un certain nombre de donateurs qui étaient donateurs ISF en disant : « N'est-ce pas, si vous donniez, ce n'était pas qu'une question de fiscalité ? C'est bien que vous soyez des philanthropes convaincus, que vous ayez appris à suivre l'action de cette association, de cette structure, d'aider la fondation. » On a donc une responsabilité à encourager et oui, pour répondre à votre question, je confirme que les fonds de dotation, les fondations, sont des véhicules, sont des capacités, toutes dans l'intérêt général et qui doivent le rester.

Là, on a un sujet avec une notion de fondations actionnaires. Les fondations d'utilité publique sont actionnaires. J'appartiens à une fondation qui est actionnaire de certaines entreprises. C'est déjà possible, c'est encadré. Pourquoi allons-nous créer ou pourquoi envisager un nouveau statut de fondations actionnaires ? On prône plutôt, au Centre français des Fonds et Fondations, dans notre globalité, une simplification des statuts, une précision sur ce que l'on souhaite faire plutôt qu'une dilapidation de certaines notions.

Pour autant, nous sommes en faveur de réponses multiples, variées parce que les territoires, les contextes du territorial, international, sont variés.

Cette diversité passe donc aussi par de petites structures, de plus grandes et oui, les fondations ont une responsabilité à œuvrer avec les associations qu'elles soutiennent parfois, même souvent,

avec les pouvoirs publics. Chacun a sa place pour travailler ensemble dans cet effet de convergence sur des domaines communs.

Je terminerai avec le Fonds du 11 janvier – un exemple – qui s'est réuni hier. Après la forte mobilisation qu'il y a eu en France en 2015, des fondations se sont dit : « Il faut qu'on amène des fonds en commun pour des associations. » Le choix était de le faire sur l'éducation face à la radicalisation et il y a les témoignages dans cette table ronde. C'étaient des fondations, de dire : « Tout le temps, l'énergie qu'on passe ensemble avec des associations, est utile. Ça permet de se comprendre et d'avancer. »

Nous en sommes encore au début, je crois, de tout ce que l'on peut faire de façon transversale entre entreprises, fondations, associations, pouvoirs publics. Ce n'est pas une généralité, c'est une vraie réalité parce que ça demande du temps, de l'énergie, de l'attention pour, ensemble, continuer à œuvrer dans l'intérêt général.

Merci.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci. En effet, les fondations ont un rôle à jouer pour aider le mouvement associatif à se coordonner, être plus efficace.

Comment s'assurer que toutes les parties prenantes sont mobilisées ?

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Nous avons construit, essayer de construire, nous avons essayé d'incarner. Maintenant, il nous reste à mobiliser, ce que va nous aider à faire Émilie Poisson qui appartient à l'association Convergences qui organise chaque année de grandes réunions sur le thème de la convergence. Elle est donc particulièrement bien préparée pour l'exercice.

Émilie POISSON

Je vous remercie.

On a parlé de légitimité avec Hubert Allier. Dans notre groupe, on est parti du principe que la légitimité d'une vision partagée viendrait d'un soubassement très large, d'une mobilisation représentative, démocratique, large, la plus large possible, au-delà d'être convaincu. Je suis persuadée que si on est dans cette salle, c'est qu'on est convaincu que l'intérêt général est important et on a une vision des défis communs et des enjeux communs.

La question était : comment on mobilise plus largement ? Comment est-ce qu'on va au-delà d'être convaincu ? Il y avait quatre axes de réponses qu'on a identifiés avec Caroline Germain de l'ADASI qui a coanimé l'atelier, ce matin, avec moi.

Le premier est : il est nécessaire d'aller chercher, de ne pas rester dans nos prés carrés, mais d'aller au contact, d'aller chercher les populations et des non convaincus. Ça demande d'identifier des relais à la fois dans les entreprises. Ça peut être un salarié qui explique son engagement à ses collègues et qui rallie à sa cause d'autres salariés, mais aussi dans les communautés ou dans les organisations. Ça demande aussi non pas d'inventer de nouveaux canaux, mais d'utiliser tous les canaux, toutes les opportunités existantes pour atteindre le plus largement la population. Ça peut être des réunions publiques organisées par un élu, comme des activités organisées par des associations et d'utiliser ces moments pour fédérer autour de cette vision partagée de l'intérêt général. La proactivité est donc le premier aspect.

Le deuxième aspect est qu'il est nécessaire de créer des outils et des lieux pour un véritable débat, de véritables échanges. C'est un peu poétique, mais on était sur : comment accompagner les passions, les désirs, les colères des uns et des autres et comment accompagner ce rejet pour le transformer, le canaliser et en faire une énergie constructive ? Être dans l'écoute, être dans le dialogue avec ceux qui sont dans une certaine colère. C'est aussi démocratiser la participation. C'est décomplexifier et décomplexer les uns et les autres vis-à-vis de cette question très large. C'est quoi l'intérêt général ? On peut se sentir un petit peu mal outillé suivant la situation dans laquelle on se trouve. Pour décomplexer les uns et les autres face à ces grands enjeux, il est nécessaire d'avoir des approches ludiques, de faire rêver, de créer des lieux et des moments de convivialité parce que faire la fête c'est aussi, déjà, un petit peu faire société.

Le troisième aspect est qu'effectivement, il faut qu'on développe des outils de pédagogie, d'écoute, d'éducation, que le territoire, en lui-même, peut permettre de définir des objectifs communs et de réfléchir cette dimension intérêt général de façon plus concrète, qu'il est nécessaire d'illustrer cette notion de commun, d'illustrer ce que veut dire cette interdépendance et que les sachants, ceux qui sont les plus au courant, se mettent dans une position d'humilité. « La fin des arrogances », qui était le début du titre du dernier ouvrage du RAMEAU, illustre bien ça. Il faut qu'on se mette dans une situation d'écoute.

En conclusion et le dernier aspect était : comment on va au-delà de cette notion de droits et devoirs du citoyen et comment on met le citoyen, qui a des droits, en situation de lui donner une

place et de lui donner un rôle, un rôle d'être contributeur pour le droit des autres et d'un seul coup, de lui donner du sens dans sa vie en lui-même et de donner cette impression de réciprocité entre « J'ai des droits, mais je suis aussi contributeur pour le droit des autres » ? Ont été évoqués un service civique obligatoire pour tout le monde ou le modèle américain de « On peut tous, un jour ou l'autre, être appelés à être jurés dans une cour ». Pourquoi ne pas avoir un modèle où on peut, à un moment ou un autre, être appelé à mettre sa compétence au service du bien commun sur une durée déterminée et créer de vraies politiques de valorisation de l'engagement, de vrais cadres qui permettent de favoriser l'engagement bénévole, l'entrepreneuriat, l'engagement de chacun dans les sociétés ? C'est essentiel de réinventer la vision du citoyen vis-à-vis de ses droits, mais aussi vis-à-vis de ses devoirs et de sa contribution à la société.

Merci.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci beaucoup.

Jean Benoît Dujol, vous êtes Directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative. Lourde responsabilité.

Le gouvernement a annoncé une politique de la vie associative ambitieuse. Notamment, il a l'ambition de développer l'engagement citoyen. Est-ce que vous pensez que la promotion de l'engagement soit un moyen de mobiliser chacun sur l'intérêt général ? Est-ce qu'on ne risque pas, si je poursuis la question, de mobiliser sur des objectifs particuliers qui finissent par se désintéresser de l'intérêt général ? C'est peut-être un sujet qui nous concerne particulièrement au Pacte Civique, de toujours relier un engagement ponctuel, nécessaire, à une vision plus générale. Quel est votre avis sur la question dans les cinq minutes réglementaires ?

Jean-Benoît DUJOL

La réponse est oui, comme ça, je peux m'en tenir là et on aura rattrapé tout le temps perdu. La réponse est courte, mais si j'ai une minute ou deux, je voudrais un peu élaborer sur cette réponse.

Oui, évidemment, je pense que stimuler l'engagement doit permettre et permettra de renforcer les alliances autour de l'intérêt général, mais que cette stimulation en tant que telle ne suffit pas, soit qu'il faille recourir à d'autres moyens que la stimulation ou la promotion de l'engagement, soit qu'il faille travailler à la convergence ou la « congruence » des intérêts particuliers et de l'intérêt général qui est un peu le fil rouge des travaux, si j'ai bien compris, ce matin et cet après-midi.

Je vais quand même partir d'un constat un peu historique. C'est que Waldeck-Rousseau a eu le génie de proposer un droit, le droit d'association aux Français et qu'ils continuent de plébisciter avec une énergie qui est extraordinaire. C'est un peu d'actualité parce que c'était il y a 117 ans, presque jour pour jour, qu'a commencé cette aventure des associations en France puisque le 15 janvier 1901, donc à quelques jours près, ont démarré les débats, devant la chambre des députés, sur le projet de loi relatif au contrat d'association. On est à la fois dans le temps long, mais je crois que ça mérite d'être souligné parce qu'on ne pouvait pas imaginer, sans doute, en 1901, que les formes qu'allait prendre *in concreto* la vie associative auraient cette ampleur, aujourd'hui, dans le monde que l'on connaît. Je pense que c'est le propre des grandes lois, une grande loi de liberté, d'aller toujours au-delà des intentions conscientes de leur initiateur et pour le coup, je crois que la loi de 1901 a fait ça. Elle est allée très au-delà de ce qu'on pouvait imaginer en termes d'ambition et de restructuration de l'espace public au sens large.

Mais revenons au présent. Quelques mots. Je crois que les associations sont au cœur du projet de société, de l'engagement, la société de l'engagement que promeut le projet présidentiel. La disposition de nos concitoyens à s'engager notamment au sein d'associations est un trésor puisque c'est un trésor national. Cette disposition illustre en acte l'envie d'agir des individus qui sont rassemblés au sein de collectifs pour diverses raisons, vous l'avez dit : surmonter les difficultés, des raisons qui sont particulières, mais qui, je crois, tendent toutes, elles aussi, à l'intérêt général. Ça peut être des raisons pour surmonter les difficultés, pour mener à bien des projets, mais aussi, plus largement, pour transformer la société, qu'elles soient plus inclusives et plus solidaires. Dans cette optique, promouvoir l'engagement, c'est incontestablement mobiliser pour l'intérêt général, mais la promotion, je l'ai dit, je développe, en tant que telle, n'est pas un acte suffisant d'autant que les citoyens engagés n'ont pas attendu l'État pour être promu ou stimulé. Encore une fois, la loi de 1901 est une de liberté. Elle donne un cadre à ceux qui le souhaitent pour s'engager je crois que ce cadre a été investi au-delà, je l'ai dit, de ce que pouvaient imaginer les promoteurs de la loi au premier rang desquels le Ministre Waldeck-Rousseau.

Le rôle de l'État ou des pouvoirs publics, de manière générale, dans cette optique, pour moi, est tout simplement de donner aux citoyens les moyens de leur engagement, les moyens juridiques, les moyens administratifs, les moyens financiers, les moyens techniques ou technologiques. Cela milite pour l'élaboration d'une politique publique volontariste qui permette le développement ou simplement l'épanouissement de la société de l'engagement que j'évoquais. Dans ce cadre, vous l'avez rappelé, le Premier Ministre a annoncé, début novembre, sa volonté d'élaborer des mesures concrètes et ambitieuses, évidemment, pour encourager cet apprentissage de la vie sociale, cette école de la vie, cette école de la vie en société qu'est la vie associative. Cette stratégie pour le quinquennat sera co-construite avec les acteurs. D'ailleurs, c'est l'une des politiques brûlantes avec mon voisin de droite puisque dès la semaine prochaine, les premiers groupes de travail vont se mettre à pied d'œuvre dans des délais qui sont, je le sais, très contraints. Il ne m'appartient pas, évidemment, d'anticiper sur les conclusions de ces groupes, mais on est vraiment dans une logique de travailler, de co-construire avec la société civile, d'organiser, et notamment avec le mouvement associatif, une nouvelle stratégie qui soit ambitieuse. Ils sont nourris de mesures extrêmement concrètes au service de la société civile organisée et donc, de l'intérêt général, mais je crois qu'il faut autre chose qu'une promotion, je l'ai dit, qui viendrait de l'extérieur pour encourager le bénévolat ou l'engagement.

Il y a deux conditions essentielles, je ne voudrais pas être trop long, qui doivent être réunies. C'est l'éducation à la confiance. L'éducation parce que s'engager, ça s'apprend. Être engagé, ça s'apprend, ça se découvre à la suite d'un parcours. Il y a un récent rapport du CNVA – je vois que la Secrétaire générale est dans la salle et je la salue – qui s'est penché sur les conditions de la promotion de l'engagement des jeunes qui est plus qu'une question de promotion. Il ne s'agit pas de vendre l'engagement aux jeunes générations, mais de leur montrer concrètement, en acte, comment ils peuvent s'engager et participer à la vie collective. Il y a vraiment, je crois, une très forte plus-value à intervenir dès le plus jeune âge, de l'école, pour faire intervenir cette éducation à l'engagement. La confiance, elle, évidemment, est liée parce qu'on a été confronté dès le plus jeune âge à ces questions d'engagement, à ces questions de vie associative au-delà de l'instruction civique telle qu'elle peut se développer dans les écoles de la république. C'est une des conditions de base de la confiance. Cette confiance ne se décrète pas, mais se construit patiemment. C'est ce que nous allons essayer de faire, évidemment, avec les collègues du Mouvement Associatif, pour promouvoir plus de confiance au service du développement de la vie associative.

Merci.

À vous la parole !

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci beaucoup. Nous arrivons à la mise en perspective et c'est le moment, si vous n'avez pas répondu aux trois questions, de répondre parce que nous allons demander qu'elles s'affichent en les prenant une par une. Je les rappelle.

D'abord, est-ce que l'éthique de la discussion est un moyen pour définir ce que nous voudrions être ? Quel est le résultat ? 74 %. D'accord, ça veut dire qu'on s'était posé la question du charisme, du fait : est-ce qu'il fallait être des visionnaires pour construire l'intérêt général ? Au fond, on est plus dans l'idée d'une construction participative.

La deuxième question était une question sur la sobriété comme principe général, aujourd'hui, dans nos sociétés, qu'est-ce que ça donne ? C'est plus mitigé. C'est un vrai sujet parce que quand on regarde à la fois les enjeux climatiques, les enjeux de justice sociale, les enjeux d'endettement, on voit bien que pour, à la fois, résorber ces trois dettes, parler comme Patrick Viveret, chose que nous reprenons largement dans notre mouvement, les questions de sobriété, pour nous, nous paraissent incontournables, mais on peut en débattre.

La troisième question, ça va être intéressant de voir si ce qui a été dit ce matin, puisqu'il y avait une certaine assimilation entre intérêt général et fraternité, est-ce que la fraternité est le régulateur de de la liberté, de l'égalité ? Là, on a un score assez favorable, quand même, avec une minorité substantielle, tout de même, malgré tout.

Mise en perspective

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Maintenant, nous avons la chance d'avoir deux personnes qui vont mettre en perspective tout ce qu'elles viennent d'entendre. D'abord, Monsieur Hugo Bevort, Directeur des stratégies territoriales du Commissariat général à l'égalité des territoires, comment voyez-vous le rôle de l'acteur public pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet partagé ? Vous avez, vous aussi, une large possibilité de me dire tout ça en cinq minutes.

Hugo BEVORT

Je vais essayer de répondre à la question et vous interrogez le rôle de l'acteur public. Peut-être pas en parlant de manière générale de l'acteur public, mais en essayant de répondre vu de ma fenêtre, c'est-à-dire la fenêtre de l'État. Peut-être une précision parce que le Commissariat général à l'égalité des territoires, qui a la chance de s'associer à la journée, est une administration d'État. C'est le premier point pour appeler pour tout le monde. Je suis Directeur au sein d'une administration d'État et puisque vous le disiez tout à l'heure et que tout le monde l'a en tête, la France a une difficulté particulière à accepter l'idée qu'elle n'est pas le lieu de proclamation, d'identification, de valorisation universelle. Cette difficulté particulière de la France s'exprime évidemment de façon particulière pour l'État. C'est compliqué pour l'État de renoncer. Ça a été compliqué pour l'État de renoncer à incarner, à disposer du monopole de l'énonciation de l'intérêt général. Ça a été compliqué. C'est bien pour ça que je pense que s'il y a une mise en perspective nécessaire, c'est comprendre comment on a géré cette difficulté et comprendre, pour essayer de résumer ma pensée en une phrase, comment la fin des arrogances peut être le début d'une nouvelle ambition. La conviction que nous portons au Commissariat général de l'égalité et des territoires est l'idée que c'est une sorte de paradoxe, c'est-à-dire que prendre au sérieux les territoires, prendre au sérieux la capacité innovante des autres, prendre au sérieux le fait qu'on n'est pas tous seuls à incarner l'intérêt général, c'est pour l'État n'ont pas simplement un effacement et un retrait, c'est aussi une nouvelle chance. D'une certaine manière, il y a, plus que jamais, besoin de l'État. C'est cette conviction que je voudrais illustrer en organisant mon propos en deux temps. Il y a besoin, plus que jamais, de l'État : d'un État tel qu'on l'a toujours connu et d'un État qui doit substantiellement changer.

Le nouveau régime d'action et d'invention de l'intérêt général renforce un rôle très traditionnel de l'État : celui de rassembler les acteurs. Ceci veut dire pas simplement concerter, s'assurer auprès des acteurs, quels qu'ils soient, de leur point de vue, mais les mettre autour de la table et ce rôle traditionnel de définition des personnes avec qui on discute, avec qui ont construit, est plus que jamais essentiel et seul l'État peut l'incarner en prenant appui sur les mobilisations telles qu'elles précèdent.

Le deuxième élément du rôle traditionnel qui me semble renforcer pour mobiliser les énergies est la nécessité, plus que jamais, de poser les sujets en termes de justice. L'État est le garant de la justice, même s'il n'a pas toujours été à la hauteur de l'ambition qu'il proclamait, plus que jamais, il n'y a pas d'autres lieux capables de consolider les intérêts particuliers et il a pour vocation d'organiser la prise en compte, de s'assurer du fait que l'innovation locale, l'innovation sociale permettent de toucher le plus grand nombre. C'est idiot, mais il faut se souvenir que les territoires sont, certes, des lieux d'innovation, mais par nature, ils ne sont pas susceptibles de diffuser et de garantir le fait que les innovations qu'ils portent peuvent toucher l'ensemble de la population et se garantir. Dit autrement, contre la loi du plus fort, se garantir contre la captation privée des intérêts locaux est un des rôles majeurs de l'État. C'est un des rôles qui a toujours existé, mais c'est un des rôles qui doit être conforté.

Une fois que j'ai dit ça, ce n'est pas pour dire que l'État doit faire toujours comme il l'a fait, qu'il fait très bien par nature. C'est dire que dans le nouveau cadre, dans le nouveau temps qui s'ouvre, son rôle est non seulement amplifié, mais il est profondément modifié parce que ce qui a changé substantiellement, et la question a été posée à de multiples reprises, c'est que l'État ne bénéficie plus automatiquement de la présomption d'incarnation de l'intérêt général. Son rôle n'est plus d'incarner, son rôle n'est pas d'être l'intérêt général par substance, son rôle est plutôt de garantir les conditions.

Parmi les trois mots qui ont été évoqués tout à l'heure, il y avait vision, cadre et mobilisation. C'est de garantir les conditions d'émergence d'une vision ; c'est de garantir le cadre du dialogue. Autrement dit, à travers le rôle de l'État, pour employer des mots un peu prétentieux, on passe d'une approche, si je puis dire, substantielle, à une approche procédurale. Plus que jamais, la vocation de l'État est d'organiser les procédures par lesquelles il peut favoriser le développement de l'intérêt général. Un État qui voit son rôle modifié dans son être, un État qui voit aussi son rôle se modifier dans ses façons d'agir pour être à la hauteur de ce que je viens de dire. Dire que l'État doit garantir, par des procédures, l'émergence et la consolidation et la diffusion de l'intérêt général veut dire qu'il y a des métiers qui, autrefois, étaient secondaires et qui passent au premier plan, en particulier les questions d'évaluation, les questions d'essaimage. Ces sujets qui n'étaient pas les sujets premiers de l'État deviennent, et c'est l'un des rôles que le Commissariat général à l'égalité des territoires assume, passent aujourd'hui au premier temps.

Je vais m'accorder 30 secondes en prétextant la trahison de la machine. Un nouveau métier, de nouvelles manières d'agir pour l'État et pour quand même tenir à peu près le temps et pour tenir l'injonction qui était faite de mettre en perspective, pour répondre à votre question, j'ai l'impression qu'on est entré dans un nouvel âge, que le gouvernement, aujourd'hui, assume pour la première fois peut-être dans son histoire. Après un âge que tout le monde connaît, que tout le monde a en tête et qui continue d'irriguer les imaginaires de l'État jacobin, seule incarnation de l'intérêt général, il y a eu un âge un peu maladroit où l'État s'est replié sur une conception de lui-même qui était celle de l'État stratège ou la question de la gestion de la proximité était confiée, déléguée aux collectivités locales. On sent que cette oscillation n'est pas satisfaisante parce qu'on peut être englué dans le local comme on pouvait être, auparavant, englué dans une vision générale désincarnée.

Le troisième âge que nous tentons d'assumer aujourd'hui est celui d'un État au milieu de la mêlée, d'un État animateur, d'un État garant et d'un État qui favorise ses partenariats d'action.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci beaucoup.

Jean-Paul Bailly est Président d'honneur du Groupe La Poste et du comité d'orientation du campus The Camp. Cher Jean-Paul Bailly, vous avez participé, dès l'origine, aux réflexions du groupe de travail sur l'intérêt général et au regard des retours des ateliers, des échanges que vous venez d'entendre, y a-t-il, tout simplement, un sujet spécifique, une idée que vous aimeriez mettre en avant dans le temps prescrit ?

Jean-Paul BAILLY

Bonjour à chacun et chacune d'entre vous. Merci, Jean-Baptiste.

Je dois dire que lorsque j'ai été contacté il y a deux ans par Charles Benoît et Hubert sur ce thème de la réflexion sur l'intérêt général et quelles sont les perspectives pour l'intérêt général dans le monde de demain, j'ai tout de suite donné une réponse enthousiaste, tant, au fond, travailler au service de l'intérêt général a toujours été, pour moi, une motivation majeure. Ça a été vrai dans mes choix professionnels puisque j'ai eu la chance de diriger la RATP et La Poste, deux entreprises publiques, ce qui veut dire l'esprit d'entreprise au service de l'intérêt général. C'était vrai dans mon travail au CESE, où j'ai travaillé sur la décision publique qui intègre véritablement la notion d'intérêt général. C'est vrai dans mon engagement associatif avec les Entreprises pour la Cité. Je crois que vous avez entendu, ce matin, Antonella Desneux, sa Déléguée générale qui est ici présente et comme ça vient d'être dit, c'est vrai d'un engagement plus récent auprès de The Camp. Je vous invite à aller visiter le site.

The Camp edt un campus privé-public qui est près d'Aix-en-Provence, qui est totalement innovant et disruptif et qui est un creuset pour co-construire, dans le cadre de la mutation digitale du monde, un monde meilleur, plus inclusif et plus solidaire.

Mais au-delà de cet enthousiasme pour l'intérêt général, très vite, me sont venues des interrogations.

La première est que j'ai eu une expérience internationale et quand vous allez dans d'autres pays que la France, que vous voulez parler du concept de l'intérêt général, vous avez un succès d'estime. Beaucoup ne comprennent pas ce concept qui, pourtant, nous paraît si essentiel. La preuve qu'on peut vivre sinon sans, du moins avec des concepts un peu différents de celui qu'on a toujours eu sur l'intérêt général. À l'international, on parle plutôt de bien commun. On parle de l'eau, de l'air, de la santé, de la diversité, de la cohésion sociale.

Le deuxième point était mon expérience professionnelle. Beaucoup mettent souvent en avant l'intérêt général dans les différents interlocuteurs que j'ai pu avoir, les associations, les syndicats, les partis politiques, les collectivités territoriales. Je dois dire que j'ai rarement vu l'intérêt général ainsi défendu, être contraire aux autres intérêts de ces différents acteurs. J'ai souvent eu le sentiment que d'une certaine manière, c'était un peu comme si chacun voyait l'intérêt général à sa porte.

Le troisième point est la question que l'intérêt général est supposé être universel. Comment s'articule-t-il alors avec le meilleur accès à l'information aujourd'hui où chacun, mieux informé, se pense plus légitime pour porter l'intérêt général ? Comment s'articule-t-il avec la montée en puissance des territoires ou, à l'inverse, la construction de l'Europe ? Il y a des divergences, des oppositions entre les différents territoires. Par exemple, comment peut-on facilement parler de l'intérêt général quand on est responsable à la fois d'un centre-ville et de la périphérie ? Puis la perte de légitimité du politique, ça vient d'être dit à l'instant, et la montée en puissance de toutes les parties prenantes. D'une certaine manière, j'ai eu le sentiment qu'il n'y avait plus de porteurs légitimes de l'intérêt général universel.

Enfin, plus récemment, ça m'a beaucoup frappé, je ne vois que rarement le lien entre l'intérêt général et l'innovation. En tout cas, pratiquement jamais comme moteur, parfois comme régulateur. Dans ce contexte, il me paraît clair que l'intérêt général, tel qu'on l'a conçu jusqu'à présent, n'est plus naturellement un principe actif, c'est-à-dire un principe aidant avec efficacité et légitimité à la décision publique. Dans ce contexte, la perspective à privilégier, à mon avis, est la suivante. D'une part, une méthode pour construire sur un périmètre donné, sur le long terme, une vision ; un récit, cela a été dit, le plus partagé possible, sans écarter la controverse ; et la contradiction, en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de façon équitable et qui prennent en compte les quatre priorités suivantes :

- D'abord, une économie solide et responsable. J'insiste sur ce point parce que souvent, on a tendance à négliger, voire à opposer, l'intérêt général et l'économie et pourtant, il me semble – je suis convaincu –, qu'une bonne santé économique est la condition économique de tout le reste.
- Une réponse aux attentes de vie digne et l'épanouissement des femmes et des hommes.
- Le développement territorial responsable et durable.
- Enfin, une meilleure prise en compte des générations futures qui feront la transmission des *common goods* ou des biens communs.

Tout cela, en termes de méthode, demande du temps, demande de la méthode, demande de l'écoute et de la concertation en confiance, de la pédagogie permanente tout au long du projet et un *leadership*.

D'autre part, cela demande un processus de décision qui soit fondé sur la coopération et l'intelligence collective. Il renvoie, et notamment pour l'entreprise, qui est ce que je connais le mieux, à une vision de l'entreprise qui soit au-delà des fondations d'entreprises qui, je pense, joue un rôle tout à fait important, mais il est très important que ce soient les entreprises elles-mêmes qui s'engagent à une interface permanente avec leur écosystème sur les sujets sociaux, sociétaux, économiques et écologiques. Et à des entreprises, c'est peut-être le point, à mes yeux, le plus important, dont la raison d'être se transforme et qui deviennent des acteurs responsables du développement de notre société. Des acteurs responsables du développement de société, c'est-à-dire, du développement de l'économie, du développement des femmes et des hommes et du développement des territoires.

Enfin, concrètement, je pense que ce sont sur les territoires, sur des projets que cette dynamique se traduit le mieux. C'est là, concrètement, en écartant les visions trop universelles, que l'intérêt général peut redevenir ainsi conçu, un principe actif de décision et de construction de projets communs et concrets.

Merci.

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Merci beaucoup à Jean-Paul Bailly. Merci beaucoup aux intervenants et aux rapporteurs.

Pour conclure, je voudrais faire trois remarques.

La première est qu'il me semble que pour construire et « faire vivre » l'intérêt général, il faut être capable de transformer des oppositions en complémentarité et que, par exemple, il faut articuler l'approche procédurale avec l'approche plus visionnaire, intuitive, l'analyse des défis, réponses aux défis qui n'est pas tout à fait du même ordre, mais les deux se complètent quand on sait les harmoniser.

J'appliquerai cela à une deuxième idée qui est le rapport entre consensus et dissensus. Je me suis posé la question de savoir si ceux qui sont contre l'intérêt général, finalement, aidaient à construire l'intérêt général et la réponse est oui. Si on a trop de consensus autour d'un objet, une société risque de ne plus voir les problèmes qui sont en train de cheminer en profondeur dans la société et qui la minent. Si on est uniquement dans dissensus, évidemment, ça ne va pas non plus, donc il faut toujours admettre la critique dans le consensus. Quand il y a trop de dissensus, c'est de la ramener vers un minimum de consensus et se rappeler cette sage phrase d'Héraclite : *« Tout arrive par discorde et par nécessité. »* Quand il y a les deux, les choses vont bien. Vous aurez remarqué la parfaite orthodoxie du « en même temps ».

Troisième point, la fraternité. J'aimerais en dire un mot parce qu'à mon avis, cet équilibre entre dissensus et consensus pourrait bien marcher pour cette idée de fraternité qui est quand même le

parent pauvre de la devise républicaine qui est un bel équilibre entre trois termes, mais il y en a un qui est quand même bancal. D'autre part, on sent qu'il y a, dans notre société, comme dans toutes les périodes, comme au milieu du XIX^{e} siècle où il y a eu un sentiment de délitement du lien social, un besoin, une attente, un sujet qui monte. Simplement, il n'y a pas de construction collective politique au bon sens du terme. Je ne dis pas qu'il y en a un bon, un mauvais sur ce sujet et je pense que ça serait un débat collectif que nous devrions avoir, organisé par les plus hautes autorités de l'État dans la deuxième partie du quinquennat. C'est en tout cas vers ça que nous essaierons de nous battre dans le Pacte Civique parce que c'est une manière de nous faire travailler sur l'intérêt général. Je sais bien que c'est une idée, une belle idée, mais au fond, je me disais « Autrefois, on disait : « Ce sont les idées qui mènent le monde ». » Aujourd'hui, on a l'impression que c'est le monde qui mène les idées. Trouvons une complémentarité, là aussi, entre les deux termes et faisons vivre la fraternité au service de l'intérêt général.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment, Jean-Baptiste de Foucauld, d'avoir animé si brillamment cette table ronde.

II.3.2 - Table ronde : Place aux actions

Table ronde animée par Hugues Sibille, Labo ESS

Ont participé à la table ronde :

Camille MARC, Directrice développement, Admical

Laurence PICCININ, Délégué général, Alliance pour l'éducation

Sophie QUENTIN, Directrice de mission, MEDEF

Hélène VALADE, Présidente, groupe de travail « Entreprises et territoires », Plateforme RSE

Caroline NEYRON, Déléguée générale, MOUVES

Dominique OLIVIER, Directeur, Fermes de Figeac

Delphine LALU, Présidente de la section des Activités Économiques, CESE

Charles-Benoît HEIDSIECK

Nous avons presque respecté le *timing*, ce qui m'amène à appeler immédiatement Hugues Sibille pour la deuxième table ronde sur « Place aux actions », quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ? Comment favoriser l'expérimentation et comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national ?

Hugues SIBILLE

Si tout le monde s'installe, j'admire la belle tenue du chronomètre de la table ronde précédente. Je ne pensais pas que c'était possible, mais vous y êtes arrivés, bravo.

On va démarrer tout de suite pendant que vous vous installez à la tribune. Merci de le faire. Le sujet qui, évidemment, est dans la continuité de la table ronde précédente, c'est : « Place aux actions ».

Deux mots, quand même, pour vous dire d'où je parle puisque Charles Benoît m'a demandé d'animer cette séquence. J'ai participé à tous les travaux de participation et de réflexion sur ce colloque sur l'intérêt général, mais d'abord, je suis ici en tant que Président du labo de l'ESS et de ce que j'ai entendu depuis ce matin, ça me plaît parce qu'au labo de l'ESS, dans la dernière période, on a retenu une méthode et cette méthode est la méthode REVE.

- R comme résister et j'ai entendu tout à l'heure que l'intérêt général, à certains moments, nécessite de savoir dire non et de résister à un certain nombre de choses.
- E comme expérimenter, on va en parler tout de suite.
- V, avoir une vision et vous avez été nombreux, depuis ce matin, a insisté sur le fait qu'il fallait avoir un récit, qu'il fallait avoir une vision de l'intérêt général, qu'il fallait dire ce qu'on partage et ce qu'on avait ensemble.
- Et E, comme évaluer et on va en parler, aussi, tout de suite dans cette table ronde puisqu'il y a cette question

Je suis aussi ici parce que je préside la commission innovation sociale du Conseil supérieur et je voulais dire, parce que le Président Bailly vient d'en parler, que je pense qu'entre intérêt général et innovation sociale, innovation sociétale, devrait-on dire, il y a des liens qui sont extrêmement forts. Je vous invite à regarder ce que le Haut-Commissaire a dit ce matin sur l'idée de lancer un accélérateur d'innovation sociale parce qu'il me semble qu'il y a des liens assez forts entre comment on travaille sur l'intérêt général et cette idée d'accélérer les innovations sociétales.

Je voudrais juste dire, avant de présenter les questions, une anecdote personnelle. J'ai été délégataire ministériel à l'économie sociale. J'ai, à cette occasion, proposé au Premier Ministre de l'époque et monté une charte d'engagements réciproques entre l'État et les associations. Je ne sais pas si notre Directeur de la jeunesse et la vie associative est encore là. Cette époque m'a frappé parce que ça me permet de mesurer le chemin parcouru. Quand j'ai fait des premières réunions interministérielles pour préparer cette charte d'engagements réciproques, les hauts fonctionnaires de l'État m'ont dit : « Mais vous n'y pensez pas ? Vous n'allez quand même pas nous demander à nous, État, de mettre notre paraphe au même niveau que le paraphe des associations ? Qu'on s'engage de manière réciproque, nous, État, et les associations ? C'est impensable ! » Je trouve quand même qu'on est en train de progresser de manière significative, mais si on avait plus de temps, je parlerais des difficultés qu'il y a aujourd'hui à ce que les collectivités territoriales et l'État soient dans cette logique de s'engager ensemble sur des choses. Donc on a progressé, mais franchement, il y a encore beaucoup à faire pour que l'État, comme ça a été dit à l'instant, et je trouve que c'est tout à fait remarquable, reste le garant de l'intérêt général, mais n'en ayant plus le monopole.

Ayant dit ça, je rappelle que les trois ateliers de ce matin ont eu à répondre aux questions suivantes :

- Quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ?
- Comment favoriser l'expérimentation ?
- Et comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national ? Cette question du *bottom up*, c'est-à-dire OK, il se passe beaucoup de choses sur le terrain en France au plan local, mais comment est-ce qu'on passe au niveau national ?

Maintenant, je vous propose, si on peut les afficher, si vous avez toujours vos portables à portée de main pour y répondre :

- Première question, les alliances sont-elles source de performance ? Évidemment, on ne définit pas la performance, mais est-ce qu'elles sont source de performance ?
- Deuxième question, les alliances sont-elles source d'innovation ?
- Et troisième question, les alliances sont-elles source de confiance ?

Comme Jean-Baptiste l'a fait tout à l'heure, on aura, tout à l'heure, des résultats pour voir ce que vous en pensez.

Comme on est très séquencé, très tenu par le temps, je vais appeler tout de suite le premier rapporteur, celui de l'atelier, c'est-à-dire Camille Marc, qui nous rejoint, merci Camille. Camille Marc représente Admical et va rapporter sur l'atelier autour des trois questions suivantes :

- Quels impacts sur la performance des organisations partenaires ?
- Quels impacts sur l'innovation sociétale ?
- Et quels impacts sur l'engagement des personnes et la co-construction sur les territoires ?

Vous avez cinq minutes et vous avez entendu que Charles Benoît a sa machine qui marche de manière très performante.

Camille MARC

J'ai une idée assez précise des réponses que vous serez susceptibles de donner sur vos téléphones puisqu'effectivement, ce matin, on a eu des contributions fertiles des participants sur ce sujet des alliances et des impacts au service de l'intérêt général, atelier que je coanimais avec Géraldine Fort, DG de l'ORSE. On s'est intéressé à la valeur ajoutée du faire ensemble, de ses partenariats associations, entreprises, collectivités, acteurs publics, par rapport à des actions qui seraient menées davantage en silos.

La première conclusion est qu'il y a un large consensus. Pour œuvrer à l'intérêt général et au vivre ensemble, il est nécessaire de faire ensemble. Pour tous ces acteurs de l'intérêt général, les alliances ont des impacts positifs en termes d'innovation. Ça permet de créer de nouvelles méthodes, permet de nouveaux métiers, de nouvelles façons de faire. Il y a des impacts positifs en termes d'image et d'attractivité des organisations à qui ça permet d'élargir leur sphère d'influence, de collaborer sur ces sujets. Tout ça est facteur de décloisonnement avec, comme conséquence, le fait que ça challenge un peu l'imperméabilité actuelle de certains statuts juridiques, d'où, aussi, le lien fait par les participants avec l'intervention de ce matin, du Haut-Commissaire à l'ESS.

Derrière ces organisations, il y a aussi toujours des individus et un territoire. Pour les individus, c'est encore plus vrai quand ils ont l'occasion de participer à ces alliances. On a parlé de bénévolat, on a parlé de mécénat de compétences. L'idée, c'est qu'il y a le développement de nouvelles compétences, la professionnalisation des individus, une plus grande motivation, une fierté d'appartenance aux organisations qui participent à des initiatives collectives et des questions de qualité de vie au travail qui sont importantes.

Du côté du territoire, le travail collectif des participants nous a fait remonter l'importance de mieux connaître les enjeux et les équilibres des parties prenantes, notamment sous l'angle d'une mobilisation intergénérationnelle pour faire en sorte que les territoires soient plus inclusifs en y mêlant les différents interlocuteurs.

Enfin, d'un point de vue davantage macro, le ciment de ces alliances et de leurs impacts réside dans les objectifs, notamment en termes d'innovation sociétale.

Le principal impact des alliances et des partenariats est l'élargissement de la connaissance. On a beaucoup parlé d'intelligence collective et de création de valeur. Quand on fait ensemble, 1 + 1 n'est pas égal à 2, c'est plutôt égal à 3. Il y a vraiment un enrichissement mutuel des organisations et des participants à ces alliances. La force collective, on a eu beaucoup de mots-clés qui sont apparus. Ce sont des vecteurs d'innovation, de performance, de confiance, d'essaimage et ça permet aussi, d'un point de vue temporel, d'accélérer les changements sociétaux.

Néanmoins, pour que ça fonctionne, pour qu'on arrive à être innovant, plus efficace, essaimer et accélérer les changements sociétaux, il faut passer outre la partie logistique, j'allais dire, d'organisation, de complexité, etc., et donc, un des apports qu'il nous a paru intéressant de souligner aussi, en conclusion de cet atelier, c'est le rôle des experts et des acteurs de l'accompagnement avec l'émergence, aussi, de nouveaux métiers à ce sujet qui ont un rôle important pour faciliter les alliances et partager les bonnes pratiques pour que ces impacts restent positifs.

Hugues SIBILLE

Bravo. Merci beaucoup. On en reparlera peut-être tout à l'heure et je pense que dans les intervenants qui vont suivre, je pense en particulier à Dominique Olivier, sur cette question du territoire, depuis ce matin, on voit à quel point elle est importante. J'en dirai peut-être un petit mot en conclusion.

Je voulais juste, avant de passer la parole, vous dire qu'il y a un travail qui est initié, à l'heure actuelle, par la FONDA, le Labo de l'ESS et l'AVISE. Il est en liaison avec le RAMEAU sur l'évaluation

à travers la notion de chaîne de valeurs. Je pense qu'il y a là un travail, on n'est pas encore à maturité, on va travailler encore pendant un moment, mais il y a véritablement l'unité – parce que vous venez de parler à l'instant de création de valeur – de réfléchir, dans les impacts, de l'innovation sociétale, sur la notion de chaîne de valeur.

Un éclairage, maintenant, sur les conclusions de cet atelier. Laurence Piccinin, vous êtes Déléguée générale de l'Alliance pour l'éducation. Vous avez déjà le mot « alliance » dans votre raison sociale, donc ça veut déjà dire quelque chose. Charles Benoît disait ce matin que c'est dans les sujets de l'éducation. Vous avez monté une alliance avec des fondations pour financer un programme sur le sujet du décrochage scolaire au collège et donc est-ce que vous pouvez peut-être à la fois nous raconter cette expérience parce que tout le monde ne la connaît pas et quels enseignements vous en tirez ?

Laurence PICCININ

Merci, Hugues. Bonjour à tous.

En effet, d'abord vous rappeler ce qu'est l'Alliance pour l'éducation avant de répondre à la question de quels impacts elle a sur les territoires et les acteurs.

L'Alliance pour l'éducation est un projet à un pacte collectif qui est né sous l'impulsion d'Admical en 2013, par un rapprochement entre des entreprises qui ont souhaité apporter une réponse collective à la question urgente du décrochage scolaire et de façon assez concrète, en étant opératrice, en inventant un programme et une solution. Les piliers de ce programme sont des acteurs de nature et de culture souvent très différentes, des entreprises qui engagent leurs moyens et leurs collaborateurs pour développer ce programme, des collèges de l'éducation prioritaire, donc les REP et REP+ qui sont désignés par les représentants de l'éducation nationale sur les territoires que sont les rectorats d'académie. Et sur les territoires eux-mêmes ; ce sont les associations qui sont engagées localement et qui portent les activités de ce projet.

Le programme de l'Alliance, qui a pour rôle, comme structure, d'être un architecte, un ensemblier de ces acteurs différents, repose sur deux axes majeurs pour accompagner les jeunes en difficulté, qui sont à la fois : le bien-être pour développer leur remobilisation scolaire et leur concentration. Et le rapprochement ou la découverte de l'entreprise, mais de façon un peu plus large, le rapprochement d'entreprises et de l'école dans une logique de confiance à bâtir entre les acteurs. Ce programme, aujourd'hui, intervient, en Île-de-France, dans sa phase initiale avant de se déployer plus largement, auprès de 17 établissements scolaires. Il accompagne, chaque année, près de 3 500 jeunes qui en bénéficient directement.

Pour répondre à la question de l'impact sur les acteurs et sur les territoires, j'aimerais souligner que les deux mots que j'ai entendus tout à l'heure dans la restitution de la table ronde sur la vision partagée à construire m'ont paru particulièrement pertinents dans le cadre de l'Alliance. Il s'agit du terme de « confiance » et de celui de « pouvoir d'agir ».

La confiance, bien évidemment, parce que pour l'Alliance pour l'éducation, vous l'avez compris, il s'agit de remédier à ce fléau qui consiste à mettre notre société en danger de cohésion en laissant chaque année près de 100 000 jeunes, soit un cinquième d'une génération, sortir sans diplôme ou qualification du système. Au-delà de la cohésion sociale, il y va de l'avenir de chacun de ces jeunes gens. L'idée, évidemment, de l'intérêt général, paraît assez évidente par l'objet même de notre action, mais au-delà, en termes d'impacts forts sur les acteurs et les territoires, la question de confiance est clé parce que ce programme commun l'accroît en rapprochant l'école et l'entreprise. Je parlais de cultures différentes tout à l'heure, mais c'est assez évident pour tout le monde, entre l'école et l'entreprise, typiquement, il y a toujours eu des incompréhensions ou des façons de travailler qui, parfois, pouvaient faire que ça n'avançait pas très vite ou très bien. Aujourd'hui, en particulier avec le Ministre qui est Jean-Michel Blanquer, qui parle beaucoup de l'école de la confiance à bâtir ensemble avec tous ces acteurs qui apportent à l'école leurs compétences en

complétant, chacun, les compétences des autres, je dois dire, sans jamais être redondante, permet d'avoir une vision élargie. C'est ce que l'Alliance contribue à faire également en faisant rentrer, à l'école, l'entreprise de manière très concrète, dans les classes, auprès de professeurs, en animant des duos d'animation que les deux profils portent ensemble.

Ensuite, au-delà de la confiance école-entreprise qui est un premier facteur très fort, je pensais à l'interassociatif qui est très fort dans ce projet, aussi. Il y a une dimension intermécènes, interentreprises, mais une dimension interassociations puisqu'une quinzaine d'associations travaillent ensemble, soit sur les mêmes territoires pour deux ou trois d'entre elles, soit sur l'ensemble de l'Île-de-France et du projet. Elles se rassemblent à peu près tous les deux mois, je dirais, pour des comités de pilotage interassociatifs en partageant outils pratiques, en en faisant émerger de nouveaux pour constituer une Alliance Box, en somme, des outils dans l'Alliance, que dans l'alliance, nous pratiquons et partageons avec les différents acteurs engagés.

Enfin, je voudrais parler de la confiance, évidemment, des bénéficiaires directs, mais qui sont surtout des acteurs. Le terme « bénéficiaire », en l'occurrence, s'applique de façon très réductrice pour les jeunes et leurs familles qui sont complètement acteurs du projet. Leur confiance est évidemment accrue à l'issue de la rencontre avec tous ces acteurs qui viennent pour les aider, les soutenir et pour faire de ces jeunes des acteurs à part entière de leur trajectoire et de leur orientation parce que le but ultime de ce programme est de les faire s'orienter positivement et activement vers une voie choisie et je dirais acteurs très concrètement, aussi, mais acteurs de leur propre pouvoir d'agir qu'on entendait tout à l'heure, comme un facteur clé de la vision commune parce qu'ils sont vraiment non plus dans une orientation subie comme on l'entend, mais plutôt choisie. En particulier, par des actions concrètes, on leur propose de passer le diplôme du premier secours, le PSC1, leur permettant de concrètement aider autrui et aider quelqu'un en situation de difficulté. On a différents modules et leviers d'actions qui permettent de transformer ces jeunes en acteurs, à proprement parler, de leur avenir.

Merci.

Hugues SIBILLE

Merci beaucoup. Je glissais à l'oreille de Charles Benoît que c'est un peu frustrant parce que moi, par exemple, j'aurais des tas de questions à vous poser sur cette expérience, sur les relations avec l'Éducation nationale, mais on le fera à d'autres moments. Je pense que ce que vous venez de nous donner comme exemples montre aussi, on va y venir dans la suite des restitutions, à partir de ce qui est fait à une échelle qui reste une échelle encore limitée, alors que l'échec scolaire est un problème majeur de notre pays, comment on peut essayer, en partant de ce que vous avez mis au point, étendre. C'est un des sujets, quand même, qui est le nôtre. Ce sont les innovations, les expérimentations, chercher de l'impact, oui, mais comment on fait, à un certain moment, pour que des expériences réussies ne restent pas que des expériences réussies, mais soient capables d'avoir des effets macro ou sociétaux ?

Comment favoriser l'expérimentation ?

Hugues SIBILLE

Comme on est toujours avec une cadence soutenue, j'enchaîne avec l'atelier suivant, donc j'appelle Sophie Quentin à nous rejoindre, qui va rapporter pour le deuxième atelier. Elle est déjà, non ? Elle arrive. On est dans une situation où on ne vous voit pas arriver. Merci beaucoup. Vous êtes Directrice de mission au MEDEF, si je ne me trompe pas. Vous allez nous faire entendre la voix des entreprises sur le sujet. Vous suivez, depuis un certain nombre d'années, au MEDEF, ces questions. Je rappelle les questions qui étaient celles de votre atelier : quelles modalités pour accélérer les expérimentations ? C'est un petit peu ce que je viens d'évoquer à travers l'exemple précédent. Quel frein lever pour favoriser les expérimentations et faut-il un droit – c'est important – pour sécuriser les expérimentations ? On sait que le droit d'expérimentation est inscrit aujourd'hui dans la loi, mais qu'est-ce que vous avez à nous dire ou qu'est-ce qui s'est dit ce matin sur cette notion de droit à l'expérimentation ?

Sophie QUENTIN

En cinq minutes, c'est un vaste défi. Bonjour à tous.

Effectivement, les gens se sont exprimés sur des expérimentations. Je ne porte pas la voix des entreprises aujourd'hui. Je ne vais faire que rapporter ce que j'ai entendu. Je vais commencer par les freins déjà parce qu'on est en France, que tout le monde s'entend bien sur les freins et que tout le monde en prend un peu petit peu pour son grade. Vous allez voir.

Déjà, on a soulevé une vraie difficulté de compréhension entre les acteurs, une vraie difficulté de reconnaître ce que peuvent être des projets d'intérêt général. On a soulevé un millefeuille administratif, des blocages administratifs, une nécessité d'alléger des normes et une nécessité d'acculturation sur les projets d'intérêt général.

On a souligné le poids des élus, qu'ils soient complètement absents ou que des nécessités électorales freinent le développement de ces projets.

On a soulevé une difficulté au niveau des ressources humaines avec deux types de freins : le manque de disponibilité des personnes ou leur manque de compétences. On a enfin soulevé le manque de mobilisation du monde économique. Ça, c'est pour le MEDEF. Enfin, vraiment, la première des difficultés : le financement. La difficulté de sérier les financements et surtout de trouver le premier financement qui peut entraîner les autres et les autres acteurs notamment.

Deuxième volet, sur quelles actions, quels moyens ? La chose qui ressort, c'est améliorer l'accompagnement des porteurs de projets et on a renvoyé au rôle des dispositifs locaux d'accompagnement, mais aussi, finalement, au rôle de l'ensemble des acteurs de l'accompagnement. Comment professionnaliser, comment obtenir une information un peu sérieuse, comment la rendre disponible, comment la faire connaître. On ressent un immense besoin d'outillage, de mise en réseau, d'animation et le besoin d'un maillon fédérateur, médiateur autour de ces actions pour amener le privé, public, le secteur associatif autour de ces expérimentations. Tout le volet accompagnement est donc ressorti très clairement.

Il y a aussi le côté de développer une véritable méthode autour des expérimentations, objectifs définis et critères d'évaluation objectivés et objectivables.

Enfin, sur la création d'un droit à l'expérimentation, les réponses n'ont pas été si claires que ça. Si celui-ci doit être créé, il doit être plutôt facilitant, pas forcément uniquement source de protection. On a peur de la complexité, une complexité supplémentaire par la création de normes. Par contre, si celui-ci devait être créé, il devrait aussi permettre l'échec et là, on a beaucoup entendu la nécessité

du droit à l'échec et j'allais dire, de l'école. En gros, on devrait aussi changer nos paradigmes à ce niveau-là.

On a aussi entendu des idées différentes comme des labellisations qui pourraient être données par l'ensemble des ministères pour des projets dits d'intérêt général. Pourquoi pas ? Enfin, le droit à l'expérimentation, tel qu'il existe actuellement, et d'ailleurs absolument méconnu, imparfait. Il couvre sans doute imparfaitement les projets d'expérimentation tels qu'ils existent actuellement.

Voilà à peu près, en synthèse, tout ce qui a pu être échangé ce matin.

Hugues SIBILLE

Bravo, merci beaucoup.

On va enchaîner immédiatement à travers l'éclairage d'Hélène Valade. Je vous parle sans vous voir, mais vous m'entendez. Vous étiez, jusqu'à pas longtemps, je crois, Président de la plateforme RSE et je sais que vous continuez à piloter le groupe de travail « Entreprises et territoires » compte tenu de ce qui a été dit depuis ce matin sur le niveau territorial pour constituer ces alliances.

Évidemment, votre groupe de travail est tout à fait essentiel. Notamment, dans ce groupe de travail, vous avez travaillé sur des dynamiques d'expérimentation et je vous pose la question à travers votre expérience : pourquoi et comment est-il important d'expérimenter avant de vouloir de généraliser ou parfois généraliser trop vite les expérimentations ?

Là encore, une petite notation personnelle. J'avais été personnellement au regret de voir que sur le RSA… On nous avait annoncé une expérimentation sur le RSA et on a généralisé pratiquement en même temps qu'on l'a mis en place. Les leçons à tirer de l'expérimentation… Charles Benoît m'a demandé d'être là et avec ma subjectivité, donc vous en profitez. J'ai dit « C'est chouette une expérimentation en revenus », qui prolongeait le RMI. Mais pour des raisons politiques, on avait à peine expérimenté qu'on généralisait. Par conséquent, une partie de ce qui n'a pas bien marché dans le RSA venait du fait qu'on n'avait peut-être pas suffisamment pris le temps d'expérimenter avant de tirer des enseignements. J'ai donné mon petit couplet personnel. Maintenant, je me retourne vers vous pour savoir, pour vous, cette notion d'expérimentation, la durée, qu'est-ce qu'on fait pour en retirer des enseignements avant de vouloir généraliser ?

Hélène VALADE

Merci. Bonjour à tous. Nous sommes le 12 janvier, donc je me permets de vous souhaiter une bonne année à chacun d'entre vous et de formuler le vœu que cette année soit contributrice à l'intérêt général.

Je vais évidemment répondre la question qui est posée. Pourquoi est-il important d'expérimenter avant de vouloir généraliser ?

D'abord, il me semble que l'expérimentation est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que nous n'avons pas le mode d'emploi pour répondre aux défis qui sont les nôtres, que ça soit le défi du climat, que ça soit le défi du chômage, tous ces défis, évidemment, impactant l'intérêt général.

Mais derrière cela, il y a tout de même, à mon sens, deux bonnes nouvelles.

La première est qu'il y a, et vous en êtes probablement tous témoins dans vos organisations, une aspiration à vouloir du sens que ça soit dans les jeunes générations, que ça soit dans les nôtres, que ça soit dans les entreprises, que ça soit dans les collectivités locales et cette aspiration à vouloir du sens, quand on y réfléchit bien, interroge la capacité de chacun à être utile pour quelque chose qui le dépasse. Cela ressemble à l'intérêt général.

Tous les propos qui ont été tenus jusqu'à présent le montraient, l'autre bonne nouvelle est qu'il y a tout de même une compréhension du fait que chacun, dans nos silos, chacun, dans nos organisations, si nous restons seuls, nous ne pourrons pas adresser l'ensemble de ces sujets et je

crois que ces notions d'alliances qui ont été décrites précédemment sont extrêmement importantes à mettre en œuvre justement pour apporter des éléments de réponse et probablement servir l'intérêt général. Il y en a d'ailleurs de différentes natures. Vous aviez évoqué celles que nous menons, effectivement, au sein de la plateforme RSE qui s'interroge sur la capacité de l'entreprise à contribuer à l'intérêt général et donc avec quelles preuves le montrer, notamment en termes d'impact, sur le territoire. Il y en a entre les collectivités locales, les associations, les entreprises. Ces expérimentations sont donc foisonnantes, mais elles sont compliquées à mettre en œuvre, car on se heurte, et vous le savez, vous qui en faites l'expérimentation justement, à la fois au droit, au droit juridique, au droit social, droit fiscal. Il suffit d'essayer de mettre en place une boucle d'économie circulaire sur un territoire qui fait travailler différents acteurs pour se rendre compte de la difficulté juridique du statut de cette alliance, de la répartition de la valeur entre l'ensemble des acteurs, etc.

Pour autant, il y a possibilité d'expérimenter. J'insiste beaucoup, toujours, sur les engagements pour la croissance verte qui dessine ce visage d'un État qui n'est pas simplement garant, mais qui est aussi accompagnateur et expérimentateur, les engagements pour la croissance verte permettent de dire « La législation, là, freine un mouvement qui, pourtant, pourrait être nécessaire pour l'intérêt général, mais on ne peut pas y arriver, donc donnez-nous la possibilité, pendant six mois, d'agir différemment et après, on évaluera et on en tirera les conclusions. » On fait cela à plusieurs acteurs dans de nombreux endroits et je crois que c'est effectivement comme ça qu'on peut avancer, mais l'importance de la question qui m'est posée est celle-ci : l'évaluation est nécessaire.

L'évaluation est nécessaire d'abord parce qu'on n'est pas à l'abri de mauvaises idées, tout simplement. Ensuite, parce qu'il y a souvent des conflits d'usage ou des conflits de finalité. On croit résoudre un problème et on en crée un autre. L'expérimentation permet de voir cela. Enfin, et je suis de plus en plus sensible à ça, l'évaluation doit permettre de passer justement de l'intérêt particulier à l'intérêt général. Si je prends l'exemple des écoquartiers dans les villes, ils permettent de résoudre un certain nombre de choses à l'échelle d'un quartier, mais ils n'interrogent pas la péréquation, c'est-à-dire la capacité, à partir de cet exemple, d'en faire profiter la collectivité tout entière, donc cette évaluation est plus que nécessaire et je vous rejoins, Monsieur, même si je ne peux pas me prononcer sur le sujet que vous avez évoqué. Il faut encourager ces évaluations d'expérimentation parce que ces expérimentations demeurent extrêmement enthousiasmantes et c'est probablement grâce à elles qu'on pourra apporter des réponses à l'intérêt général.

Hugues SIBILLE

Charles Benoît, j'avoue que quand vous m'avez présenté l'architecture du colloque, j'étais quand même très inquiet, je me suis dit « Ça ne marchera pas, il y a trop d'intervenants, trop de monde. Cinq minutes, on n'y arrivera jamais » et franchement, bravo parce que les intervenants se plient à l'exercice et donc, la mécanique marche tout à fait.

Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement nationale ?

Hugues SIBILLE

On va enchaîner avec le troisième atelier de ce matin pour passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national, avec Caroline Neyron qui va venir rapporter.

Caroline Neyron est Déléguée générale du Mouvement des entrepreneurs sociaux. La voici. Passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national. Pendant que tu t'installes, Caroline, je donne juste un exemple que nous avons eu avant-hier matin dans une commission d'innovation sociale. Je l'ai trouvé intéressant parce qu'il pose bien des questions.

Le Groupe Envi, Groupe spécialisé dans le recyclage de l'électroménager, de l'électronique, a un très beau projet qu'il a déjà expérimenté à Angers, qui consiste à récupérer du matériel technique médical, type fauteuils roulants, mais d'autres types. Ils sont prêts. Ils savent faire, récupérer ce matériel, le recycler, le retravailler et pouvoir le remettre auprès des personnes qui en ont besoin dans un contexte de vieillissement de population. Leur question, c'est : « On sait le faire à Angers, on voudrait le faire sur la France entière, c'est-à-dire passer à cette échelle nationale et comment on fait ? »

Ce qui m'a frappé, c'est que parmi les questions, il y en a qui sont, au fond, assez simples à traiter, mais la plus difficile est : comment les pouvoirs publics, pour les représentants de l'État qui sont ici, vont traiter des questions qui leur incombent, c'est-à-dire, par exemple, le remboursement de la Sécurité sociale sur ces types de matériels, la réglementation de la santé ? Changer d'échelle, c'est bien sûr avoir des accélérateurs, tout ce qu'on veut, mais c'est aussi que les politiques publiques changent. C'était pour te laisser le temps de t'installer, Caroline. Merci de rapporter pour cet atelier.

Caroline NEYRON

Merci beaucoup.

En préalable, pendant cet atelier a été discutée la notion, effectivement, de l'essaimage des innovations sociales, comme tu viens d'en parler, Hugues, et de comment on arrive à faire changer d'échelle, mais aussi de partir de très bonnes idées locales à l'influence globale au niveau national, de politiques publiques de demain.

En préalable, il s'est dit aussi qu'il y a beaucoup d'innovations locales qui n'ont pas obligatoirement vocation à devenir nationales. Il y a des innovations qui sont ancrées sur le territoire, qui lui conviennent et qui n'ont pas vocation à grandir.

Deuxième préalable, il y a de dynamique. Il y a une dynamique *bottom up* dont on parle beaucoup, à laquelle on tient et qui a été beaucoup évoquée, mais aussi une dynamique *top down* qui n'est pas obligatoirement négative.

Il y a aussi des innovations qui peuvent se porter au niveau national, qui doivent se réintégrer et seraient ancrées sur des territoires.

Ces préalable étant posés, à la première question « Comment irriguer les innovations sociales ? », la première chose qui a été posée est qu'il faut modéliser les innovations sociales et donc arriver à conceptualiser ces innovations avec, comme objectif, de pouvoir *in fine* les franchiser. Pour ce faire, a été posé, mais c'est dans la continuité de ce qui est d'être dit, qu'il faut bien prendre en compte le retour d'expérience et les évaluations et donc avoir eu le temps de pouvoir évaluer et regarder ce qui était positif, négatif et comment ça pouvait se propager avec un impact le plus positif possible.

Pour modéliser, une méthode. Il a été proposé qu'au-delà de kits, peut-être, de diffusion, de modèles, il y ait aussi comme base l'échange de compétences, l'échange d'expériences entre dirigeants pour que ça puisse être transmis et transféré de manière technique, mais aussi de manière humaine.

Sur les acteurs facilitateurs, comme tu en parlais aussi, comment on peut arriver à ce que les administrations puissent prendre en charge et être aussi porteuses de cet essaimage, il y a eu l'idée d'inventer un métier d'essaimeur pour repérer des innovations locales qui peuvent avoir un impact national, accompagner l'essaimage une fois sur les territoires et ouvrir ces portes qui, des fois, sont très longues à ouvrir, changer ces petits bouts de règlement qui, des fois, compliquent un peu le développement de bonnes idées qui ont, par ailleurs, fait leurs preuves.

Après, un des points centraux a été, comme j'ai dit, l'évaluation des résultats et ce qui a été posé est vraiment la systématisation, pour chaque expérimentation, de la mesure d'impact. Et puis faciliter l'accès au financement, on l'a déjà redit dans d'autres groupes, avoir les financements nécessaires pour permettre d'expérimenter et d'essaimer ces expérimentations avec, peut-être, l'envie d'avoir la création d'un guichet unique ou d'un référent unique, financement de l'essaimage, financement des expérimentations.

Enfin, un enjeu de communication. On sait qu'il faut faire connaître les innovations sociales, les donner à voir, les donner à comprendre auprès du public le plus averti, mais peut-être aussi, plus largement, des citoyens en permettant d'avoir au maximum de l'*open data* pour que ça puisse être transféré rapidement et de manière agile.

Il y avait également la question de la complémentarité des acteurs publics et privés et l'enjeu qui a été posé était celui de clarifier les rôles de chaque acteur, le rôle des acteurs publics pour qu'ils aient ce rôle d'essaimeur dont on a parlé, mais aussi ce rôle d'impulsion, garant de l'intérêt général, et le rôle, aussi, évidemment, des acteurs privés, opérateurs pour répondre aux besoins sociaux non ou mal couverts, mobilisateurs de la société civile, cofinanceurs, innovateurs et donc ce lien entre les différents acteurs, cette coopération qui sont les seuls à pouvoir vraiment permettre de changer d'échelle des innovations qui ont fait leurs preuves.

Il a été mis un point particulier sur le rôle des instances nationales. À quoi doivent servir les instances nationales et notamment publiques ? Le point central qui a remonté, c'est faciliter plutôt que contrôler ou contrôler en facilitant et en objectivant les résultats, capitaliser les innovations locales pour éviter aussi les doublons et mutualiser. Faciliter, capitaliser, mutualiser, un beau programme pour l'administration de demain.

Merci.

Hugues SIBILLE

Merci, Caroline. L'administration de demain et d'aujourd'hui parce que notre ami Emmanuel Dupont, qui est ici, pourrait – il n'a pas le temps – nous parler de ce que fait le Commissariat général à l'égalité des territoires, aujourd'hui, sur le thème de l'innovation sociétale précisément pour capitaliser les innovations sur les territoires.

On va avoir un éclairage qui sera le dernier avant la mise en perspective, avec Dominique Olivier. Dominique Olivier, j'ai le privilège de connaître votre territoire qui est celui de Figeac où il y a une expérience qui est absolument fantastique autour, au départ, d'une coopérative agricole qui s'appelle Fermes de Figeac et à partir de laquelle vous avez expérimenté, puis fait plus qu'expérimenter, toute une partie des choses dont on parle depuis ce matin. Vous allez nous parler de cette expérience et montrer comment vous avez construit un pôle territorial de coopération sur ce territoire en partant de l'agriculture, mais en étend aujourd'hui sur des activités comme des crèches, de l'énergie et des choses qui sont tout à fait de l'ordre de l'intérêt général du territoire. Merci pour cinq minutes d'éclairage sur Figeac.

Dominique OLIVIER

Bonjour. Merci, Hugues.

Au départ, une petite coopérative agricole avec huit salariés sur un territoire qui fait 20 kilomètres de rayon. Personne ne donnait cher de notre peau. Aujourd'hui, sur le même territoire, on est 170 salariés. Pourquoi ? Parce qu'on a cherché à créer des alliances. Je dirais qu'on a d'abord travaillé dans notre propre outil autour du mot « coopération », « coopération agricole ». On était dans notre filière, dans notre silo, comme j'ai entendu parler tout à l'heure, et avant de parler pourquoi, parce que la question qui m'était posée, c'est aussi : sur quel intérêt avec l'articulation avec la dynamique locale et nationale ? Il y a trois mots sur lesquels je reviens.

Le premier est la transversalité. C'est un mot passe-partout aujourd'hui, mais, aujourd'hui, nos territoires ne s'en sortiront que par le développement de la valeur ajoutée, qui passe par l'innovation. L'innovation, pour nous, est au carrefour du vertical et du transversal. Je reviendrai, mais c'est bien à ce carrefour que l'on trouve les sources de valeur ajoutée de demain.

Il y a un deuxième mot sur lequel je m'attarde juste une seconde, c'est le mot « légitimité ». Il y a des choses où on n'est pas légitime, il y a des choses, ensemble, on est légitime et c'est souvent les choses sur les valeurs de demain qui sont les biens communs. Il existe des biens privés, il existe des biens publics et en France, on ne sait pas bien gérer des biens communs et la valeur ajoutée de demain. L'eau, l'air, la qualité des paysages, la biodiversité. On ne les gère pas et on ne peut les gérer qu'ensemble.

Le troisième mot sur lequel je m'arrête est le « territoire ». Depuis ce matin, j'entends parler souvent de territoires. Ça veut dire quoi ? C'est quoi le territoire ? Moi, je ne sais pas. J'avais une définition de quelqu'un avec qui j'ai beaucoup travaillé, mais qui est décédé aujourd'hui, qui était un grand *leader* paysan qui s'appelait Raymond Lacombe. Il m'avait dit, un jour : « Tu sais, Dominique, le territoire, c'est le lieu où les gens sont encore capables de s'engueuler. » Je crois que ce n'est pas si mal que ça. On a un territoire d'activité agricole, on a un territoire de la carte scolaire, on a un territoire de la gériatrie. Ce ne sont pas tous les mêmes territoires, déjà. On a des territoires qui se superposent, mais je ne travaille pas pour un territoire, je travaille pour des territoires ouverts. Un territoire fermé n'existe pas. C'est un territoire articulé avec d'autres territoires. Je crois qu'aujourd'hui, j'y reviens, pour pouvoir gérer les biens communs, il faut être de quelque part. Il faut être de quelque part pour pouvoir aborder ces problématiques.

Après, pourquoi ? Juste quelques exemples. Parce qu'Hugues en parlait. Je ne connaissais pas, il y a 10 ans, de grosses entreprises de Figeac de l'aviation et un jour, il y en a une qui nous a posé la question de savoir s'il n'y avait pas – parce que Hugues en faisait allusion – de besoins de crèches parce que vous savez, sur nos territoires ruraux, on avait 1 500 emplois industriels à Figeac, il y a 10 ans. Il y en a 2 510, il y en aura 3 500 dans 5 ans. On n'a pas de chômage. On a du mal à trouver les salariés sur notre territoire. Comment ? On a été voir les élus qui nous ont dit « On n'a pas de sous, on ne va pas construire une crèche » et à ce moment-là, ma route croise – c'est l'articulation – le Labo de l'ESS avec un merveilleux projet qui s'appelle les PTCE. On était rentré dans la logique du PTCE et on a créé un PTCE qui s'appelle FigeActeurs. On s'est dit : « Ensemble, on a fait une crèche. » Je veux dire que non, faire une crèche, coopérative agricole, non. Ratier, l'entreprise, premier hélicier mondial qui est chez nous, faire une crèche, il dit : « Ce n'est pas notre métier. » Ensemble, on est légitimes pour gérer des problèmes communs. Depuis, on a créé une conciergerie et on travaille sur l'attractivité du territoire. Ça surprend un peu les élus qui n'ont pas l'habitude que ça vienne des entreprises. Ça déstabilise même un petit peu et aujourd'hui, on crée un tiers lieu. Aujourd'hui, on travaille ensemble sur la mobilité domicile-travail, on fait des groupements d'achat et du covoiturage commun entre entreprises, mais tout d'un coup, on est sorti de nos silos et l'innovation arrive au croisement des deux, mais ce n'est possible que si j'articule avec d'autres choses et pour moi, parce que la question m'était posée, il y a deux types de réseaux.

Il y a des réseaux transverses, traversants. Parce que les réseaux se font aussi par envie et des réseaux verticaux. Je suis administrateur au MOUVES. Caroline était là tout à l'heure. Sur l'innovation, il y a une question qu'on se pose, l'innovation par tous. Souvent, sous le terme générique d'« entreprise libérée ». On va à un séminaire, on va à séminaire. On ne sait pas trop comment articuler, comment on le fait et là, avec le MOUVES, on monte tout un séminaire, cette année, un jour par mois, avec une dizaine d'entreprises et avec des experts. C'est ça le réseau. C'est pouvoir résoudre ensemble des questions qu'on n'arrive pas à résoudre seul.

Sur des réseaux transverses, on trouve une méthodologie à Romont, qui s'appelle Start-up de territoires. C'est un réseau qui ne passe pas par Paris. À six, sept territoires, Paris, Strasbourg, Lyon, on a mis en place un dispositif d'animation et d'éclairage à 360 degrés de toutes les initiatives, mais tout ça, c'est parce que ce ne sont pas des réseaux. C'est une constellation. C'est comment on a connu, nous, Romont ? Par le PTCE. Parce qu'on a inter-PTCE, mais de ce fait, on a connu des personnes avec qui on partage des valeurs. De ce fait, on est très avancé sur l'énergie. On a 500 toits solaires. Aujourd'hui, on a monté une société au capital avec les gens de Romont qu'on ne connaissait pas il y a 5 ans, sur laquelle on fait des groupements coopératifs de toits solaires. J'ai voulu vous dire au départ que pour nous, la valeur ajoutée est au croisement du vertical et du transversal, mais au niveau du national et du réseau, c'est pareil. C'est comment on croise toutes ces informations avec des gens qui partagent les mêmes valeurs et pour faire des alliances, pour faire.

Je disais aussi simplement, parce que j'ai beaucoup entendu parler d'évaluation aujourd'hui, je n'ai pas parlé d'un quatrième mot, mais j'aurais peut-être souhaité. C'était le mot « gouvernance ». Public, privé, ce n'est pas toujours facile parce qu'on a des habitudes *top down*, toujours. L'évaluation. Nous sommes certifiés ISO 26 000. Qui définit les indicateurs ? En haut ou ce sont les utilisateurs qui les définissent ? On est assez friands de travaux de prospective. On fait des prospectives normatives ou collaboratives ? Qui le définit ? Ce sont les gens qui se les approprient si vous voulez que les outils vivent. Voilà ce que je voulais rajouter.

Hugues SIBILLE

Là encore, c'est frustrant parce qu'évidemment, on a envie d'aller plus loin. Deux petites remarques avant de passer à la mise en perspective.

La première, on n'en a pas trop parlé aujourd'hui, mais je pense que l'exemple de Dominique le montre, c'est que sur ces alliances, il faut aussi qu'il y ait des gens qui aient le génie de savoir les animer. J'ai vu Dominique Olivier sur son terrain. C'est une personnalité qui a une capacité d'animation de ces acteurs et de cette alliance autour de l'intérêt général. Il n'y a pas forcément des centaines de personnes sur le territoire qui savent faire ça et donc, il faudrait aussi réfléchir là-dessus, sur le profil de ces gens qui animent les alliances.

Deuxième petite observation, on n'a pas le temps de creuser les pôles territoriaux de coopération économique, mais c'est vraiment une très belle expérience et là, je me tourne vers l'État. Je trouve que ce serait bien qu'après avoir lancé des appels à projets là-dessus, l'État inscrit tout ça dans une certaine continuité pour regarder ce qu'il s'y passe et que ça ne soit pas : « On a lancé ça et finalement, on ne sait plus très bien ce que ça devient. »

À vous la parole !

Hugues SIBILLE

On est dans la partie conclusive de notre table ronde avec la mise en perspective et pour cette mise en perspective, on va commencer par avoir les réponses des questions qui ont été posées tout à l'heure pour voir ce que vous, dans la salle, vous apportez comme réponse à ces questions, si on peut les afficher. Ça y est, elles sont là. Je ne les voyais pas.

Premièrement, les alliances sont-elles source de performance ? Là, quand même, le oui est un oui massif, comme on disait autrefois. 85 %, donc c'est bien parce que nous tous, dans la salle, on en est convaincu. Je ne suis pas sûr qu'au niveau d'un certain nombre de décideurs, le fait que quand on s'allie, ça ne soit pas de la perte de temps ou de l'inefficacité, mais aussi de la performance. Je pense que c'est une pédagogie qui reste sans doute à faire.

Deuxième question, les alliances sont-elles source d'innovation ? Là, c'est encore plus net, 94 % de oui et ça aussi, ce sont vraiment des messages. On le partage dans cette salle. Quand on décloisonne les gens, quand on met autour de la table une entreprise, une coopérative, une association qui se met à parler de sujets, qu'on va créer une crèche ensemble, en décloisonnement, on est ensemble, on innove à la sortie.

Enfin, troisième question, les alliances sont-elles source de confiance ? 85 %, oui, 15 %, non. Peut-être que si on avait eu des résultats inverses, on aurait été quand même très surpris, mais en tout cas, ça vient confirmer les intuitions que vous pouviez avoir, Charles Benoît, en posant ces questions.

Mise en perspective

Hugues SIBILLE

Mise en perspective. Je suis chargé d'excuser Daniel Lebègue qui a vraiment participé de très près à tous ces travaux depuis deux ans sur cette réflexion sur l'intérêt général. D'ailleurs, vous l'avez rappelé ce matin, Charles Benoît. Il a un petit problème personnel qui l'empêche d'être là cet après-midi, mais il nous a envoyé un texte qui va être lu tout à l'heure.

Par contre, Delphine Lalu est Présidente de la section des activités économiques du CESE. Chère Delphine, ton Président, t'a mandatée pour t'exprimer cet après-midi pour donner, au titre du CESE, les observations que t'inspirent les travaux de la journée sur l'intérêt général, mais malgré tout, même si tu es chez toi, en cinq minutes.

Delphine LALU

Très simplement, dire qu'à l'écoute de tout ce qui a été dit aujourd'hui, saluer l'initiative du RAMEAU pour une raison. C'est que je trouve que se dessinent deux dimensions relatives à l'intérêt général et dire la question posée par tout votre collectif, finalement, n'est pas enfermante et donc, il y a des questions de principe qui sous-tendent tous les débats depuis le début de la journée, des questions pratiques. C'est vrai qu'on a intérêt de distinguer les registres.

Il me semble que vous n'avez pas cherché à définir l'intérêt général et ce n'est pas mal parce que je me demande s'il faut définir l'intérêt général. Il y a quelque chose qui n'a pas été tellement dit. Je sais qu'on est remonté à l'an 18 après la naissance du Christ, on est remonté au IV^{e} siècle, on n'a pas beaucoup parlé de Rousseau, on n'a pas beaucoup parlé de la Révolution française, on n'a pas prononcé le mot « impôt » et il y a un certain nombre d'éléments fondamentaux qui font la caractéristique de ce qu'est l'intérêt général pour nous, le peuple français, qui n'ont pas du tout été évoqués. Ce n'est pas grave, mais j'en parle parce que cette maison, troisième assemblée de la république qui est constitutionnelle, joue tout son rôle dans cette articulation avec les assemblées du peuple et c'est bien ces trois assemblées articulées entre elles qui ont un rôle à jouer, très fondamental, pour faire vivre des éléments de culture de l'intérêt général et cette notion de l'intérêt général.

Ici, ça se traduit par des choses très concrètes. L'année dernière, le CESE a été saisi sur l'avenir de la fonction publique parce que l'intérêt général, c'est l'État. Ce sont leurs représentants du peuple, d'abord, qui définissent et qui sont garants de l'expression de la souveraineté qui est profondément reliée à cette notion d'intérêt général, mais ici, on a discuté de l'évolution de la fonction publique et contre tout préjugé que je peux entendre régulièrement dans la société civile, il y a eu consensus entre tous les partenaires sociaux, tous les membres du conseil, pour s'accorder sur un point fondamental. Ce sont bien les pouvoirs publics et l'État qui garantissent l'intérêt général. Après, dans tout ce que j'ai entendu, il y a plein de choses à faire avec cette histoire d'intérêt général. On peut y contribuer, on peut le faire vivre, on peut le garantir, on peut l'incarner, on peut se mettre au service de l'intérêt général et finalement, dans cet élément de culture française, nous avons tous notre place à trouver. Au CESE, nous n'en parlons pas. Pour répondre à ta question, Hugues, nous ne traitons pas de l'intérêt général en tant que notion, mais tous nos travaux sont conduits par ça.

Je vous donne un exemple. Nous avons, au sein de la section des activités économiques, parlé, contribué au plan Le Maire qui est en cours d'élaboration sur le pacte de croissance pour la croissance des entreprises. La section représente l'ensemble des parties prenantes qui constituent la société civile. Dans une section, vous avez tout le monde : partenaires sociaux dans toute leur diversité, association, environnement, jeunes, etc. Nous avons pris pour partie de dire : la croissance des entreprises est fondamentale. Maintenant, ce n'est pas la croissance pour la croissance, elle doit répondre à un certain nombre de besoins sociaux, sociétaux et être reliée aux grandes transitions, premièrement. Deuxièmement, la compétitivité, l'intérêt commercial, la performance ne sont pas des mots tabous, bien au contraire. Nous faisons nôtre la définition de la compétitivité telle que l'Union européenne la définit, c'est-à-dire la capacité d'une nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité. Nous avons rappelé que la qualité de la compétitivité était le résultat d'un certain nombre de facteurs et que ces facteurs avaient à voir avec l'état de la recherche, des infrastructures, l'attractivité du territoire, le système éducatif, la protection sociale, le service public, le dialogue social, etc. Nous avons aussi beaucoup parlé des entreprises et de leurs besoins. Les entreprises, pour nous, sont les entreprises dans toute leur diversité. On met tout le monde, on met toutes les tailles, on met tous les statuts. On s'en moque. Le mot « entreprise », pour nous, est générique. Il est générique. Nous nous sommes donc dit : « Comment faire en sorte que l'entreprise soit mieux comprise, mieux définie ? » Là, on ouvre deux champs qui ont été unanimement portés par la section.

Qu'entend-on par entreprise ? Ça rejoint la question de l'entreprise à objet social, mais pas seulement. Ça rejoint surtout les questions de gouvernance, d'implication de l'ensemble des parties prenantes dans l'outil économique entrepris et quel rôle pour la RSE, ce qui rejoint les missions de la plateforme RSE.

Je veux dire, et ça c'est ma dernière remarque qui sera d'ordre plus personnel, représentant les fondations au sein du groupe des associations, c'est quand même étonnant que le groupe des associations préside la section des activités économiques. C'est quand même étonnant. On ne l'a pas demandé. Je vous rassure. On ne l'a pas demandé. On n'aurait même pas osé demander, donc c'est un signal faible. C'est un signal faible, j'espère que c'est une tendance lourde. Ça sera, demain, une tendance lourde. Un, ça, c'est intéressant.

Cela dit, je voulais vous dire, en tant que représentante des fondations qui sont le seul outil, aujourd'hui, en France, à côté de l'État, qui a une véritable vocation d'action dans le champ de l'intérêt général – Benoît Miribel l'a dit – que j'ai observé que nous sommes de plus en plus nombreux acteurs privés, quel que soit le statut, à intervenir dans les domaines de l'intérêt général. J'observe donc que l'innovation, c'est bien ; la multiplicité des interventions est fondamentale ; la mobilisation des citoyens et des organisations est essentielle. Mon alerte est que nous avons beaucoup de mal à articuler ces mobilisations privées, individuelles ou organisations, avec l'action publique tant au moment du diagnostic dans l'action concrète qu'au moment de l'évaluation et quand il s'agit de s'occuper de 66 millions d'habitants, je ne connais pas meilleure manière de changer d'échelle que de travailler vraiment bien cette articulation à ces trois niveaux. Pour moi, ça devrait faire partie des sujets sur lesquels nous devrions collectivement travailler, pourquoi pas ici, en tout cas, avec l'ensemble des organisations présentes.

Hugues SIBILLE

Merci aussi de nous accueillir dans cette maison et merci pour ton engagement au sein du CESE.

J'ai dit que Daniel Lebègue ne pouvait pas être avec nous, mais il a envoyé un message et c'est Géraldine Fort qui va avoir la gentillesse de nous délivrer ce court message de Daniel Lebègue qui ne peut être là aujourd'hui.

Daniel LEBEGUE (représenté par Géraldine FORT)

Merci, cher Hugues Sibille, et j'ai eu la chance d'animer un atelier, ce matin, avec Camille Marc de l'Admical. Je vais vous lire le message de Daniel Lebègue. Il nous dit :

« J'ai eu la chance, dans ma vie active, de connaître tous les mondes qui, dans leur diversité, constituent notre société. Celui des acteurs publics avec la Direction du Trésor, le cabinet du Premier Ministre et la Caisse des Dépôts, le monde des entreprises avec la BNP et l'Institut français des administrateurs, le monde associatif et syndical avec la CFDT, Transparency International et l'ORSE.

Ce qui m'a frappé, c'est que chacun de ces acteurs, bien légitimement, estimait agir ici ou non au nom de l'intérêt général, mais éprouvait souvent de grandes difficultés à reconnaître la légitimité des autres et a travaillé avec eux au service du bien commun.

C'était surtout l'état d'esprit, il y a encore 20 ou 30 ans, des politiques et des fonctionnaires qui se considéraient comme seuls dépositaires de l'intérêt général aujourd'hui.

Aujourd'hui, le service de l'intérêt général est reconnu par tous ou presque. Tous, mais la pratique des alliances reste difficile à construire et à faire vivre.

Je voudrais souligner à cet égard le rôle irremplaçable de ce que j'appellerais des facilitateurs, experts, sages, associatifs. Ni normalisateurs ni moralisateurs, ils apportent aux partenaires des lieux de réponse, d'échange, les outils, de bonnes pratiques pour agir. Ils apportent une capacité à anticiper et à détecter les signaux faibles. Ces facilitateurs doivent agir de manière impartiale et

désintéressée, de mettre leur expertise et leur savoir-faire service du jeu collectif. C'est ce que s'efforce de faire, parmi d'autres, l'ORSE, notre association multi-parties prenantes dédiée à la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises. »

Je vous remercie.

Hugues SIBILLE

Merci beaucoup. J'imagine, cher Charles Benoît, que ce papier figurera dans les Actes.

Comme Jean-Baptiste, juste trois mots de conclusion. Le sujet de cette séquence, c'était « Place aux actions ».

Je dirais que vraiment, je crois que notre pays ne souffre pas d'un déficit d'engagement ou d'actions engagées parce qu'évidemment, derrière son action, il y a quand même cette idée d'engagement dont parlait Christophe Itier, ce matin. On parle d'actions, mais d'actions qui correspondent à des engagements.

Quand on regarde ce qu'il se passe aujourd'hui, en France, la vitalité de ce pays est incroyable. J'ai eu la chance, dans la dernière période, d'être dans des prix, des jurys, des lieux où on récompense des innovateurs, etc. C'est incroyable ! On ne souffre pas d'un déficit d'actions engagées. Par contre, je vois trois sujets qui correspondent en partie à ce qui a été dit là sur lesquels il faut avancer.

D'abord, il y a une inégalité d'actions. Selon les territoires. Il y a quand même des territoires où on est en dessous d'un certain seuil parce qu'il y a des problèmes de ressources humaines, donc un déficit d'engagements et d'actions dans certains territoires.

Deuxièmement, c'est le problème que ces actions ne soient pas simplement juxtaposées, mais qu'on arrive à faire écosystème de ces actions et de ce point de vue, je dirais, puisqu'on parle beaucoup du territoire, je constate qu'il y a aussi, sur le territoire, des juxtapositions, finalement, d'innovations et de processus. Il y a territoire, énergie positive, territoire, zéro chômeur de longue durée, pôles territoriaux de coopération économique, start-up de territoires. On a un risque de juxtaposer des démarches sur le territoire alors qu'il faudrait essayer de faire système.

Enfin, troisième point, et ça ne vous surprendra pas, Charles Benoît, sur ces actions, ces engagements, il y a la question de l'accompagnement sur lequel on a beaucoup progressé. On est quelques-uns à avoir pas mal mouillé la chemise là-dessus, mais où je pense qu'il y a encore beaucoup à faire. Parce que pour œuvrer pour l'intérêt général, comme on l'a dit, avec ses actions, il faut qu'une partie d'entre elles soient accompagnées, que les gens apprennent de nouvelles façons de faire, ça été dit et cela représente un coût. On a encore du mal à trouver les modèles économiques pour accompagner, mettre au point les référentiels, les méthodologies pour accompagner les projets. Je pense que ça reste un combat qui est devant nous.

En tout cas, bravo aux intervenants, à ces expériences et à ces enregistrements que vous avez faits pour nous faire progresser sur l'intérêt général et je passe le relais au troisième animateur de table ronde.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment, Hugues, pour votre talent qui ne se dédit jamais, y compris dans la capacité à maîtriser le temps.

II.3.3 - Table ronde : Le choix de la méthode

Table ronde animée par Bernard de Saincy, Innovation Sociale Conseil

Ont participé à la table ronde :

Frédérique PFRUNDER, Déléguée générale, Mouvement associatif

Emmanuel DUPONT, Responsable de l'animation scientifique et stratégique, CGET

Antonella CELLOT -DESNEUX, Déléguée générale, Les Entreprises pour la Cité

Pierre-François BERNARD, Maire, Commune nouvelle Les Premiers Sapins

Philippe DURANCE, Professeur, Titulaire Chaire de Prospective et Développement Durable, CNAM

Bruno DUCHEMIN, Membre de la section Aménagement durable des territoires, CESE

Brigitte GIRAUD, Présidente, CELAVAR

Charles-Benoît HEIDSIECK

J'appelle immédiatement, pour la troisième table ronde et le troisième levier, celui de la gestion sur le choix de la méthode, Bernard Saincy qui va avoir la lourde tâche de répondre aux questions : où doit-on réguler ? Comment peut-on réguler et qui peut régler ? Bernard Saincy, la parole est à vous.

Bernard SAINCY

Merci. Bonjour à tous et à toutes. Je participe, depuis l'origine, à la demande de Charles Benoît et Hubert Allier, au groupe de travail sur l'intérêt général et je peux vous dire que c'était extrêmement passionnant et très riche en réflexions qui nous permettent d'aboutir aujourd'hui à cette nouvelle étape qui est ce colloque.

Avec cette troisième table ronde, nous entrons dans la troisième dimension qui est celle de la gestion. Elle s'intitule « Le choix de la méthode » pour faire émerger, mettre en œuvre, gérer l'intérêt général.

Nous le voyons depuis ce matin, l'intérêt général est invoqué par les acteurs, chacun en donnant sa définition et son contenu. Il peut donner lieu, dans les territoires, par exemple, à des coopérations et des co-constructions extrêmement intéressantes. On en parle depuis ce matin, mais il peut aussi donner lieu à des conflits et le mot conflit n'est pas, pour l'instant, beaucoup abordé dans notre colloque, non pas pour se gargariser ou constater les conflits, mais, évidemment, pour trouver les voies de leur résolution.

De même, des co-constructions, à l'inverse des conflits, peuvent résulter d'interprétations communes ou différentes de l'intérêt général selon les générations ou selon les acteurs. J'emploierais même un mot qu'on emploie rarement selon les communautés, qu'elles soient réelles ou virtuelles.

Enfin, l'intérêt général se construit dans des temporalités différentes et des temps différents. Des temps différents, évidemment, chacun comprend que l'intérêt général, par exemple, à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, n'avait pas le même sens qu'on lui donne de nos jours. Les temporalités différentes, c'est penser s'il est possible d'avoir un intérêt général à court terme et un intérêt général à long terme. C'est une question que nous n'avons pas non plus énormément abordée.

Trois mots clés : les temps, les territoires, les acteurs. Choix de la méthode, à cette table ronde, nous avons une sorte de parti pris qui est celui que l'intérêt général est issu de la volonté générale au sens que lui donnait Jean-Jacques Rousseau, c'est-à-dire que la volonté générale qui fonde le contrat social et qui fait société aujourd'hui. La conséquence, c'est que l'intérêt général renvoie à la démocratie ou plutôt les démocraties, les démocraties représentatives, délibératives et participatives et à leur articulation, question qui est cruciale de nos jours. Elle renvoie aussi, sans doute, au fondement même de la république, débat qui n'est pas clos, mais qui est un débat à part entière. Enfin, l'intérêt général pose la question de sa régulation qui est un terme générique que nous employons dans cette table ronde, soit comme une réglementation ou la loi, soit comme une régulation indépendante, soit comme une autorégulation, soit comme une hiérarchisation des intérêts généraux, soit les quatre en même temps.

Dernier point, une question qui pourrait venir dans notre table ronde et qui est très importante aujourd'hui : quel est l'impact de la digitalisation de la société sur l'intérêt général, son émergence, sa régulation, sa mise en œuvre ?

Trois questions complexes sont ouvertes. Charles Benoît faisait bien de dire que c'est assez compliqué comme table ronde. Avec trois questions : où doit-on réguler ? Comment peut-on réguler et qui peut réguler ?

Pour parler de ces trois questions qui ont chacune donné lieu à un atelier, je vais appeler Frédérique Pfrunder du Mouvement associatif, qui va nous rapporter sur l'atelier de ce matin sur « Où doit-on réguler ? » et juste avant, pendant qu'elle s'installe, je vais vous présenter les questions interactives auxquelles vous êtes appelés à répondre.

La première, c'est : y a-t-il une appréciation de l'intérêt général différente d'un territoire à l'autre ?

La deuxième, peut-on apporter des réponses d'intérêt général en dehors de la loi ?

Et la troisième, enfin, les acteurs de la régulation peuvent-ils être différentes d'un niveau de territoire à l'autre ?

Frédérique, c'est à toi.

Frédérique PFRUNDER

Merci.

Où régule-t-on ? Effectivement, comme l'a dit Bernard, je pense que nous inaugurions, avec cet atelier, le premier de l'axe gestion régulatrice et qui a peut-être été perçu par les participants comme étant un peu aride ou un peu technique après avoir parlé de la vision et des actions. C'est vrai qu'on tombe dans des sujets un peu plus complexes, je ne sais pas, mais en tout cas, qui ont pu rebuter peut-être à certains moments.

Nos questionnements portaient sur l'organisation territoriale de la régulation au service de l'intérêt général. Où ? À quel niveau se construit l'intérêt général ? Quel est le niveau le plus adapté ?

Nous sommes partis d'une interrogation sur le principe de l'égalité territoriale. Dans un pays longtemps très jacobin, mais où les logiques de décentralisation sont quand même à l'œuvre depuis quelques décennies maintenant, où en est-on de ce principe et comment est-ce qu'on le met en œuvre, comment est-ce qu'on veut le mettre en œuvre ?

Plusieurs participants ont souhaité relever que si ce principe de l'égalité territoriale est bien inscrit au cœur de notre république, la réalité de cette mise en œuvre peut être largement discutée et qu'une première chose est peut-être de retravailler cette définition pour lui donner plus de réalité. Qu'est-ce qu'on met vraiment derrière l'égalité territoriale ? Comment on la fait vivre ? Il semble que ça soit un questionnement qui doit être plus largement reposé. Ils n'ont pas eu forcément des réponses à tout ça, mais plutôt des questions à retraiter.

En tout cas, le sentiment très largement partagé est que si on veut faire vivre une égalité territoriale, aujourd'hui, cela ne peut pas se faire de façon centralisée. On a parlé de socle commun, bien sûr, partagé, d'un accompagnement national, de centre de ressources pour accompagner, mais surtout, de la nécessité de l'importance de prendre en compte la diversité et les spécificités des territoires et la nécessité de laisser à ces échelles de territoire qu'on n'a pas défini, mais aux bonnes échelles de territoire, la nécessité, le soin de définir leurs besoins et de mettre en œuvre les réponses par elles-mêmes en adéquation avec ses besoins identifiés.

Il a été relevé que si les différentes missions de ces niveaux administratifs de territoire doivent être partagées, en revanche, les organisations peuvent être différentes pour être le plus adapté possible, le plus efficace possible. Globalement, est quand même beaucoup ressorti de tous nos échanges un appel fort à l'agilité, à l'adaptabilité, à la capacité d'expérimentation, aussi, pour sortir des logiques administratives et institutionnelles et inventer éventuellement de nouveaux modes de fonctionnement.

Le besoin d'échanges, de pratiques entre territoires a été fortement souligné, l'échange de pratiques de façon horizontale et non pas dans une logique ascendante ou descendante, d'ailleurs. Ça été fortement relevé comme un mode d'interaction à développer et en citant, bien sûr, pour ça, les outils numériques comme un moyen de mutualiser et de faciliter les interactions.

Pour transformer les logiques existantes, parmi les idées posées sur les murs, ont été suggérés les conférences de territoire de projet, le besoin de travailler sur des thématiques transversales plutôt que sur des logiques uniquement sectorielles et la capacité, aussi, à s'appuyer sur des mailles territoriales autres que les strates administratives, plus informelles, mais déjà existantes et souvent peu exploitées pour réussir à faire vivre des interactions nouvelles en dépassant justement ces logiques institutionnelles. Cela fait d'ailleur, tout à fait écho aux témoignages des fermes de Figeac que nous avons eu dans la table ronde précédente, comme quoi, c'est bienvenu, mais nous pouvons faire le lien entre les différents axes.

Pour finir, juste un point d'étonnement que je voudrais quand même relever. À aucun moment, dans nos échanges sur ces questions des échelles de territoire, l'échelle européenne n'a été évoquée ou invoquée. Sa place, son influence, son niveau d'action n'ont pas été du tout adressés par les participants. C'est sans doute un sujet que nous pourrons peut-être reprendre pour des discussions futures. Je ne doute pas que le RAMEAU poursuivra ses dynamiques et peut-être que ces questions devront être remises sur la table.

Bernard SAINCY

Merci, Frédérique. Oui, vous pouvez applaudir les rapporteurs parce que c'est un travail très difficile.

Je vais appeler Emmanuel Dupont du Commissariat général à l'égalité des territoires qui est responsable de l'animation scientifique et stratégique, mais je peux en profiter pour appeler les autres aussi puisque comme on ne voit pas la tribune, on n'avait pas vu qu'ils n'étaient pas là. Je vais donc appeler aussi Akim Oural, Philippe Durance, Bruno Duchemin et Brigitte Giraud. On va les laisser s'installer un petit peu.

Emmanuel, je vous propose de commencer. Oui, vous pouvez commencer. Oui, bien sûr, Emmanuel Dupont, pardon.

Emmanuel DUPONT

Bonjour à tous. Je suis Emmanuel Dupont, je travaille au CGET sur les questions d'innovation sociale dans les territoires et de passage à l'échelle, d'essaimage. Je travaille beaucoup sur les questions de capitalisation et d'échanges de savoirs et d'expériences entre collectivités.

Je partirai sur cette question de l'articulation entre les échelles, articulation entre territoires et national. Je partirai de ce constat qu'on a fait. Même si on a eu l'occasion, dans les débats, aujourd'hui, de rentrer sur des exemples très concrets, il faut rappeler que toutes ces innovations sociales dans les territoires sont de nouveaux services à la personne, de nouvelles mobilités, de nouveaux modes de consommation. Ce sont de nouvelles relations au travail.

Enfin, ce sont beaucoup de choses. Il y a un foisonnement. Le constat qu'on fait, c'est que ça se diffuse lentement entre les territoires et cela percole, finalement, assez faiblement peu aux politiques publiques ou en tout cas, ça met beaucoup de temps, d'où ces interrogations, notamment, sur le passage à l'échelle, l'expérimentation, avec, toujours, derrière, des risques soit d'épuisement des acteurs locaux sur des projets, soit de juxtaposition, de perte d'impact. Hugues Sibille en parlait tout à l'heure, cette juxtaposition de démarches.

Il y a un enjeu, je dirais, très pratique, de soutien à l'essaimage de l'innovation et aussi, un enjeu, ça été dit, tout simplement, de justice sociale, donc il faut penser cette question du passage à l'échelle comme à la fois un besoin organisationnel, et aussi, je crois, un besoin politique par rapport à plus de justice si on croit que ces solutions, dans les territoires, sont des solutions dont devrait bénéficier le maximum.

Du coup, c'est là où intervient la question de l'échelle nationale et pour moi, c'est absolument fondamental. Dans mon expérience, c'est le point le plus compliqué et on est en train d'essayer de travailler ça, mais c'est beaucoup de négociations, de tâtonnements, d'expérimentations, je dirais. C'est qu'en gros, de mon point de vue, je pense que l'échelle nationale est absolument indispensable pour penser cette question du passage à l'échelle, de l'essaimage. C'est une visée, une ambition.

Pour autant, si on veut être entendables, il faut absolument dire que l'échelle nationale n'est pas forcément, ça a été dit, l'État qui en est le détenteur et l'acteur principal. C'est la première chose. L'échelle nationale n'est pas forcément un point central en surplomb. Ça, c'est extrêmement compliqué à expliquer dans un pays où on a complètement superposé, assimilé, et de façon extrêmement complexe, à dissocier, maintenant, ce qui est national, ce qui est étatique et ce qui est centralisé. Or tout l'enjeu sur ces questions de changement d'échelle, c'est comment on se projette sur une visée nationale, comment on pense le territoire à une échelle nationale sans se dire que c'est forcément retour à la case centralisation et à la case monopole de l'action publique par l'administration. C'est extrêmement compliqué. Ça veut dire que pour nous, la question des territoires ne doit pas être entendue seulement dans un schéma de dialogue autour de la décentralisation centre-périphérie. Pour nous, le territoire, c'est l'irruption de la société civile, du marché, les entreprises, les associations, les citoyens dans un univers qui était jusque-là largement géré par les administrations, qu'elles soient d'État ou de collectivités. C'est ce changement qui, pour nous, est le point le plus important, donc, c'est comment on se met en situation de faire du national, de se projeter à une échelle nationale, mais entre acteurs locaux, je dirais, d'une certaine manière, ou entre acteurs d'univers différents. Ça, c'est extrêmement compliqué parce qu'on est quand même, globalement, dans des traditions ou le national est seulement interpellé pour faire de la réglementation, du financement, mais très peu, pour l'instant, en co-construction. Il faut donc inventer des dispositifs, des modalités, mais aussi un état d'esprit, un jugement de vision, sortir d'une vision, je dirais, centre-périphérie, pour aborder la question des territoires et faire remonter les acteurs territoriaux, les solutions innovantes dans les territoires sur des enjeux de construction de politiques publiques.

C'est là où on passe d'une logique de soutien, d'accompagnement, à une multitude de projets, à une projection sur de la construction de politique et ça veut dire aussi d'être notamment, par exemple, capable de s'organiser pour faire des propositions collectives d'action publique au gouvernement et pas seulement pour sa propre organisation. C'est compliqué parce que ça veut dire qu'il faut déjà dissocier cette visée nationale d'une approche État et il faut se dire que le national n'est pas forcément du déploiement uniforme, industriel. Ce n'est pas forcément de la mise en œuvre, après, par les administrations et ça, c'est vraiment ce qu'on n'arrive pas à faire. On pourrait faire le parallèle entre biens privés, biens publics et ces biens communs. Là, c'est un peu le mouton à cinq pattes aussi. C'est comment on fait de la politique publique non uniformisante. Pour l'instant, on ne sait pas, donc on invente des dispositifs, des incubateurs, de l'expérimentation, du contrat impact social, de l'appel à projets. Bref, vous connaissez un peu tout ça, mais je pense qu'on n'est qu'au tout début de l'évaluation. On est au tout début de ces dispositifs.

Je voudrais insister sur le fait que cette question de l'intérêt général, du passage à l'échelle n'est pas forcément un partage de valeurs. Chacun serait un peu détenteur de l'intérêt général. Ce sont vraiment des enjeux d'organisation du travail justement à une échelle nationale, autrement qu'en faisant juste de la concertation.

Je suis trop long ? Pardon, excusez-moi. En tout cas, c'est : comment on sort de la concertation ? En gros, c'est sortir de la question de : « On va discuter ensemble de faire de la stratégie pour commencer à se poser la question du déploiement. » C'est notamment l'enjeu, pour moi, de tous ces incubateurs de politiques publiques ouverts justement aux entreprises et aux associations. Je pense que c'est absolument fondamental.

Excusez-moi, je suis vraiment trop long. Je ne me rendais pas compte.

Bernard SAINCY

Merci, Emmanuel.

Emmanuel DUPONT

Mais tout ça peut paraître un petit peu général. Très concrètement, trois/quatre mots sur des choses très concrètes qu'on fait.

On a monté, avec une association, justement, qui mixte État, mais aussi associations, fondations d'entreprises, une association qui porte une capitalisation de milliers d'initiatives dans les territoires, qui s'appelle « Carrefour des solutions ». C'est typiquement, pour moi, un outil, à la fois national, mais complètement partenarial, non étatique, s'il est nécessaire de le rappeler. On fait la même chose sur du partage de compétences.

Bernard SAINCY

Merci pour cet exemple. Merci.

Comment peut-on réguler ?

Bernard SAINCY

On va maintenant passer au rapporteur de l'atelier de « Qui et comment peut-on réguler ? » et qui est Antonella Cellot-Desneux, qui est la Déléguée générale des Entreprises pour la Cité. Merci, Antonella.

Antonella CELLOT -DESNEUX

Bonjour à tous.

Nous rapportions sur « Comment peut-on réguler ? » Je voudrais remercier, bien sûr, l'ensemble des personnes qui ont défilé tout au long de cet atelier et qui ont apporté leur contribution. Bien sûr, c'est une synthèse, donc on ne va pas parler de tout ce qui a été dit. On va faire au mieux.

Je voulais dire, comme l'a dit précédemment Frédérique, que quand on a comme thème « Comment peut-on réguler ? », on n'est pas dans le thème le plus glamour avec réguler, après la vision, les expérimentations. On a donc beaucoup séché, au départ, avec nos participants et je remercie particulièrement le premier groupe parce que ça a été dur, il n'y avait même pas de Post-it pour les aider. Mais ça prouve, en tous les cas, que c'était vraiment une question qu'il fallait aborder, qu'on aborde peu puisqu'on est tout un peu sec devant. Je voyais bien les participants. On devait les amener pour nous donner des idées et c'était intéressant. Heureusement qu'il y avait des questions supports que je rappelle : co-construire les solutions entre acteurs peut-il être une alternative à la loi et pourquoi ? Les différents acteurs publics, privés, lucratifs, non lucratifs, ont-ils, ensemble, la légitimité d'expérimenter hors du cadre législatif et si oui, comment le favoriser ?

Déjà, il y a beaucoup de termes, bien évidemment, que l'on connaît plus ou moins. Du coup, cette interpellation sur la régulation a fait que spontanément, ils répondaient aux questions : « Oui, évidemment, on doit faire de la co-construction. Oui, la légitimité des acteurs. Oui à trouver des alternatives à la régulation. » Nous, derrière, on était là : « Oui, mais après, comment fait-on ? »

On a fini par faire émerger quelques principes dont l'un était vraiment de favoriser l'expérimentation en amont de la loi. Ça avait une incidence qui était assez intéressante, qui a mis à peu près tout le monde d'accord et qu'on a retrouvée sur les différents groupes qui sont passés. C'est que l'État devait être le moteur et l'acteur de l'expérimentation. C'est vraiment ce qu'on disait ce matin, le changement, le rôle de l'État, le facilitateur qui devait intégrer l'intérêt général de maintenir systématique et surtout qui devait garantir le dialogue entre les parties prenantes. C'était vraiment important. Du coup, après, dans toutes ces personnes qui se sont succédé, il y avait quand même deux tendances : ceux qui souhaitaient vraiment réguler à un moment donné et ceux qui étaient plus pour le fait que des expérimentations pouvaient faire jurisprudence et il n'était peut-être pas utile, derrière, de réguler, mais avec un rôle de l'État toujours présent, quelle que soit la dynamique et qui était privilégiée.

Bien sûr, quand on parlait de réguler, c'était le droit à l'expérimentation. Derrière, on entendait quoi ? Encadrer, protéger l'expérimentation pour qu'elle puisse aller jusqu'au bout, qu'on puisse l'analyser et sans doute, peut-être, en prémices, quand une loi doit sortir, intégrer le droit à l'expérimentation de fait.

Pourquoi est venue cette idée ? Parce que quelqu'un était bien au courant de la future loi sur la mobilité et nous expliquait que justement, à l'intérieur de cette loi, était déjà prévu le droit à l'expérimentation. Cependant, pour ceux qui s'exprimaient autour de ne pas forcément réguler, ils étaient plutôt en faveur d'autres formes de régulation, à l'image des *soft law* et on a souvent entendu. Les restitutions, forcément, se regroupent. Je répète des choses qui ont déjà été dites avec

l'évaluation et savoir exactement ce qu'on veut évaluer, comment on peut l'évaluer et comme on le disait dans le précédent groupe, qui choisit ces indicateurs. Là, on n'est pas allé au bout de la question qui demanderait bien plus de temps.

Mais par rapport à tout ça, on s'est quand même posé des questions ou plutôt, les groupes avaient vraiment des demandes ou des prérequis à formuler. C'est qu'il fallait vraiment augmenter la formation sur les solutions alternatives. On avait, dans notre groupe, quelqu'un qui parlait des tiers lieux et l'ensemble des personnes ne savait pas de quoi en parler. Je pense qu'il y en a d'autres, ici, qui ne savent pas. Moi-même, je ne le savais pas. Ce sont vraiment des lieux de rencontre comme les grands voisins, etc., où un permet aux gens, justement, de collaborer, de parler, etc. Il fallait aussi inclure davantage et pousser à se faire rencontrer les acteurs d'un même territoire – ce n'est pas évident, effectivement –, tout en gardant un rôle du législateur qui, lui, a la vue d'ensemble et pouvait dire si, effectivement, entre généraliser, ne pas généraliser parce qu'il fallait respecter cette notion dont on a aussi parlé, d'égalité dans les territoires. Peut-être pour expérimenter, il y avait aussi une autre notion qui apparaît plusieurs fois, sauf qu'il fallait peut-être une fiscalité, une liberté d'action spécifique. Qu'est-ce qu'on entend derrière ? On n'a pas creusé.

Enfin, un dernier prérequis qui a été soulevé est qu'il fallait aussi que l'entreprise ne soit plus suspecte et qu'elle soit, comme l'ensemble des parties prenantes, un acteur comme les autres.

Merci.

Bernard SAINCY

Merci, Antonella. Il y a un petit changement de programme parce qu'on m'informe qu'Akim Oural est souffrant, donc il ne pourra pas participer à l'éclairage. On va donc passer à la troisième question.

Qui peut réguler ?

Bernard SAINCY

J'appelle Pierre-François Bernard, qui est Maire de la commune nouvelle les Premiers Sapins qui se trouve dans le Doubs, à venir pour rapporter sur l'atelier, sur la question de : quelle articulation entre légitimité représentative, délibérative et participative ?

Pierre-François BERNARD

Bonjour à tous.

C'est le dernier rapport, donc je vais demander votre attention. Ce n'est pas le plus facile d'autant plus que notre atelier, au lieu d'être très séquencé, a été à effet boule de neige et a été plutôt agora et forum ouvert, donc la synthèse est difficile.

D'abord, on a essayé de décrire les trois formes de la démocratie.

La première, la démocratie représentative qui est apparue comme fondamentale, notamment par son pouvoir de légiférer.

Démocratie délibérative malgré la fragilisation des corps intermédiaires reconnus pour son savoir-faire de discussions, de débats, mais aussi par la capacité à pouvoir déposer l'affect.

Et la démocratie participative avec le lieu d'émergence des idées, l'expertise de l'usage, mais le risque de la démocratie d'opinion.

Au-delà de l'état descriptif qui nous est apparu, la question était : comment on peut réguler ces trois types de démocratie ? C'est la notion de cloisonnement entre les trois formes qui a attiré l'attention des participants avec un objectif de relier ces trois formes de démocratie de manière à créer les conditions d'acceptation de l'intérêt général. Si on relit, on a une notion de *process*, la formalisation des intérêts par la démocratie, la préparation de la décision par la démocratie délibérative, la décision légitime et partagée par la démocratie représentative. Pas forcément un processus linéaire puisqu'un participant a évoqué le terme de politique circulaire, faisant écho à l'économie circulaire, terme qui rapporte la notion d'évaluation, évaluation pas par le vote, mais par les usagers, ce qu'on a évoqué dans un précédent atelier.

Du coup, cette notion de politique circulaire pouvait faire sourire, à part qu'on a quand même pas mal parlé de deux événements au-delà de toute considération politique. Le premier est le Grenelle de l'environnement et le deuxième étant Notre-Dame des Landes où les différentes formes de représentation politique sont mises en valeur. Du coup, quand on repense à la date de l'émergence de l'idée de Notre-Dame des Landes, c'est la date de 1977 qui apparaît et ça évoque notre troisième question à laquelle on devait répondre, qui était la notion du temps long. Qui est garant du temps long dans ces différentes formes de démocratie ? En fait, qui est garant de l'enlisement des fois ?

Pas de consensus sur l'acteur garant du temps long. Il n'y a pas de consensus sur un acteur qui ressort. Trois acteurs, néanmoins, ont été récités dans ce *process* de la préparation de la décision : les autorités indépendantes de style AMF, les associations de marchés qui n'apparaissaient pas dans les préalables du forum, les institutions académiques, la recherche et tout ce qui tourne autour de la *civic tech* et de l'*open data*, comme on l'on a dit, avec une accélération et un droit d'information.

L'enjeu étant, pour finir, dans cette nouvelle gestion du temps, d'être garant non pas du temps, mais garant de la relation ; la relation étant garante de la durabilité.

Je vous remercie.

Bernard SAINCY

Merci, Pierre-François. J'étais dans cet atelier, donc j'ai bien vu qu'il était compliqué à résumer.

Je vais appeler un témoin. Philippe Durance, vous êtes professeur, titulaire de la Chaire de prospective et développement durable au CNAM. La question que j'aimerais vous poser est : quelle est votre vision sur l'articulation entre les trois légitimités, représentative, délibérative et participative ? En cinq minutes.

Philippe DURANCE

C'est long cinq minutes.

Le sujet est compliqué, même complexe. Ça, c'est clair, donc je ne prétends pas avoir une réponse qui soit pure et parfaite. D'expérience, en tous les cas, je peux constater que ces trois formes ne sont pas opposables. Je pense que c'est assez clair et ça a été dit. Elles ne sont pas opposables, cependant, elles méritent peut-être, pour deux d'entre elles, d'évoluer. Je pense à la démocratie représentative. C'est être sûr que les représentants soient les vrais représentants. Il y a des doutes, il y a beaucoup de doutes, il y a beaucoup de méfiance et beaucoup de défiance, aujourd'hui, dans la population, quant au système de représentation, notamment face à cette incertitude d'être correctement représenté. Il y a certainement un travail à faire de ce côté-là et des règles, peut-être, à établir, qui garantissent une représentation plus conforme ou plus adéquate à l'évolution même de la société. C'est un premier point.

Sur le côté délibératif, il existe. Est-ce qu'on peut considérer qu'on est plus dans la co-construction quand on fait de la délibération ? Moi, je ne suis pas certain. Pas aujourd'hui, en tous les cas. Ce qui amène, en effet, à pousser cette solution de démocratie participative ou, là, il y a une condition à remplir qui me paraît moins importante. Pour qu'on ait une démocratie participative, il faut qu'on ait participation de l'ensemble des parties prenantes, ce qui n'est pas toujours évident, qui pose déjà, d'emblée, un problème qui est un problème d'échelle. Faire de la démocratie participative sur une échelle locale, territoriale, n'est pas, aujourd'hui, trop complexe. En tous les cas, c'est gérable, on sait le faire et ça se fait. Sur des échelles plus importantes, sur des échelles, notamment, interterritoriales, voire nationales, ça commence à être un peu plus compliqué. Là, en effet, on parle de technologies et la technologie peut apporter une solution, mais qui n'est pas, à mon avis, une solution, non plus, aujourd'hui, forcément parfaite.

Je pense qu'il y a une exigence éthique dans cette question qui mérite d'être posée, qui vaut d'être posée. Si on avait un seul acteur garant de l'intérêt général, on pourrait très vite tomber dans ce que Weber appelait l'éthique de la conviction, c'est-à-dire qu'on pourrait très bien être face à des actions qui soient faites au nom de l'intérêt général par un acteur unique qui confisque cette notion pour parler au nom du plus grand nombre. Ce n'est pas le souhait, aujourd'hui, tel qu'on le voit dans l'évolution de la société. Ce n'est pas le souhait du plus grand nombre, justement, de voir cette parole confisquée.

L'autre forme d'éthique est l'éthique de la responsabilité. Ça permet de rebondir sur la notion du temps long, c'est-à-dire qu'une manière d'être responsable est en effet d'être participatif, mais c'est aussi penser le temps long, c'est penser l'avenir. Il y a une liaison assez évidente, d'ailleurs, entre projection de l'avenir, penser l'avenir et être responsable. Penser l'avenir, aujourd'hui, se fait de plus en plus dans les territoires de manière participative, c'est-à-dire que ce n'est même pas de la co-construction, d'ailleurs. On est plus dans la co-conception, parfois même de solutions où on met autour de la table l'ensemble des parties prenantes et je ne dis pas forcément des acteurs. On n'est pas dans la représentation, on n'est même pas dans la délibération, on est vraiment dans le partage avec l'ensemble des acteurs, le plus grand nombre d'acteurs et de parties prenantes concernées pour concevoir ensemble. Concevoir ensemble veut dire prendre conscience ensemble des problèmes, prendre conscience ensemble des enjeux, c'est-à-dire élaborer, construire des

enjeux qui sont des enjeux partagés avant d'aller à l'action, avant d'aller dans la conception de solutions. Pour vraiment que la participation se fasse et qu'il y ait participation, il faut qu'il y ait, en amont, déjà, une prise de conscience partagée des problématiques et des enjeux. C'est une vraie difficulté, d'autant plus sur des échelles qui peuvent être larges, parfois – et ce qui explique pas mal d'échecs, d'ailleurs, de certains processus de débat, certains processus délibératifs – à une échelle nationale qui ne conduit parfois à pas grand-chose en termes de décision.

Je n'ai pas épuisé mes cinq minutes, je n'ai pas entendu la sonnerie, mais je vous rends volontiers les quelques secondes qui restent.

Bernard SAINCY

Merci, Philippe Durance.

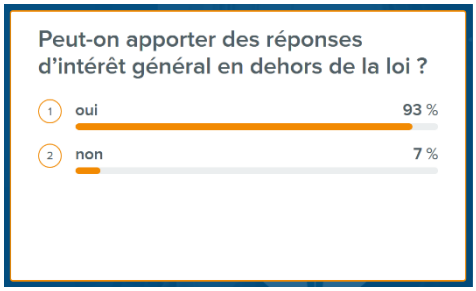
À vous la parole !

Bernard SAINCY

Nous allons maintenant passer à la période de mise en perspective avec Bruno Duchemin qui est membre de la section aménagement durable. Tout de suite, la réponse aux questions. Changement de programme. Tout de suite, la réponse aux questions, alors.

Y a-t-il une appréciation différente de l'intérêt général d'un territoire à l'autre ? Sans surprise, on a le oui qui est très largement majoritaire. Je dis « sans surprise », mais c'est quand même une petite surprise. Excusez-moi de parler trop vite.

Deuxième question, peut-on apporter des réponses d'intérêt général en dehors de la loi ? Là, il y a un très grand consensus, 93 %.



Troisième question, les acteurs de la régulation peuvent-ils être différents d'un niveau de territoire à l'autre ? Oui à 83 %. Cette dernière question est extrêmement intéressante pour la suite des travaux sur l'intérêt général et sur la question qui nous intéresse aujourd'hui qui est, maintenant, dans cette table ronde, qui est la question de la régulation, évidemment.

Merci.

Mise en perspective

Bernard SAINCY

Maintenant, on va passer à la mise en perspective. Bruno Duchemin, je disais, vous êtes membre de la Section aménagement durable des territoires au CESE. La question que je voulais vous poser est : quelle est l'importance du dialogue civil pour contribuer à une meilleure gestion de l'intérêt général ?

Bruno DUCHEMIN

C'est une très bonne question. La réponse est évidemment primordiale et essentielle. Le dialogue est absolument essentiel. Dans nos travaux que nous poursuivons au CESE je suis, vous l'avez dit, à l'aménagement durable des territoires et aussi à l'environnement. Nous constatons, à chaque fois, à chacun de nos travaux, qu'il y a une évolution, une révolution du monde dans lequel nous vivons, c'est-à-dire que le monde ancien est en train de disparaître et un monde nouveau est en train d'apparaître, qu'il va falloir construire et comment le construire sans dialogue ?

Nous assistons à une transition écologique qui est absolument nécessaire, sinon, nous filons droit dans un mur et nous assistons à une transformation numérique de l'ensemble de notre société, de l'ensemble de nos comportements aussi bien de consommateurs que de touristes ou bien de personnes transportées. Dans tous les éléments de notre vie, nos comportements changent du fait de cette révolution numérique.

Qu'est-ce qu'il se passe dans cette révolution numérique, par exemple ?

Chaque consommateur peut bénéficier d'un service personnalisé, ce qui n'existait pas avant parce qu'avant, on allait chercher le service qui était décerné par une tutelle et on obtenait un service qui était général. Aujourd'hui, on peut, grâce à des applications, obtenir un service qui est beaucoup plus personnalisé. Par exemple, dans la mobilité, on peut avoir du porte-à-porte. Si vous aimez les plaquettes de chocolat, par exemple, une certaine marque, et que vous avez un système GPS, il pourrait éventuellement, il pourra certainement, vous indiquez, lorsque vous passerez à côté du commerçant qui vend les plaquettes de chocolat que justement, on fait une petite démarque spécialement pour vous. D'ailleurs, vous l'avez tous remarqué, il vous appelle par votre prénom lorsqu'il vous parle sur les réseaux sociaux, donc une individualisation.

Comment voulez-vous que ce consommateur, que ce citoyen à qui on apprend à devenir individualiste, c'est-à-dire qu'on réponde directement à ses propres besoins, accepte, continue d'accepter qu'on ne laisse pas la parole et que la politique vienne d'en haut (Paris, Bruxelles) ? C'est simplement impossible. Il faut donc revoir le dialogue. Parce que la somme des intérêts particuliers ne fait pas un intérêt général, donc on ne peut pas prendre la somme de chacun. D'ailleurs, parfois, on pourrait parler de soustraction des intérêts, donc il y a une vraie difficulté, aujourd'hui, mais en même temps, c'est quelque chose d'extrêmement enthousiasmant. Désolé, c'est notre génération, mais c'est sur nous que ça tombe, le monde est dans l'évolution et une évolution qui est rapide. Nous devons écrire, construire le monde de demain. Pour ça, il faut une régulation. Oui, il faut une régulation.

Quelques exemples qui nous sont apparus. Par exemple, le secteur environnement. Si vous prenez l'artificialisation des sols, les PLU sont effectués par les intercommunalités, aujourd'hui, pas les communes. Évidemment, là, l'acteur politique joue un rôle de régulateur puisqu'il évite le mitage pour l'intérêt général, parce qu'on a besoin de terres agricoles et de les conserver. Ça deviendra certainement un besoin de plus en plus prégnant à l'avenir. Il faut une régulation, une régulation locale.

La France dépense 70 milliards d'euros, environ, tous les ans, pour acheter de l'énergie à l'étranger, donc ça serait bien de produire sur notre territoire. Sur notre territoire, nous avons peu de pétrole, mais nous avons des carburants verts, par exemple, ce qu'on appelle des biocarburants. On a une grande agriculture. L'idée a été avancée, « Mais utilisons ces carburants » et on s'est rendu compte, notamment avec les carburants de première génération, qu'il y avait aussi un problème, qu'il faut absolument une régulation, là, au niveau national parce qu'il faut continuer à nourrir la planète, il faut continuer à nourrir les Français, il faut que les agriculteurs continuent à produire de l'alimentation. Il y a eu très rapidement un conflit entre les produits de l'agriculture qui servent à nourrir des citoyens et les produits qui servent à leur mobilité. Alors donc, il a fallu trouver une régulation qui a été une régulation d'État et heureusement.

Si l'on prend le numérique, mais qui s'oppose aux GAFA ? Individuellement ? Chacun ? Non. La commune ? Non. Ce n'est pas la région et même l'État a de grosses difficultés. Là, on n'en a pas beaucoup parlé, mais il faut une régulation de l'Europe parce qu'aujourd'hui, les monopoles mondiaux qui sont en place sont d'une puissance jamais connue et ils ne sont pas au service de l'intérêt général. Ce n'est pas dans leur ADN et ce n'est pas leur fonction. Il faut donc pouvoir les réguler, donc avoir la puissance suffisante pour réussir à les obliger, en quelque sorte, les obliger à respecter un intérêt général. Là, il faut s'associer. Il nous semble que l'échelle européenne est un minimum. Rappelez-vous, peut-être que vous connaissez les chiffres, mais il y a uniquement quatre GAFA. On peut rajouter Microsoft, Tesla et d'autres, mais uniquement pour les quatre plus gros, 500 milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est plus que le PIB du Danemark, par exemple. C'est plus que le PIB d'un pays. Un pays qui refuserait Google, par exemple, aurait de grosses difficultés puisque chacun d'entre nous utilise ses services.

Il y a des opportunités qu'il faut saisir absolument parce que c'est un nouveau développement, mais nous avons besoin de régulation. Pour conclure, je voudrais dire que nous avons beaucoup de chance d'être ici parce que nous pouvons refaire le monde et nous allons le refaire parce que nous sommes obligés. Parce que sinon, il se fera sans nous, que d'autres acteurs le feront et nous aurons besoin d'une régulation au niveau local, au niveau national, régional, entre eux deux, et certainement, au niveau européen.

Je vous remercie.

Bernard SAINCY

Merci, Bruno Duchemin.

Autre mise en perspective, maintenant. Celle de Brigitte Giraud qui est Directrice de l'Union nationale des CPIE, des centres permanents des initiatives pour l'environnement et Présidente du CELAVAR.

Brigitte, tu as participé – on était ensemble, d'ailleurs –, dès l'origine, aux réflexions du groupe de travail sur l'intérêt général et au regard des retours des ateliers et des échanges de cette table ronde, y a-t-il un sujet spécifique que tu souhaiterais mettre en avant ?

Brigitte GIRAUD

Merci, Bernard.

On est dans la table ronde sur le choix de la méthode et pourtant, le mot que j'ai choisi pour ce temps de mise en perspective que vous me proposez est le mot de la « confiance ».

Pourquoi la confiance ?

D'abord, avant de dire pourquoi la confiance, je veux juste faire remarquer que la confiance est d'abord en amont de la méthode puisque la confiance est une posture, ce n'est pas une technique. C'est une posture, elle est en amont de la méthode et elle est indispensable si on veut construire, co-construire l'intérêt général. D'ailleurs, je

ferai remarquer à ce propos que tout à l'heure, la question qui était posée *via* l'appli mobile, c'était : les alliances sont-elles source de confiance ? Moi, je dirais plutôt : les alliances ne sont pas source de confiance, mais la confiance est la source des alliances. Très modestement, dans notre réseau associatif, c'est ce qu'on essaye d'expérimenter. Ça demande de toujours réinterroger la posture parce que ce n'est pas facile tous les jours et pourtant, le jeu en vaut la chandelle, je vous l'assure.

Pourquoi la confiance ? La confiance pour sortir de nos isolements respectifs. C'est difficile de dire des choses plus intelligentes que celles qui ont déjà été dites depuis ce matin, mais en tous les cas, elles sont néanmoins convergentes. Sortir de nos isolements respectifs entre organisations. Ça a été largement dit. De nos vérités respectives également puisque chacun, à l'intérieur de ces organisations, est à peu près persuadé de détenir la vérité sans la partager avec les autres, la confronter avec celle des autres et de nos territoires respectifs. J'ai bien aimé, tout à l'heure, la personne des Fermes de Figeac qui disait qu'il n'y a de sens que sur des territoires ouverts et il n'y a pas le territoire qui est le bon niveau de construction ou du développement et encore moins de l'intérêt général. Tout ça pour dire qu'on est dans le « et » et non pas dans le « ou » et qu'on doit ensemble faire. Seulement, la complexité du « et », c'est-à-dire de faire avec les autres et de faire tel que je viens de le décrire, peut freiner les envies.

Mon deuxième point est la confiance pour se challenger soi-même, pour faire face, soi-même, aux défis et faire les pas de côtés qui sont nécessaires pour entreprendre la co-construction, pour entreprendre le fait d'aller vers les autres. Se challenger soi-même n'est pas si évident que ça parce que là encore, ça renvoie à la question de la posture et ça renvoie à la question de l'accompagnement du changement. Je rejoins le concert de ceux qui ont invoqué les outils de l'accompagnement et les organisations de l'accompagnement en ajoutant cette particularité qu'il faut également prendre en compte les questions de la conduite du changement. Même si on a envie, si on est confiant, ce n'est pas forcément spontané que de se mettre en posture de changement. Tout ça est le sens de l'objectif de développement durable dont a parlé Philippe Jahshan en ce début d'après-midi, cet objectif 17 qui est celui des partenariats qui permettra d'atteindre l'ensemble des 16 objectifs précédents et le challenge est donc important.

Pour finir, vous me permettrez de dire un mot sur l'événement d'aujourd'hui. Charles Benoît l'a dit ce matin en introduction, en tout début de cette journée, l'événement d'aujourd'hui est le fruit d'une co-construction, mais le RAMEAU est le pilote de cette organisation de la journée et même des travaux qui ont précédé. On pourrait donc penser qu'il n'a pas la légitimité à dire qu'en effet, c'est un bel exercice de co-construction. Je voudrais donc le dire moi-même avec plus de liberté puisque je ne suis qu'un acteur parmi d'autres.

Je veux dire par là que nous avons été réunis pour, à la fois, conduire des travaux dans le groupe originel que Bernard a rappelé tout à l'heure. Nous avons été réunis pour construire l'événement d'aujourd'hui et comme le disait Hugues Sibille, tout à l'heure, à un moment donné, on a douté en se disant « On est sur un sujet aussi complexe, autant d'organisations, autant de points de vue, faire défiler plus de 300 personnes dans neuf ateliers qui vont chacun durer 10 minutes », on était très interrogatifs et en fait, on a relevé le défi. Très sincèrement, on a relevé le défi. On a de belles productions, on est allé loin dans la prise de conscience partagée des problématiques et des enjeux – ce qui était dit tout à l'heure par mon voisin – et je pense que nous avons vraiment, là, une très bonne base pour aller plus loin et pour faire valoir ce principe de démocratie participative, voire délibérative. Même si j'ai compris qu'il faut qu'on aille plus loin parce que mon voisin n'a pas l'air convaincu par la démocratie délibérative, de façon à continuer ces travaux sur la co-construction de l'intérêt général et à faire progresser à la fois cette assemblée, ici, qui nous accueille aujourd'hui, le CESE, mais aussi l'action publique dont on a largement entendu qu'elle était, que l'État et que l'action publique avait bien compris qu'ils devaient changer, mais que ce n'était pas facile de changer cette construction de l'État français. On a tous entendu, aujourd'hui, des choses qui nous séduisent, des choses qui nous enchantent, même, des choses qui nous réjouissent, mais on a aussi entendu des choses qui nous inquiètent et donc, par le processus de la démocratie participative ou délibérative, charge à nous de poursuivre cette œuvre.

Merci, Hubert, en tous les cas, d'avoir pris l'initiative, il y a longtemps.

Bernard SAINCY

Merci, Brigitte. Avant de passer à la conclusion, juste deux mots. On a beaucoup parlé de complexité dans cette troisième table ronde, notamment la complexité de la régulation. Mon avis personnel, puisque c'est objectif de cette conclusion, est que ça n'est pas insurmontable, mais elle va demander beaucoup de ténacité.

Pourquoi ? Parce qu'elle renvoie à la place des acteurs et à leur rôle : le rôle de l'État, le rôle des territoires, le rôle des corps intermédiaires et le rôle des citoyens. Ça veut dire que chacun doit entamer sa propre transformation pour qu'on avance sur une régulation plus efficace de l'intérêt général. Pour les citoyens, j'ajoute quelque chose qui est important à prendre en compte. C'est l'exigence nouvelle d'intervenir sur son devenir et ça suppose que les citoyens aient aussi les éléments nécessaires, par exemple, d'expertise, le permettant de décider en toute conscience et en toute responsabilité. Ça veut dire que l'Éducation populaire, dont j'étais le Président d'association, a vraiment un rôle très important pour essayer de diffuser les éléments d'expertise permettant aux citoyens de décider en toute conscience.

Deuxième point, rapidement, je pense qu'il y a, dans cette table ronde, à éclaircir, mais peut-être dans l'ensemble du colloque, quelques notions qui sont revenues et qui ont été un peu utilisées, comme si elles étaient synonymes entre les biens communs, les communs et l'intérêt général. De ce point de vue, je pense qu'il y a besoin – je pense qu'on en discutera dans le groupe de travail – de clarifier à partir des éléments que vous avez donnés dans les ateliers, ce matin.

Dernier point tout à fait personnel, j'ai entendu plusieurs fois l'idée que pour co-construire, il fallait une communauté de valeurs. Je suis assez hésitant avec cette formule. Je pense que c'est un préalable qui est un peu compliqué. Je ne vois qu'un préalable, peut-être deux, mais au moins un. C'est que tout le monde soit entré dans une valeur qui est l'éthique de la discussion, ce que vient de rappeler Brigitte sur le dialogue. Il y en a peut-être un deuxième, c'est la république, une valeur importante pour nous tous, mais je ne vois pas d'autres valeurs qui seraient des préalables à la mise en dialogue de l'ensemble des parties prenantes.

Dernier point, excusez-moi, j'en avais un quatrième que j'ai oublié, c'est que sur l'articulation des démocraties qui est une question, quand même, tout à fait complexe, je pense que le processus est déjà un peu engagé. Regardez depuis 2007, depuis le Grenelle de l'environnement, il y a eu une évolution, une prise en compte de la démocratie délibérative au travers de la consultation de l'ensemble des corps intermédiaires pour le consensus sur les questions environnementales. À l'époque, il y a eu un petit conflit avec l'Assemblée nationale puisque beaucoup d'élus disaient : « Mais c'est moi qui dois faire la loi et ce n'est pas à la société civile de le faire. » Finalement, au bout d'un moment, il a été résolu et les autres conférences qu'on a eues par la suite ont aussi permis de mettre en loi, grâce à nos députés, des décisions qui avaient été prises par la société civile.

Merci.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment, Bernard Saincy, d'avoir ainsi conclu cette troisième table ronde.

3- Mise en perspective

III.1 – Conclusion de Sylvain WASERMAN

Charles-Benoît HEIDSIECK

Monsieur le Vice-Président de l'Assemblée nationale, par le plus grand des hasards, il se trouve qu'en tant qu'observateur de terrain, nous avons eu la joie de constater votre parcours en tant que chef d'entreprise engagé en Alsace en tant que dirigeant associatif et militant sur le service civique, en tant qu'élu de terrain à la fois au niveau de la mairie puis de la région et aujourd'hui, comme homme politique bienveillant et je dois dire que nous vous remercions d'autant plus sincèrement de conclure ce colloque que vous incarnez à vous seul toutes les postures nécessaires pour une réelle co-construction. C'est bien le chercheur de terrain qui parle puisque depuis de nombreuses années, nous suivons vos travaux. Je ne citerai que le dernier que vous avez fait puisqu'à l'unanimité de l'Assemblée nationale, vous avez fait voter un texte pour reconnaître la valeur de l'engagement et particulièrement de l'engagement associatif. Je crois que plus que jamais, après la journée que nous avons passée, c'était un texte essentiel pour notre république.

Merci infiniment d'avoir accepté de conclure cette journée. Cher Sylvain, la parole est à toi.

Sylvain WASERMAN, Vice-Président – Assemblée nationale

Bonsoir à toutes et à tous.

D'abord, j'aimerais commencer par remercier Charles Benoît et son équipe, les remercier pour cette journée, évidemment, les remercier pour ce qu'ils font, pour ce qu'ils sont, mais remercier en particulier, Charles Benoît, pour la mission absolument impossible qu'il m'a confiée puisqu'il m'a dit « Sylvain, c'est très simple, tu assistes à la journée, tu fais une synthèse, tu croises avec les témoignages que tu as de ton expérience personnelle, tu fixes les actes stratégiques et ça ira bien. » Un vendredi, à 17 heures, je te remercie. Il a, cela dit, commis deux erreurs. Ça arrive même aux meilleurs. Il a commis deux erreurs. La première, c'est qu'il a oublié que les politiques, quelle que soit la question que vous posez, choisissent de répondre comme ils l'entendent. Et la deuxième, c'est qu'il ne m'a pas fixé de limite de temps et que les séances de l'Assemblée nationale se terminant habituellement à 20 heures, je crains que votre soirée soit compromise. Cela dit, j'ai tout de même essayé – puisque j'ai été attentif, aujourd'hui – de définir trois axes et de les croiser avec quelques éléments de synthèse et de témoignages personnels.

La première idée que j'aimerais poser, c'est celle qu'il me semble que l'idée de la co-construction du bien commun s'impose aujourd'hui comme une évidence théorique, mais que nous sommes face aux enjeux de sa mise en œuvre et qu'aujourd'hui, pour moi, incarne bien ce passage de cette évidence théorique à cette nécessité de la mise en œuvre.

D'abord, l'alimenter des propos d'aujourd'hui que ce soient ceux de Jean-Baptiste de Foucauld sur l'intelligence collective qui expliquait mieux que moi, mais aussi la façon dont Hugo Bevort expliquait le rôle de l'État qui évolue, la façon dont l'État considère que son rôle propre évolue puisqu'il n'est plus seul détenteur de l'intérêt général. Il gardait évidemment un rôle important, mais ce regard sur lui-même change. C'était assez intéressant d'entendre cette prise de position.

Pour l'alimenter par mon expérience professionnelle, j'aimerais l'illustrer par une anecdote. Début 2016, j'étais élu Président de la commission développement économique à la région Grand Est. J'étais préalablement chef d'entreprise et lorsqu'on m'a confié la mission de travailler sur la stratégie de développement économique, il se trouve que ça faisait quelques années que je connaissais Charles Benoît et que donc, je me suis dit « Tiens, maintenant que je suis chargé de mettre en œuvre une politique publique et de la définir, je vais faire de la co-construction parce que ça fait 5 ans qu'on m'explique que c'est ce qu'il faut faire. J'ai commencé par dire : « C'est facile, on va commencer par interroger 300 chefs d'entreprise qu'on va aller voir individuellement. » J'ai eu beaucoup de réticences au départ, beaucoup de réticences des représentants du monde de l'entreprise qui n'étaient pas forcément ravie de l'idée qu'on allait voir leurs adhérents, pourquoi pas nous interroger nous puisqu'on représente l'entreprise, vous n'avez pas besoin d'aller directement voir les entreprises ; des administrations, parfois, pas habituées à ces systèmes de fonctionnement ; à certains élus qui n'en voyaient pas forcément l'utilité, mais ce qui est intéressant,

c'est qu'aucun d'entre nous, j'en suis persuadé, ça été largement reconnu, aucun d'entre nous, individuellement, n'était capable de définir le résultat de la stratégie.

Ce qu'il y a d'anxiogène pour un élu, c'est que quand vous faites de la co-construction, vous partez d'un point A, mais vous ne savez pas quel est le point d'arrivée, quel est le point B d'arrivée et ça, c'est anxiogène. Pour un élu, c'est plus simple de faire quelque chose de participatif, on vous demande votre avis, on change deux/trois virgules et on a demandé l'avis.

La co-construction, par essence, quand on vous demande quelle est votre vision, où vous allez, quel sera le résultat, vous n'en savez rien. Sinon, vous ne faites plus du tout de co-construction. On est arrivé presque à un excès inverse, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, à chaque fois que quelqu'un présente quelque chose au conseil régional du Grand Est, en particulier, il explique comment il a co-construit. C'est très bien, ça me fait très plaisir parce qu'il y a eu un peu de temps qui s'est passé, mais je crois que ça illustre très bien le fait que cette co-construction est un défi de mise en œuvre et beaucoup des expériences dans les ateliers – j'ai fait le tour de l'ensemble de ces ateliers – montraient cette complexité de mise en œuvre. Il y a l'idée intellectuelle à laquelle on adhère tous de toute façon – sinon, on ne passerait pas une journée du vendredi, ici, dans cet hémicycle –, mais il y a cette réalité de mise en œuvre qui, évidemment, pour définir une politique publique, est un défi en soi.

La deuxième idée qui s'impose et qui m'est apparue clairement au travers de notre journée de travail, c'est que le monde associatif a un rôle particulier à jouer dans cette mise en œuvre. C'était intéressant de voir comment Monsieur Dujol expliquait la liberté, la jeunesse du monde associatif, cette notion de liberté qui est complètement intrinsèque ; comment Caroline Neyron nous parlait de la place de l'innovation de ce métier d'essaimeur – c'est une très belle idée que j'entendais. C'est vrai, finalement, entre un partage de bonnes pratiques et la diffusion réelle, il y a un fossé d'identification, de conceptualisation, de duplication, d'accompagnement de la mise en œuvre. C'était très bien expliqué. C'est peut-être un très beau métier, donc le jour aura quelqu'un « essaimeur » sur sa carte de visite, je pense qu'on aura peut-être fait un pas important.

Quand je le relie à mon expérience personnelle, j'aimerais vous citer un exemple qui s'alimente de mon expérience associative et qui alimentait la résolution qui a été votée à l'Assemblée nationale. Il me semble que pour co-construire, l'une des pistes intéressantes peut être de choisir l'une ou l'autre des politiques publiques et de voir comment on peut passer d'un coût budgétaire – par exemple, pour le service civique qui est un domaine dans lequel je me suis impliqué –, de passer d'une lecture budgétaire du coût que représente déjà nos services civiques au bénéfice sociétal, coût et bénéfice sociétal que leur action peut apporter.

Je vous donne un exemple tout simple. Lorsque j'étais coprésident d'Unis Cité, donc acteur du service civique, 150 salariés, 3 000 jeunes, à l'époque, on avait un programme qui s'appelait « Une visite, un sourire ». Des jeunes en service civique allaient voir des personnes âgées isolées repérées par les services sociaux, passaient un peu de temps de convivialité avec elles et au fur et à mesure des semaines, essayaient de les réinsérer dans leur quartier, dans les associations de leur quartier, dans leur environnement. Au-delà du fait que ça avait une valeur ajoutée humaine très forte, on avait fait une table ronde avec la ministre et les personnes âgées qui étaient à cette table ronde ne disaient pas : « C'est sympa de voir de jeunes, le mercredi après-midi, venir me voir. » Elles disaient : « J'étais morte et je revis. » Ce sont des paroles très fortes.

Mais au-delà de cette valeur ajoutée humaine, une étude a été faite par une chercheuse sociologue pour dire que cette action pouvait prolonger le maintien à domicile d'une à deux années et donc les 400 euros que vous dépensez budgétairement pour financer un jeune en service civique n'a rien à voir avec l'économie de coûts et le bénéfice sociétal, au-delà, encore une fois, de la valeur ajoutée humaine qui est bien sûr l'élément numéro un, mais il n'a rien à voir avec le bénéfice sociétal du coût économisé pour la société d'un maintien à domicile.

Je pense qu'une société mûre est une société qui saurait faire cette lecture dans une politique publique et peut-être travailler, en l'occurrence, avec le monde associatif pour arriver à sortir d'une lecture budgétaire isolée à une lecture en coût complet sociétal, pour pouvoir prendre des décisions non plus fondées sur une évolution budgétaire, mais sur une logique de bout en bout du coût

sociétal. C'est d'ailleurs l'un des quatre axes que nous avons écrits puisque j'ai eu le bonheur de rédiger cette proposition, cette résolution de l'Assemblée nationale. C'est le quatrième axe que nous avons fixé dans cette résolution.

Le troisième axe. C'est bien, tout le monde est encore là. Vous êtes les plus vaillants des participants de la journée, vous êtes encore là, donc vous pouvez entendre le troisième axe. Le troisième axe, c'est que je pense que chacun doit y prendre sa part. On a vu le rôle-clé des associations tout au long de la journée.

On a vu l'intervention de Jean-Eudes Tesson, qui était très intéressante, sur le rôle de l'acteur économique. D'ailleurs, c'est une question que je me pose, que je vivais en tant que Directeur d'une entreprise. C'était de dire : comment j'arrive à mettre l'action sociétale que je mène en cohérence avec ma stratégie de ressources humaines interne, par exemple ? Comment on arrive à construire ces liens ?

L'acteur public doit prendre sa part et l'intervention de Madame Lalu sur l'articulation, notamment, entre les acteurs, était très éclairante. Les citoyens, bien sûr, doivent en prendre leur part, mais le politique aussi.

J'étais très intéressé par la définition du territoire qui était de dire : le territoire est le lieu où on peut encore s'engueuler. L'Assemblée nationale est un territoire à elle toute seule, je vous rassure et du coup, dans cette logique, le politique a son rôle à jouer. Je crois que c'est Monsieur Duchemin qui le disait : « Ce rôle s'impose aux politiques. » J'écrivais, en 2016, un livre qui s'appelait, de façon un peu provocante, *Et si on ubérisait la politique ?* Mais c'est bien ce qu'il se passe dans notre société. Le politique a été, pendant longtemps, une espèce de couche d'intermédiation entre les citoyens et la décision publique. Finalement, ce n'est pas au XIX^{e} siècle.

Quand j'ai été élu maire dans mon village, j'ai commencé par faire des ateliers, des groupes de travail parce que je n'étais pas du village, donc je ne savais pas ce qui était bon pour le village. Je me suis donc dit : « Mon programme, c'est qu'on fera des groupes de travail et ensuite, autour de la table, on construira notre feuille de route. » Il y a quelqu'un, je me rappellerai toujours, qui m'a dit : « Monsieur le Maire, c'est bien sérieux votre truc ? Nous, on vous élit, vous prenez la décision et dans 5 ans, si on n'est pas contents, on vous réélit. » On voit évidemment que cette conception du rôle de l'élu comme couche d'intermédiation a complètement explosé. Elle s'est fait ubériser. On est donc maintenant dans un défi de trouver des circuits courts entre les citoyens et la décision publique. Notre rôle d'élus a profondément évolué d'un rôle de gestionnaires, de décideurs, à un rôle de personnes qui sont censées et qui doivent réussir ce circuit court entre les citoyens et la décision publique.

Hugues Sibille disait « L'Assemblée nationale avait parfois tendance à dire « La loi, c'est moi et donc pourquoi associer les autres ? » » Là aussi, dans cette logique d'ubérisation de la politique ou de rôle nouveau des élus, les chantiers qui ont été lancés par François de Rugy sur la refonte du rôle de l'Assemblée nationale donnent une place majeure au *civic tech*, aux amendements citoyens, à la façon dont on repense ce lien.

Au mois de décembre, j'ai lancé les assises citoyennes, comme beaucoup de députés qui mènent leurs actions, mais à chaque fois, l'idée, c'est comment réorganiser le processus législatif, le travail législatif pour créer ces circuits courts avec les citoyens. C'est bien un défi qui a réapparu aujourd'hui et qui se précise dans notre rôle d'élus.

Tout ça pour dire qu'effectivement, la première résolution qu'a prise l'Assemblée nationale, la première résolution qu'elle a votée est une résolution sur l'engagement associatif. D'abord pour dire ce n'est qu'une résolution, mais c'est quand même une résolution. C'est quand même l'opinion, l'expression de la parole de la représentation nationale qui dit, premièrement, son attachement au monde associatif, son importance pour la société, de l'engagement citoyen pour l'avenir de notre société et qui fixe quatre axes de travail. Il y en a deux qui sont particulièrement pertinents aujourd'hui. Je les cite rapidement.

Le premier sur la protection juridique des présidents d'associations de bénévoles, exemple que j'ai pu vivre et voir. J'étais à la fois dirigeant d'entreprise et Président d'association. Je prenais plus

de risques juridiques en tant que Président d'association qu'en tant que dirigeant d'entreprise. Finalement, quelque part, c'est absurde puisque l'activité sur laquelle vous êtes bénévoles et vous vous engagez vous expose plus que votre activité professionnelle propre, même en tant que mandataire social d'une entreprise. On a des actions tactiques à faire sur le droit, dans ce domaine.

Le deuxième point et le deuxième axe est la valorisation du parcours associatif tout au long de la vie que ce soit pour les jeunes, dans leur processus éducatif ; que ce soit lorsque quelqu'un cherche un emploi. Comment peut-on, au travers de la valorisation des acquis d'expérience, valoriser son action associative et son parcours associatif ?

Le troisième concerne l'emploi associatif, ses spécificités, ses enjeux.

Le quatrième, justement, le raisonnement en coût sociétal complet que je vous exposais tout à l'heure. L'Assemblée nationale, aujourd'hui, est confrontée à ces enjeux avec des groupes de travail, avec un gouvernement qui pilote sa démarche, avec l'Assemblée nationale qui s'empare du sujet et qui souhaite revendiquer sa place dans cette réflexion. Elle est un de ces acteurs de co-construction.

Pour conclure, je voudrais dire que nous sommes un peu à la croisée des chemins. Peut-être qu'aujourd'hui, Charles Benoît, ce jour est ce jour de rupture où l'idée est acquise, l'idée de cette co-construction du bien commun est acquise et que maintenant, nous rentrons dans la phase 2 qui est la réussite de cette mise en œuvre, qui est un défi en elle-même et qu'il faut à la fois reconnaître le chemin que nous avons parcouru, que des organismes comme le RAMEAU nous ont aidés à parcourir et s'engager de façon volontaire pour faire que ces idées, de cette co-construction réussissent sur le terrain et que par l'exemple, on puisse prouver que cette idée qui a germé dans beaucoup d'esprits et qui s'impose aujourd'hui peut devenir une réalité pour l'ensemble de nos concitoyens.

Je vous remercie et à toutes d'être restés jusqu'à l'issue de cette journée et à très bientôt. Merci beaucoup.

III.2 – Rapports d'étonnement :

3 acteurs académique ont suivi la journée, avec la charge ensuite de nous faire part de leurs observations. Il s'agissait de :

- **Cristina-Gabriela RAILEANU, économiste**
- **Elodie MIELCZAREK, sémiologue**
- **Edith HEURGON, prospectiviste**

Rapport d'étonnement de Cristina-Gabriela RAILEANU, économiste

« Je veux tout d'abord vous remercier de m'avoir invité à ce colloque enrichissant, organisé par Le RAMEAU et le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), le 12 janvier au Conseil Economique, Social et Environnemental à Paris.

L'initiative de co-construire des politiques publiques pertinentes suite à une réflexion commune structurante sur la vision systémique de l'intérêt général est, par excellence, la quintessence d'une démocratie participative et délibérative, construite par et pour les parties prenantes engagées. La diversité des acteurs provenant de domaines variés et dotés de compétences transversales s'avère la clé dont Le RAMEAU use avec sagesse, dans le but de remplir un vide juridique générateur de fragilités sociales et territoriales.

L'intention de créer un droit d'expérimentation partenariale signifie pour moi la vraie innovation sociale, car son utilité repose sur l'élimination des enclosures dotées de pratiques exclusives et concurrentielles. Ce droit favorise ainsi une nouveauté réticulaire, alimentée d'un même désir : servir l'intérêt général.

Je ne peux que saluer le triptyque Vision partagée - Action collective - Gestion régulatrice, qui se situe aujourd'hui au cœur des débats mondiaux sur la société des communs, dont l'avènement est souhaitable.

Les angles des questionnements hétérogènes, suite aux ateliers proposés sur ces trois leviers, m'ont permis un regard pluriel sur la préoccupation du concret. Cette démarche doit être promue, car elle envisage une analyse minutieuse, absolument nécessaire avant de passer à l'action. Comment construire et jusqu'à quelle échelle est-il possible de déployer les initiatives ? Qui s'engage et quel rôle exclusif pour enfin fertiliser à la fois, des idées et des pratiques territoriales ? Comment actionner pour ostraciser les éventuels freins ? Quel système d'autogestion doit être mis en exergue ?

La nécessité de créer la confiance est juste, car en général, « la co-construction du réel » traverse une multitude d'étapes qui se nourrissent dans le temps, en commençant par des premiers projets pilotes et suivis par d'autres : apprentissage essai/erreur, évaluation des impacts et démultiplication des pratiques dans des territoires comparables.

La place de l'intérêt général n'est pas en marge du droit ! Il a besoin d'être légal, lisible et opérationnel ! Cette démarche de co-construction de la vision systémique est une première étape inévitable pour déclencher à l'avenir des vrais moteurs de croissance et d'emploi… »

Rapport d'étonnement de Elodie MIELCZAREK, sémiologue

« J'ai participé à ce colloque le matin et le midi. J'ai vécu un moment important de production de savoir et de contenu, en plénière, avant de co construire le contenu en ateliers et de poursuivre des discussions plus intimistes avec des participants au sujet des ateliers, avec une dimension relationnelle et émotionnelle inattendue.

Pour témoigner de cette expérience, j'ai organisé ma réflexion autour de ma vision avant, et pendant l'événement. Puis, je vais partager mon ressenti sur le fond et la forme de ce colloque.

Avant ce colloque : quelles étaient mes interrogations avant de venir ?

Selon moi, le CESE est un centre décisionnaire, de pouvoir où les échanges sont menés dans un hémicycle. Comment les ateliers pouvaient-ils s'intégrer dans ce cadre ? Comment allait-on participer à la coproduction de contenu ? Ce sentiment était exacerbé car j'étais novice sur les sujets de l'intérêt général. Comment ces ateliers allaient-ils se dérouler ? Qu'est-ce que l'on attendait de moi ?

Autrement dit, la question centrale que je me posais était :

Comment pouvoir faire émerger des choses nouvelles, innovantes, dans le cadre institutionnel de l'hémicycle ?

Pendant le colloque : comment ai-je vécu cet événement ?

Au sein de l'hémicycle, j'ai trouvé intéressant de pouvoir à la fois écouter les intervenants en tribune, et de disposer d'espaces d'expression ouverts, via Twitter et de contribuer, via l'application Wisembly, à la représentation photographique des mots-clés de l'intérêt général. Cette formule permettait d'être **actif** dans la **réception d'informations**.

J'ai beaucoup apprécié l'organisation du colloque en 2 espaces bien agencés : l'amphithéâtre, en ouverture de la matinée, avec des temps de discours pas trop longs, et les ateliers, dans le hall, pour se mettre en action sur une durée plus longue.

La co construction pendant les ateliers

Au départ, je m'attendais à traiter une seule question et à rejoindre un groupe pré constitué avec une grille de noms. J'ai eu une belle surprise en commençant par l'atelier souhaité. Le temps d'expression (10 minutes) proposait une contrainte de temps bénéfique, obligeant les gens à être tout de suite productif. C'est un format que l'on retrouve dans le **design thinking** : construire une problématique dans laps de temps très court avant de concevoir, permettant ainsi une productivité plus intense.

Pendant les ateliers, nous avons eu deux possibilités pour nous exprimer :

- Collective : via l'échange oral au sein du groupe,
- Individuelle : via les post it, en y écrivant ses idées.

J'ai apprécié ces 2 options, car, selon les ateliers, j'étais plus à l'aise pour prendre la parole en groupe ou rédiger des post it. Les modérateurs avaient un rôle important, pour stimuler la production d'idées en rebondissant sur un post it comme sur une parole. Cette dynamique de groupe a permis de **libérer la parole**. Elle l'a libéré par rapport à soi-même : j'ai été moins inhibé sur certains aspects où je ne me sentais pas légitime. La bienveillance du groupe a contribué, également, à libérer la parole, qui était accueillie sans censure.

Le parcours des 9 ateliers a permis une évolution en forme d'entonnoir, du conceptuel vers l'opérationnel. Cependant, quelques minutes avant la fin du parcours des ateliers, je me demandais si on parlait bien de la même chose. Qu'est-ce que c'est, l'intérêt général ?

J'ai ressenti une nécessité forte du groupe **d'avoir une définition commune** de ce que l'on appelait l'intérêt général. Cela aurait pu être un préambule important de préciser ce terme. La question s'est posée, mais elle n'a pas été résolue. Parfois, j'ai ressenti de la perplexité et de l'égarement dans l'esprit des participants, car cette définition n'avait pas eu lieu. **Le sens donné aux mots a une véritable incidence**.

Ma vision sur le fond des ateliers

Je garde aussi en mémoire une représentation globale des idées force des mots-clés, invitant à l'action :

- « positif »
- « local »
- « acteurs »

Ce type d'exercices peut se heurter à un écueil : il est difficile de rendre compte de la mécanique, de **la complexité d'une pensée**. C'est pour cela que j'ai écrit des phrases sur des post it qui permettent de détailler les mots-valeurs.

La **simplification** engendre un risque de perte de sens et de perte de contenu, avec un ou deux mots-clés pour résumer des idées abstraites et conceptuelles. Chacun a une **représentation** différente de ces jolis mots. Il serait nécessaire de se mettre d'accord sur les détails plutôt que sur ces mots-fourre-tout. Cela m'amène à formuler une série de questions :

Qu'est-ce que l'on met derrière des mots comme « il faut la participation de la collectivité » ? Il ne faut pas avoir peur des points de vue exprimés, et se poser les questions : Comment crée-t-on du consensus en parlant des mêmes choses ? Comment les réalise-t-on ? Comment éviter la langue de bois dans l'expression et la restitution du contenu ?

Ce travail est nécessaire, mais pas suffisant. Est-ce que l'on cadre, en amont, les définitions en « enfermant » la pensée ? Ou est-ce que l'on fait produire ces définitions ?

Ma vision sur la forme de la journée

La question de **la représentativité** m'a beaucoup interpellé. La présence, en ouverture, de 4 hommes avec des prénoms composés, dont la moitié portaient un nom à particule. Cette représentation homogène était loin de la diversité. Je suis un peu agacée que ce soit le même type d'acteurs en tribune. J'aurais souhaité plus de lien avec les acteurs de la vie réelle.

A contrario, j'ai apprécié la **convivialité** de l'espace **ateliers**. La **diversité** des personnes d'horizons variés a apporté une vision transversale d'une grande richesse, avec une diversité présente, malgré un faible nombre de jeunes participants.

La question de **l'âge** est un point qui m'a beaucoup interrogé : il m'a semblé que beaucoup de personnes étaient à la retraite et avaient du temps pour s'investir dans l'action locale au service de la collectivité. Quels sont les acteurs ? Quels sont les moyens ? Les retraités jouent un rôle important en s'engageant sur leur temps libre dans le cadre associatif. Toutefois, cette production de sens, cette richesse humaine me semble peu reconnue. On arrive à la fin d'un modèle. La notion de « travail » mériterait d'être redéfini. Pourquoi ne pas mieux prendre en compte le rôle des bénévoles, a fortiori retraités, dans les associations ?

En conclusion

J'ai participé à une journée, à un déjeuner, qui ont constitué deux expériences. Lors des ateliers, je me suis interrogé sur la forme, et, sur le fond, j'ai participé à un échange et j'ai observé une dynamique avec des personnes que je n'aurai sans doute jamais rencontrées.

Au déjeuner, j'ai été ravie par ces rencontres inhabituelles et ressourçantes. J'ai échangé avec deux retraités, engagés dans une collectivité locale et dans une structure associative. Leurs témoignages

m'ont éclairée, m'ont fait prendre conscience du lien social, de la contribution de personnes, sortis de la vie active. Ces personnes étaient animées par le désintéressement, le don de soi pour une cause qui nous dépasse.

J'ai le sentiment que ces personnes animées par le don de soi sont invisibles dans l'espace public, en dehors des injonctions véhiculées par les publicités, les médias et la prise de parole politique. Dans le monde de l'entreprise, le discours est orienté sur le mécénat, ce qui est finalement intéressé ou faire-valoir.

Globalement, cette journée m'interroge sur les difficultés à concrétiser les idées, les intentions exprimées lors des ateliers et des interventions en tribune.

Comment passer d'un « penser ensemble » à un « agir ensemble », et aller plus loin, pour transformer cette réalité ?

J'ai vu le porteur d'une Idée de ce que pourrait être la société.

Comment arrive-t-on à transformer ce réel ? Cette question n'est pas évidente, voire insoluble à traiter. En tant qu'individu, après l'expérience vécue, j'appréhende différemment la réalité.

Et comment le petit groupe des participants de ce colloque peut parvenir à propager ces idées de façon plus stable avec un collectif qui dépasserait les particularités ?

Il me semble nécessaire de définir des mots, pour ne pas rester langue de bois, pour être en lien avec la réalité vécue de toutes les personnes (ce qu'est « la vraie parole politique » développée par Roland Barthes).

Je regrette de ne pas avoir pu me rendre disponible toute la journée au regard de la dynamique vécue ce jour-là, avec des participants représentant une vraie richesse humaine dans le non-dit et dans l'incarnation.

Rapport d'étonnement d'Edith HEURGON, directrice du Centre culturel international de Cerisy,conseillère en prospective du présent

POUR UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE DES SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES, DE NOUVELLES ALLIANCES AVEC LE MONDE DE LA RECHERCHE

> « Migrations, explosion des inégalités et Nouveau Régime climatique, c'est la même menace (…). Ni la souveraineté des États, ni l'étanchéité des frontières ne peuvent plus tenir lieu de politique ». Bruno Latour, *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique.* La Découverte 2017.

Dès 2008, dans le cadre de la prospective *La Poste 2020* que j'animais à la Poste pour co-construire des futurs souhaitables, j'ai rencontré le RAMEAU. Afin d'adapter les services postaux aux personnes en situations de fragilités, il nous a aidé à faire travailler ensemble cette grande entreprise avec les associations au plus près des territoires vécus. J'ai tout de suite apprécié la nature du débat, à la fois franc et vif, qui s'est instauré avec Charles-Benoît Heidsieck comme son aptitude à fédérer les énergies d'une large diversité d'acteurs. J'ai alors suivi plusieurs des démarches qu'il a engagées en vue de la co-construction du bien commun et de la recherche de nouvelles alliances, sans aller jusqu'à souscrire à son affirmation de « la fin des arrogances — sauf à y voir une prophétie auto-réalisatrice. J'ai été impressionnée par la manière dont, en dix ans, il a su imposer le RAMEAU en tant que « laboratoire de recherche appliquée radicalement innovant », tout en regrettant la place ténue qu'il accordait, dans sa « réflexion collective pour agir », aux mondes de l'art et de la

recherche. De mon point de vue cependant, elle y gagnerait au moins sur trois plans : dans l'exercice d'une nécessaire fonction critique, dans une conceptualisation rigoureuse et dans sa force inventive.

Cette observation, je la formule à partir d'une double expérience: celle de la « prospective du présent » [4], démarche de synthèse pour l'action qui définit l'intelligence collective comme l'articulation de trois types de connaissances : les savoirs scientifiques, les pratiques professionnelles et les expériences sensibles (ou artistiques) ; celle de la directrice du Centre culturel international de Cerisy,[5] qui organise des colloques culturels et scientifiques de forte notoriété en tentant de favoriser les rencontres entre artistes, chercheurs, intellectuels, savantes, avec des acteurs socio-économiques ancrés dans le monde actuel.

C'est notamment pour lutter contre les cloisonnements de tous genres qui inhibent nos sociétés en construisant de nouvelles alliances[6], que j'ai accepté l'invitation de Charles-Benoît Heidsieck à participer en tant qu'observatrice à la journée du 12 janvier au CESE.

Avec hésitation cependant, parce qu'ayant participé à certaines réunions du groupe sur *L'intérêt général : hier, aujourd'hui, demain*, j'ai éprouvé alors quelques réserves : d'une part, vis-à-vis d'un terme qui ne constituait plus, à mon avis, un « principe actif » dans le monde contemporain ; d'autre part, quant à la démarche prospective choisie (l'élaboration de scénarios soumis au choix de décideurs), elle ne me semblait pas à la hauteur des défis où désormais « migrations, explosion des inégalités et nouveau régime climatique constituent une même menace »[7]. Me prêtant néanmoins alors au jeu, j'ai assisté à toute la journée dans un box situé sur le côté droit de l'hémicycle, à partir duquel m'était offerte une vision latérale de la tribune et des intervenants qui ont pris la parole. Quant aux ateliers qui se sont tenus en fin de matinée dans le grand salon, j'ai tenté, circulant de l'un à l'autre, de capter des propos, de situer des positions, de saisir des ambiances, de percevoir des mouvements.

Voici donc mon rapport d'étonnement : il portera, dans un premier temps, sur les modalités d'organisation (le lieu, les intervenants en plénière ou en ateliers, les participants) et, dans un deuxième temps, sur le contenu des échanges, avant de conclure sur la nécessité de nouvelles alliances pour « penser et agir avec ensemble »

Les modalités d'organisation

J'ai d'abord éprouvé un certain plaisir, non dépourvu de nostalgie, à me retrouver au Palais d'Iéna, siège du Conseil économique, social et environnemental. Je l'ai fréquenté naguère en accompagnant Jean-Paul Bailly dans la réalisation de certains rapports : *Prospective, débat et décision publique* (1998), *Le temps des villes : pour une concordance des temps dans la cité* (2002) ou participé à plusieurs *Forums d'Iéna*. Lieu de débat ouvert à la société civile organisée, apte à prendre en considération le temps long, j'y ai retrouvé la forte pression du consensus. Toutefois, le 12 janvier, le débat n'a pas vraiment eu lieu. En effet, ni les rythmes imposés du 5x5 (5 minutes pour intervenir, 5 minutes pour parcourir chaque atelier), ni l'usage d'un outil numérique permettant de répondre en direct aux questions posées, ni les post-it colorés utilisés pour fixer des énoncés, ne me paraissent favoriser une discussion fructueuse[8].

J'ai observé une certaine homogénéité des intervenants : une majorité d'hommes mûrs (il a fallu attendre l'après-midi pour entendre quelques femmes à la tribune), essentiellement français :

---

[4] La *prospective du présent*, à la fois "lecture aiguë" du présent, interprétation dynamique de l'innovation et démarche de débat, a été introduite dans *Prospective, débat et décision publique* (1998), rapport de J.-P. Bailly au Conseil économique et social, republié sous le titre *Demain est déjà là*, éditions de l'Aube, 1999. Elle se met en œuvre dans diverses situations et se consolide au travers d'une série de rencontres, depuis 1999, organisées au Centre culturel international de Cerisy.

[5] Pour une présentation du Centre, de son programme et de ses publication, voir www.ccic-cerisy.asso.fr

[6] Voir déjà : Ilia Prigogine, Isabelle Stengers, *La nouvelle alliance, métamorphose de la science*, Gallimard, Folio, 1986

[7] Bruno Latour, *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*, La Découverte, 2017

[8] *Accélération*, La Découverte, 2010, du philosophe allemand Hartmut Rosa qui dénonce les effets nocifs de l'accélération sur le dialogue démocratique.

représentants des services de l'État, plus rarement de collectivités territoriales, responsables associatifs et d'ONG, animateurs sociaux, acteurs de PME, souvent de l'économie sociale et solidaire, patrons du MEDEF et quelques syndicalistes, bref les acteurs réunis par le Rameau avec les 23 organismes qui avaient conçu cette manifestation. Je me suis alors interrogée sur les absents, ceux qui ont été invités et ne sont pas venus, ceux qui n'ont pas été invités mais sont représentés, ceux qui ne le sont pas, ceux dont ne parle pas.

Le contenu des échanges

Le point de départ était les travaux d'un groupe, animé par Hubert Allier et Charles-Benoît Heidsieck, pendant trois années, sur le thème de *L'intérêt général : hier, aujourd'hui et demain*.[9]. À l'issue de son travail, le groupe avait formulé une hypothèse qu'il souhaitait soumettre au débat de l'assemblée élargie : « La notion d'intérêt général "universel et intemporel" est une exception française. Longtemps une réponse, elle constitue aujourd'hui un problème même si, pour certains, elle demeure une référence. Face à l'ampleur des mutations actuelles, l'intérêt général – concept français d'un monde qui a vécu – a lui-même vécu. D'où la question : ne faut-il pas collectivement travailler pour élaborer un concept renouvelé qui joue un rôle équivalent à celui de l'intérêt général du monde vécu ? »

Si, pour ma part, je souscris à l'analyse, je n'adhère pas nécessairement à la formulation de la question posée. À ce stade de mes observations, il m'est apparu que l'élaboration d'un « concept renouvelé » n'était d'ailleurs pas la préoccupation principale des organisateurs.

L'intérêt général, un principe de sélection pour construire de nouvelles alliances

Il s'agissait plutôt pour eux, m'a-t-il semblé, de se saisir de ce prétexte pour traiter du sujet qui les intéressait bien davantage et qui entrait directement dans le champ de compétences du Rameau : conduire *une réflexion collective pour agir*. Dès lors, la notion d'intérêt général, inactuelle et peu controversée, devenait un *principe de sélection pour construire de nouvelles alliances,* rassemblant des personnes ou des organismes pour lesquels cette notion était encore une référence et qui, sous cette enseigne, acceptaient de travailler ensemble.

Redistribuer les cartes au sein du système d'acteurs

À cet égard, il convient de saluer la grande habileté des initiateurs et de constater la réussite de l'opération. Faire porter le débat, non sur le concept lui-même, mais sur **l'incarnation de l'intérêt général**, leur a permis d'ouvrir un large espace pour **redistribuer les cartes au sein d'un système d'acteurs** (interdépendants, mais encore peu ouverts à la coopération) et d'en appeler à la **co-responsabilité des parties prenantes** face à l'ampleur des mutations et des transformations.

Pour incarner l'intérêt général, il fallait, nous a-t-on dit, réunir des personnes physiques et morales, des organisations, des États, des corps intermédiaires, des Entreprises, promouvoir des fonctionnements ascendants et horizontaux, opérer quelques actes concrets (charte, dialogue permanent, partenariats…) en lien avec des valeurs partagées. Il s'agissait d'abord de donner une *nouvelle chance à l'État* pour que, renonçant à incarner seul l'intérêt général, il assume, loin des arrogances, un positionnement de co-construction et s'intéresse aux associations et aux entreprises non seulement comme bénéficiaires mais aussi comme co-producteurs de politiques publiques. Un nouvel âge s'ouvrirait alors à lui : après *l'État jacobin* et l'*État stratège*, il deviendrait un *État au milieu de la mêlée*, animateur, garant (de la justice notamment) et facilitateur de partenariats d'action. Il s'agissait non moins de faire mieux reconnaître *le rôle majeur du secteur associatif,*

[9] Le groupe de travail était constitué de : **Dominique Balmary** *(Uniopss),* **Jean-Paul Bailly** (IMS, Président d'honneur de la Poste), **Yannick Blanc** *(FONDA)*, **Jean-Michel Bloch-Lainé** *(Inspecteur général des Finances),* **Philippe Durance** *(CNAM),* **Béatrice de Durfort** *(CFF)*, **Brigitte Giraud** *(Celavar)*, **Daniel Lebegue** *(ORSE),* **François Rachline** , **Hugues Sibille** *(Avise, labo de l'ESS)*, **Bernard Saincy** *(Innovations sociales conseils)*, **Roger Sue** *(Universitaire)*, **Jean-Eudes Tesson** *(ACOSS).*

comme force d'innovation et acteur potentiel des transitions nécessaires au plan social, économique, écologique et démocratique.

Quant aux *entreprises*, la coïncidence était remarquable avec la prise en compte par le gouvernement des recherches engagées depuis cinq ans (notamment avec le collège des Bernardins et l'École des mines de Paris, avec le concours du CCIC[10]), sur « L'entreprise à objet sociétal étendu ») et la mission confiée à Nicole Notat (ancienne dirigeante de la CFDT) et à Jean-Dominique Sénard (actuel patron de Michelin) afin d'engager la négociation dans le cadre du projet de loi Le Maire pour « faire grandir l'entreprise ». Cette question n'a été qu'esquissée alors qu'elle aurait pu donner lieu à un vrai débat d'actualité.

Le choix pragmatique des organisateurs de centrer l'effort sur le système des acteurs a été gagnant. Il a néanmoins masqué un renoncement : celui du renouveau conceptuel.

Un renoncement

Sans doute le renouveau conceptuel de la notion d'intérêt général n'était-il pas à la portée des 23 alliés de la journée du CESE. En effet, ni la méthode proposée (représenter l'intérêt général comme le barycentre de trois processus : vision, action, gestion), ni le vocabulaire utilisé dans les ateliers relevant davantage du pilotage des machines que du gouvernement des humains (actionner des leviers, mobiliser des énergies, réduire les freins, évaluer les impacts, on régule des effets) ne permettaient de produire un substitut actuel à l'intérêt général. Il aurait fallu au moins que soient conviés des chercheurs de plusieurs disciplines, que soient sollicités quelques artistes, afin que, tenant compte d'une large variété de travaux et d'expériences récents, puissent être proposés, non seulement des « mots pour agir », mais bien des « concepts pour penser ».

Les apports et leurs limites

Voici encore, sans exhaustivité, quelques remarques sur les échanges de la matinée, synthétisés l'après-midi et ponctués par des mises en perspective.

Quant à la **vision partagée**, les propos tenus ont été souvent généreux, alternant bonnes intentions et paris audacieux : on a souhaité un XXIe siècle plus fraternel, plus équitable, on a voulu grandir en humanité, on a prétendu que les entreprises, devenues toutes « colibris », seraient désormais respectueuses de la nature et du vivant… Mais l'on a accordé bien peu de place aux conflits, aux violences, aux exclusions qui caractérisent le nouveau désordre mondial[11].

Au mieux, constatant que l'on accepte difficilement des objectifs venus d'ailleurs (de l'Europe, par exemple), l'on s'est référé à des cadres prédéfinis (comme les 17 objectifs universels du développement durable, notion qui elle aussi, après avoir joué un rôle utile, se trouve révolue), invitant à ce projet vers un monde moins inégalitaire et plus cohérent. À cet égard, alors que les problèmes des échelles paraissent insolubles, la réflexion s'est dans l'ensemble cantonnée au niveau national, éludant les risques majeurs à propos desquels le philosophe Bruno Latour nous interpelle dans l'ouvrage déjà cité : « *La nouvelle universalité, c'est de sentir que le sol est en train de céder (…). Notre seule issue : découvrir quel territoire est habitable et avec qui le partager (…) ».* Face à ces menaces, au pari de la confiance, il convient de substituer la nécessité de rassurer …

Quant au volet portant sur **l'action**, il est essentiel dans la mesure où il a permis d'insister sur l'importance du *pouvoir d'agir* et sur la nécessité d'en articuler les différents processus : la capacité d'innovation des acteurs de terrain ; la nécessité de disposer de « héros collectifs de proximité » pour mettre en œuvre avec fougue des projets partagés ; mais aussi les institutions qui en assurent la maintenance et la pérennité, voire en permettent la montée en généralité. Cette co-construction

[10] Un colloque de 2013 sur « À qui appartiennent les entreprises ? » a été publié sous la titre « L'entreprise, point aveugle du savoir », Éditions Sciences Humaines, 2014.

[11] Nicole Gnesotto, Revue *Esprit*, août, septembre 2014.

du bien commun par des hommes et des institutions co-responsables me paraît un point fort de cette rencontre.

Des ouvertures nécessaires

Si donc, sur un plan général, les résultats de la journée sont fort appréciables, la prospectiviste que je suis vous invite à aller plus loin : à faire les deuils qu'a suggérés sans son message Daniel Lebegue (ceux des échelles, de la simplicité, du binaire) ; à écouter l'appel de Jean-Paul Bailly, citant Héraclite "***Ce qui est contraire est utile et c'est de ce qui est en lutte que naît la plus belle harmonie ; tout se fait par discorde*** », de transformer les oppositions en complémentarités, bref à créer des liens de fécondité réciproque entre dissensus et consensus.

Sortons maintenant de cet hémicycle pour vous inviter une fois encore à lire Bruno Latour. Selon lui, « pour dépasser l'opposition entre local et mondial, il faut en même temps s'attacher à un sol et se mondialiser ». À cette fin, il introduit un troisième attracteur étrange *: le Terrestre.* Tenant à la terre et au sol, il est aussi mondial, en ce sens qu'il ne cadre avec aucune frontière, qu'il déborde de toutes les identités. Alors que le local est fait pour se différencier en se fermant, le Terrestre se différencie en s'ouvrant.

S'agissant d'envisager des futurs souhaitables les questions prospectives seraient alors : « comment retisser des bords, des enveloppes, des protections ; comment retrouver une assise en prenant en compte à la fois la fin de la mondialisation, l'ampleur de la migration, ainsi que les limites mises à la souveraineté des États, désormais confrontés aux mutations climatiques ? ». Et si l'on veut co-construire une intelligence collective des situations présentes et à venir, il faut « accroître considérablement la gamme des alliés potentiels dans les luttes à mener pour le terrestre ».

III.3 – Et après ?

Charles-Benoît HEIDSIECK, le 12 janvier 2018 en conclusion du colloque

La question que vous êtes en droit de vous poser, c'est « Et après ? ».

Trois points importants, **trois engagements** et le premier est de vous proposer, si vous le souhaitez, de **faire un cahier de lien commun**. Cahier de lien commun qui, toujours avec la même application que nous avons utilisée, Wisembly, est de vous proposer librement quel est votre engagement, vous, personnellement, ou pour l'organisation que vous représentez, à l'issue de ce colloque, quelles actions ou contributions vous semblent importantes pour cette capacité de co-construire le bien commun ? Bien évidemment, ça n'a pas forcément de lien avec tous ceux qui ont été aujourd'hui, mais personnellement ou collectivement, qu'est-ce que vous vous engagez à faire, qu'est-ce que vous avez déjà programmé à faire pour ce bien commun ? Il nous semble intéressant et important de consolider ensemble, de partager ensemble – puisque nous avons eu une journée extrêmement riche – ce cahier de lien commun.

Les 20 engagements du carnet de lien commun :

- *Engagement associatif*
- *Don pour des fondations et ONG*
- *Faire plus l'amour moins la guerre*
- *Diffuser des bonnes pratiques*
- *Faciliter la co-construction entre acteurs différents*
- *Reprendre tout cela à tête reposée*
- *Engagement associatif à titre personnel*
- *Réorienter ma mission professionnelle*
- *Poursuivre une alliance entre acteurs d'intérêt général pour des solutions écologiques et solidaires et les partager*
- *Encourager l'essaimage de projets ayant fait leurs preuves et contribuant à l'intérêt général*
- *Promouvoir et soutenir les fondations auprès de tous mes réseaux d'acteurs*
- *Gen-a s'engage à poursuivre ses actions de cohésion de territoire dans la même optique que tout ce qui a été dit aujourd'hui.*
- *Accompagner la professionnalisation des acteurs de l'Intérêt général*
- *Créer plus d'emplois en maximisant les profits de mon entreprise*
- *Créer une association pour fédérer les acteurs d'utilité sociale en Europe et mener ensemble un plaidoyer politique & économique pour développer l'innovation sociale*
- *Continuer à diffuser, en entreprise, la notion d'intérêt général*
- *Accompagner la transformation des organisations de l'Intérêt Général*
- *Le RAMEAU s'engage à éclairer la nécessité d'un droit à l'expérimentation partenariale.*
- *La fondation pour la co-construction du bien commun s'engage à donner des exemples concrets d'acteurs et de territoires.*

Le deuxième engagement que nous prenons devant vous aujourd'hui, c'est bien évidemment **la publication des Actes**. Tout ce qui a été dit ce matin sera bien évidemment retranscrit. C'est tout ce que nous avons dit cet après-midi qui sera aussi retranscrit, c'est ce fameux cahier du lien commun, mais c'est aussi la vision de nos observateurs qui nous diront ce qu'ils ont constaté durant cette journée.

Le **troisième engagement** – puisque nous l'avons dit, il y a 23 organisations co-organisatrices – est de **nous réunir prochainement sur la base de ces résultats pour pouvoir définir ensemble quelles suites nous donnons à ces travaux.**

Comité de pilotage après le colloque, le 30 mai 2018

En premier lieu, le **retour sur les forces et les limites du colloque du 12 janvier** fut très intéressant. Le Comité de pilotage a notamment souligné :

- Objectivement, une **belle avancée et une dynamique de co-construction unanimement appréciée**,
- Au-delà de mettre en valeur la convergence entre les différentes sphères, l'importance de mieux favoriser **l'écoute de la controverse** et de lui laisser une place d'expression qui permette de mieux la comprendre,
- Une nécessaire **clarification de la différence entre co-construction et co-gestion**, deux notions très différentes,
- L'importance de la **dimension territoriale**, à la fois infranationale et européenne.

Ensuite, le Comité de pilotage a **structuré les suites de nos travaux**. Il s'agit de mettre progressivement en place une diversité de modes de partage et d'extension des travaux au travers de **3 démarches complémentaires** :

- Un **Groupe de Travail regroupant des représentants des 3 Assemblées**. Ce travail s'organise actuellement pour une première session mi-septembre,
- L'extension de la **réflexion auprès de la Civic Tech**, mener une étude sur l'intérêt général comparable à celle que le Pacte Civique a mené sur la fraternité,
- La **piste académique** qui reste encore largement à investiguer. Le Comité de pilotage d'octobre 2018 aura pour tâche de faire des propositions sur cet axe.

4-Remerciements :

Le Collectif tient à remercier l'ensemble des contributeurs et des organisations qui ont permis de réaliser ce colloque.

- **Membres du Groupe de travail « Intérêt Général » :**

  Hubert ALLIER, pilote de la démarche, *Membre du CESE, ancien Directeur Général de l'Uniopss, membre du Mouvement Associatif* **;** **Dominique BALMARY**, *Conseiller d'Etat honoraire, Président de la coordination associative Uniopss – Union Nationale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux* **;** **Jean-Paul BAILLY**, *Membre du CESE, Président d'IMS – Entreprendre pour la Cité, ancien Président de la Poste* ; **Yannick BLANC**, *Préfet du Val d'Oise, Président de la FONDA ;* **Jean-Michel BLOCH-LAINE**, *Inspecteur général des Finances, ancien membre du Conseil Economique et Social Européen ;* **Philippe DURANCE**, *Professeur associé au CNAM, Chercheur au labo interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action ;* **Béatrice DE DURFORT**, *Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations – CFF ;* **Brigitte GIRAUD**, *Présidente de la coordination associative Celavar – Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rural, Vice-présidente du Mouvement Associatif, Directrice de l'Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement* ; **Charles-Benoît HEIDSIECK***, copilote de la démarche, *Président-Fondateur du RAMEAU* ; **Daniel LEBEGUE***, *Président de l'ORSE, de Transparency International France, Président honoraire de l'IFA ;* **Henry NOGUES**, *Universitaire, Président de l'ADDES ;* **François RACHLINE**, *Conseiller spécial du Président du CESE ;* **Hugues SIBILLE***, *Présidents d'Avise, Président du labo de l'ESS, ancien Délégué interministériel ;* **Bernard SAINCY**, *Ancien syndicaliste, Fondateur de Rassembleur d'énergies GDF-Suez, Président-fondateur d'Innovations sociales conseils ;* **Roger SUE**, *Universitaire, Vice-président de la FONDA ;* **Jean-Eudes TESSON**, *Président du groupe Tesson, Président de l'ACOSS.*

- **Comité de pilotage du colloque :**

  23 organisations sous le pilotage d' **Adelphe DE TAXIS DU POET**, *responsable innovation sociale, CGSCOP IRScic* : ADASI, Admical, Agence nouvelle des solidarités actives, Avise, Caisse des Dépôts, CESE, CGET, CFF, Comité 21, Convergences, FACE Paris, Ministère de l'Education nationale, de la vie associative, de la jeunesse et des sports, la Fonda, Global Compact France, Haut Conseil à la Vie Associative, le labo de l'ESS, le Mouvement associatif, Le RAMEAU, Les entreprises pour la Cité, MEDEF, le Mouves, l'ORSE, le Pacte Civique

- **Intervenants :**

  Patrick BERNASCONI, *Président du CESE* ; **Christophe ITIER**, *Haut-Commissaire à l'Economie sociale et solidaire et à l'Innovation* sociale ; **Charles-Benoît HEIDSIECK**, *Président-fondateur du RAMEAU* ; **Philippe-Henri DUTHEIL**, *Membre du Haut Conseil à la Vie associative* ; **Jean-Eudes TESSON**, *Président de l'ACOSS* ; **Jean-Claude BARBOUL**, *Secrétaire Général, CFDT Cadres* ; **Elodie JULLIEN**, *Directrice de la recherche, Le RAMEAU* ; **Jean-Baptiste DE FOUCAULD**, *Président, le Pacte Civique* ; **Philippe JASHAN**, *Président du Mouvement associatif, Conseiller, CESE* ; **Benoît MIRIBEL**, *Président, Centre français des fondations* ; **Jean-Benoît DUJOL**, *Directeur, Délégation à la Jeunesse, à l'Education Populaire et à la Vie Associative* ; **Hugo BEVORT**, *Directeur des stratégies territoriales, CGET* ; **Jean-Paul BAILLY**, *Président du réseau Les entreprises pour la Cité* ; **Hugues SIBILLE**, *Président du labo de l'ESS* ; **Laurence PICCININ**, *Déléguée Générale, Alliance pour l'Education* ; **Hélène VALADE**, *Présidente du groupe de travail « Entreprises et territoires », Plateforme RSE* ; **Dominique OLIVIER**, *Directeur, Fermes de Figeac* ; **Delphine LALU**, *Présidente de la section des Activités Economiques du CESE* ; **Daniel LEBEGUE**, *Président de l'ORSE* ; **Géraldine FORT**, *Déléguée Générale, ORSE* ; **Bernard SAINCY**, *Président-fondateur d'Innovation Sociale Conseil* ;

Emmanuel DUPONT, *Responsable de l'animation scientifique et stratégique, CGET* ; **Philippe DURANCE**, *Professeur, titulaire de la chaire de Prospective et Développement Durable, CNAM* ; **Bruno DUCHEMIN**, *Membre de la section Aménagement durable des territoires et Environnement du CESE* ; **Sylvain WASERMAN**, *Vice-président de l'Assemblée Nationale*.

- **Rapporteurs des ateliers :**

  Bastien ENGELBACH, *Coordonnateur des programmes, La Fonda* ; **Hubert ALLIER**, *Pilote du Groupe de Travail Intérêt Général* ; **Emilie POISSON**, *Directrice exécutive, Convergences* ; **Caroline NEYRON,** *Déléguée générale, le MOUVES* ; **Frédérique PFRUNDER**, *Déléguée générale, Le Mouvement associatif* ; **Antonella CELLOT-DESNEUX**, *Déléguée Générale, Les entreprises pour la Cité* ; **Bernard SAINCY**, *Président-fondateur, Innovation Sociale Conseil* ; **Pierre-François BERNARD**, *Maire, Commune nouvelle Les Premiers Sapins*

- **Animateurs des ateliers :**

  Claire VIDEAU, *Chargée de mission RSO, Comité 21* ; ; **Bastien ENGELBACH**, *Coordonnateur des programmes, La Fonda* ; **Anthony RATIER**, *Responsable Droits Humains et Objectifs de Développement Durable, Global Compact France* ; **Hubert ALLIER**, *Pilote du Groupe de Travail Intérêt Général* ; **Caroline GERMAIN**, *Directrice générale, ADASI* ; **Emilie POISSON**, *Directrice exécutive, Convergences* ; **Géraldine FORT**, *Déléguée Générale, ORSE* ; **Camille MARC**, *Directrice du Développement, Admical* ; **Elodie JULLIEN**, *Directrice de la recherche, Le RAMEAU* ; **Sophie QUENTIN**, *Directrice de mission, MEDEF* ; **Vanessa LY**, *Directrice des programmes, Avise* ; **Hélène DULIN**, *Chargée de plaidoyer, le MOUVES* ; **Lucie SUCHET**, *Responsable plaidoyer, Le Mouvement associatif* ; **Frédérique PFRUNDER**, *Déléguée générale, Le Mouvement associatif* ; **Alicia IZARD**, *Responsable de projet mécénat & investissement citoyen, Les entreprises pour la Cité* ; **Antonella CELLOT-DESNEUX**, *Déléguée Générale, Les entreprises pour la Cité* ; **Bernard SAINCY**, *Président-fondateur, Innovation Sociale Conseil* ; **Pierre-François BERNARD**, *Maire, Commune nouvelle Les Premiers Sapins*

- **Observateurs académiques :**

  Cristina GABRIELA-RAILEANU, *Economiste* ; **Elodie MIELCZAREK**, *Sémiologue* ; **Edith HEURGON**, *Prospectiviste*.

- **Organisation du colloque :**
  Equipes de l'ORSE, de l'Avise, du Mouvement Associatif, du RAMEAU et du CESE

5-Annexes :

- **Groupe de travail Intérêt Général**
- **Synthèse du rapport Intérêt Général**
- **Présentation du Livre « Bien Commun, vers la fin des arrogances ? »**
- **Note de cadrage du colloque**
- **Dossier intérêt général**

Annexe 1 : Groupe de travail pluridisciplinaire sur l'intérêt général (2014 – 2017)

Les membres du groupe de travail

Face à l'ampleur du défi que pose la question de l'intérêt général, une équipe pluridisciplinaire s'est réunie afin de partager les différents angles de questionnement que soulève le sujet. Elle est composée à la fois de personnes provenant du monde institutionnel (élus et haute administration), de praticiens (associatifs, chef d'entreprises et syndicalistes), ainsi que d'experts et d'acteurs académiques de différentes disciplines (économique, juridique, sociologique). Au travers d'un regard multiculturel, l'objectif est de montrer à la fois les enjeux, mais aussi les questions qu'il convient de se poser collectivement pour répondre à l'exigence d'une pédagogie renouvelée sur l'importance et l'urgence de nous baser sur cet intérêt général, fort de nos racines diverses et complémentaires, afin d'inventer un avenir commun.

Le groupe de travail est constitué de 16 membres (*dont un groupe référent de 5 personnes):

• **Hubert Allier***, pilote de la démarche ***(Membre du CESE, ancien Directeur Général de l'Uniopss, membre du Mouvement Associatif) ;***

• **Dominique Balmary*** ***(Conseiller d'Etat honoraire, Président de la coordination associative Uniopss – Union Nationale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux) ;***

• **Jean-Paul Bailly** (Membre du CESE, Président d'IMS – Entreprendre pour la Cité, ancien Président de la Poste) ;

• **Yannick Blanc** ***(Préfet du Val d'Oise, Président de la FONDA)***

• **Jean-Michel Bloch-Lainé** ***(Inspecteur général des Finances, ancien membre du Conseil Economique et Social Européen)***

• **Philippe Durance** ***(Professeur associé au CNAM, Chercheur au labo interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action)***

• **Béatrice de Durfort** ***(Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations –CFF)***

• **Brigitte Giraud** ***(Présidente de la coordination associative Celavar – Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rural, Vice-présidente du Mouvement Associatif, Directrice de l'Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement)***

• **Charles-Benoît Heidsieck***, copilote de la démarche ***(Président-Fondateur du RAMEAU) ;***

• **Daniel Lebegue*** ***(Présidents de l'ORSE, de Transparency International France, Président honoraire de l'IFA);***

• **Henry Noguès** ***(Universitaire, Président de l'ADDES)***

• **François Rachline** ***(Conseiller spécial du Président du CESE)***

• **Hugues Sibille*** ***(Présidents d'Avise, Président du labo de l'ESS, ancien Délégué interministériel)***

• **Bernard Saincy** ***(Ancien syndicaliste, Fondateur de Rassembleur d'énergies GDF-Suez, Président-fondateur d'Innovations sociales conseils)***

• **Roger Sue** ***(Universitaire, Vice-président de la FONDA)***

• **Jean-Eudes Tesson** ***(Président du groupe Tesson, Président de l'ACOSS)***

Modalités de travail

Les travaux se sont s'appuyer sur **3 modalités pratiques** :

– Des **rencontres régulières** du groupe de travail (toutes les 6 semaines, de novembre 2014 à juin 2015),

– Une **macro étude documentaire** des principaux documents présentant les enjeux et une proposition de définition de l'intérêt général. Il ne s'agissait pas de faire une bibliographie détaillée, mais de partager les principaux documents pour aider le groupe dans ses réflexions.

– Une **série d'auditions** afin d'écouter différents points de vue.

La liste des personnes auditionnées est la suivante (comme pour les membres du groupe de travail, chacun est intervenu à titre personnel et en aucun cas en tant que représentant de(s) institution(s) à laquelle il appartient).

Nous les remercions pour leur temps et les échanges passionnants que nous avons eu avec eux.
• **Simon Besnard**, Président du MRJC (le Mouvement rural de jeunesse chrétienne)
• **Aswaw Djebara**, Président du groupe des organisations étudiantes et mouvements de jeunesse, membre du CESE
• **Jean-Baptiste de Foucauld,** ancien commissaire au plan et coordinateur du «Pacte Civique»
• **Jean Gadrey**, Economiste
• **Robert Lafore**, Docteur en droit public
• **Marie-Christine Lepetit**, Inspectrice générale des finances
• **Laurence Lemouzy**, Directrice scientifique de l'Institut de la Gouvernance territoriale et de la Décentralisation

La liste des principaux documents consultés sont cités en référence dans le texte. La rédaction des comptes rendus et la formulation des travaux de synthèse ont été assurées par Le RAMEAU. Après relecture par le pilote, les documents « martyrs » ont été mis en débat auprès du groupe. Chacun a été individuellement invité à donner un avis écrit afin de compléter le document de base. A leur suite, chaque lecteur de cette note est invité à le faire.

Le cheminement du groupe de travail

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

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

Ces travaux ont donné lieu à la rédaction du rapport « l'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques, nouvelle gouvernance »[12].

https://rapportinteretgeneral.wordpress.com

Deux séminaires pour approfondir et enrichir la réflexion

Fort de ces premiers travaux, deux séminaires ont été organisés afin d'éclairer de manière prospective la transformation de l'intérêt général. Quels sont les scenarios possibles ? Quelles mutations en termes de dynamiques d'actions ? Quelles transformations dans la gestion et la régulation de l'intérêt général en France ? Quelle démarche pour construire une vision partagée de notre ambition commune ? … Autant de questions qui ont été investiguées lors des séminaires du

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

28 janvier et 15 mars 2016. Ces travaux ont donné lieu à la synthèse ci-jointe réalisée par Hubert ALLIER et Charles-Benoît HEIDSIECK.

3ème étape : mettre en débat les résultats des travaux

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

Annexe 2 : Synthèse du rapport collectif sur l'intérêt général (juin 2016)

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

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

Synthèse du rapport collectif sur l'intérêt général

Les principaux messages du rapport collectif sur l'intérêt général sont les suivants :

- Une phrase résume bien la situation qu'il convient d'instruire : **« L'intérêt général a longtemps été considéré comme une solution, il est aujourd'hui devenu une question** ». S'il n'était donc pas jusqu'alors nécessaire de chercher à définir une notion qui « va de soi », **il devient aujourd'hui indispensable d'aider chacun à mieux l'appréhender**.

- Face à la tentation d'en donner une définition, il est important de constater que l'intérêt général est fondé sur un principe d'universalité et d'intemporalité ; mais doit, pour s'incarner, être contextualisé dans un cadre spatio-temporel. C'est ce paradoxe de l'universalité et de l'intemporalité qui se doit, pour être effectif, de se contextualiser dans un espace – temps qui rend toute définition impossible.

- Pourtant les enjeux liés à la notion d'intérêt général ont une acuité particulière pour 3 raisons principales : l'interpénétration des enjeux économiques, sociétaux, sociaux et environnementaux avec une ampleur sans précédent rend de plus en plus complexe toute décision structurante pour l'avenir de notre pays ; le passage de l'autorité des « pères » à celles des « pairs » qui transforme tous les modèles d'autorité nécessite d'associer de nouvelles formes de légitimité ; la mutation du rapport de l'individu au collectif ne facilite pas l'équilibre entre l'épanouissement personnel et la contribution de chacun au « faire société ».

- **L'incarnation de l'intérêt général se traduit par 3 formes de leviers : l'action collective, la gestion régulatrice et la vision partagée.** Elle s'applique à 3 sphères d'acteurs : les personnes, les organisations et les institutions.

- **Une structuration de « l'utilité » de la notion d'intérêt général, permet de mieux comprendre les différents niveaux sur lesquels il est nécessaire de se situer**, et aide à clarifier les questions fondamentales à instruire collectivement. **Dans ce contexte, 12 défis ont été identifiés**. Il convient d'en articuler les réponses pour permettre un développement harmonieux de notre société et une capacité à inventer un avenir serein.

Synthèse des deux séminaires d'approfondissement

Le premier exercice de déconstruction a mis en débat 4 scénarios volontairement radicaux afin de susciter les éclairages nécessaires :

1. **Statut quo** : L'intérêt général reste le modèle dominant sans modification notable,
2. **Projet collectif territorialisé** : Le « projet collectif territorialisé » prend le relais et se substitue au modèle actuel,
3. **Auto-organisation** : La gestion de l'intérêt général est remise en cause sans qu'aucun dispositif collectif n'émerge, laissant l'individu seul se positionner face à sa relation au collectif,
4. **Articulation des légitimités** : L'intérêt général dans une forme actualisée et le « projet collectif territorialisé » s'articulent dans une complémentarité où individus, organisations et institutions redéfinissent ensemble la place de chacun dans un nouvel équilibre

MATRICE D'ANALYSE DES SCENARIOS

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

Chacun des scenarios a été décrit grâce à une matrice d'analyse mettant en lumière les implications en termes de fondement de la légitimité, du périmètre d'action prioritaire et des acteurs prioritairement à la manœuvre.

A titre d'exemple, le scenario « statu quo » est principalement focalisé sur la gestion qui fonde sa légitimité dans la démocratie représentative, son périmètre d'action est celui de la loi/norme et les acteurs prioritairement à la manœuvre sont les pouvoirs publics.

Un consensus a émergé pour souligner que, plus que les scenarios, **la matrice d'analyse présente une valeur ajoutée pour réfléchir à un équilibre autour des trois leviers** que sont la gestion, l'action et la vision. **Les scenarios prospectifs sont à bâtir en établissant différents barycentres entre les trois**. Ce constat a conduit les participants à s'interroger sur les leviers.

Le deuxième exercice de déconstruction concernait donc l'articulation entre les trois leviers (*voir ci-contre*).

La GESTION – Quelle régulation collective?

L'ACTION – Quelles réponses à quels besoins collectifs ?

La VISION – quel projet partagé ?

Il a suscité un échange autour de l'ordre dans lequel il convenait de les appréhender. Les participants ont constaté que **le levier par lequel commencer n'est pas neutre** ; il détermine la suite des choses. Trois cheminements possibles ont ainsi été identifiés :

HISTORIQUE – La gestion en 1er levier

PRAGMATIQUE – L'action en 1er levier

VOLONTARISTE – La vision en 1er levier

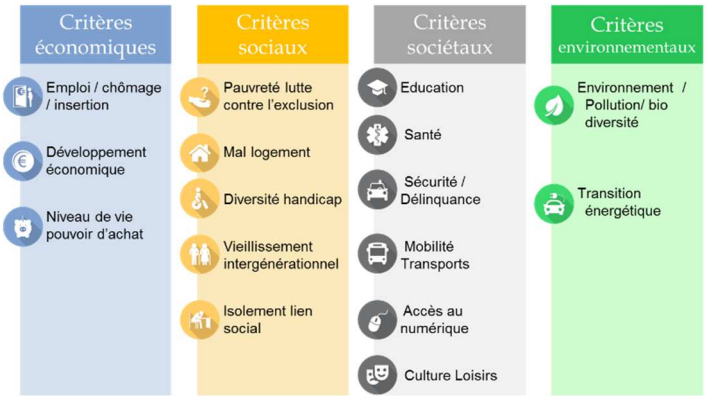
Commencer par la gestion implique de conserver la logique historiquement retenue en France qui gravite autour des pouvoirs publics. Au contraire débuter par l'action, incarnée dans un projet collectif territorialisé, implique l'adoption d'une logique pragmatique où les organisations, privées et publics, sont à la manœuvre. Enfin démarrer par la vision introduit une logique volontariste basée prioritairement sur l'engagement des personnes.

Ces 3 dynamiques induisent chacune un sens. La question se pose donc de savoir s'il faut commencer par la finalité ou par les moyens pour y parvenir. La démarche semble aujourd'hui prendre une importance déterminante, et être plus « accessible » que le questionnement sur les fondamentaux. Dès lors, **la méthode à retenir n'est pas qu'un simple outil**, mais devient une capacité à co-construire progressivement une réponse collective.

Cependant, pour impulser l'envie d'agir et pour lever les inerties, il faut avoir **qualifié avec précision l'ampleur des défis à relever**. Quelle est la réalité de terrain qui étaye nos convictions ? Près de 6 millions de chômeurs, 13,7% de la population française sous le seuil de pauvreté, plus 63.000 défaillances d'entreprise en un an, 120.000 décrocheurs scolaires, 21,7% des espèces recensées en risque de disparition… Autant de chiffres qui a eux seuls justifient une mobilisation collective.

C'est ce que pensent 69% des citoyens, 81% des dirigeants d'entreprise et 86% des gouvernances associatives[13]. Selon eux, les alliances permettent d'inventer de nouvelles solutions face aux enjeux. Le programme PHARE de l'Observatoire des partenariats donne un éclairage sur la co-construction territoriale et sur les fragilités prioritaires. Il permet **une triple analyse** : les données objectives de chacun des 16 **domaines**, les **spécificités territoriales** des 13 régions françaises, et la perception croisée de la situation **vue par les différents acteurs** : citoyens, associations, entreprises et institutions.

16 DOMAINES ETUDIES DANS LE PROGRAMME PHARE



Les études de l'Observatoire permettent de mesurer à quel point une approche transversale et multi-acteurs ainsi qu'une cohérence d'actions entre les territoires sont indispensables. Les résultats soulignent un « devoir d'alliances » qui renforce la nécessité d'une logique décloisonnée, la plus universelle et intemporelle possible pour répondre avec pertinence à l'ampleur des défis.

De l'ensemble de son cheminement, **le groupe a formulé une hypothèse à instruire collectivement** sur l'avenir de l'intérêt général. Il propose de la mettre en débat entre les institutions, les think tanks et les acteurs académiques intéressés pour partager les fruits de ces travaux.

Hypothèse collective sur l'intérêt général à mettre en débat

Mutation écologique, crise économique, inégalité sociale… les défis de ce début de XXI^{ème} siècle ?

« Ce sont nos crimes multipliés qui ont changé la nature des saisons et qui ont altéré leur utile température. (…) Nous louons la bienfaisance ; et nous ne soulageons point l'indigent (…) Nous nous conduisons envers les misérables avec une économie sordide. Nos magasins regorgent, trop étroit pour contenir toutes nos provisions, et nous ne sommes pas touchés du sort de celui qui est dans la détresse ». Cette citation du IV^{ème} siècle de Saint Basile de Césarée (329-374) nous rappelle que les dérives ne sont pas nouvelles. Loin de nous enfermer dans le passé ou de nous désespérer d'agir, **l'analyse historique doit nous inciter à nous projeter** pleinement dans le futur que nous souhaitons.

Pour y parvenir, l'exception française du concept d'intérêt général « universel et intemporel » qui a besoin de s'incarner dans le temps et dans l'espace est une richesse. Cependant, ce concept qui a longtemps été une réponse est devenu une question même s'il reste une référence, notamment auprès des jeunes et du regard international.

Face à l'ampleur des transformations et des mutations, il est nécessaire de renouveler le concept pour tenir compte des nouveaux besoins. C'est la raison qui fait formuler l'hypothèse suivante :

« L'intérêt général - concept français, d'un monde qui a vécu - a lui-même vécu. Ne faut-il pas collectivement travailler pour construire un concept renouvelé qui joue un rôle équivalent à celui de l'intérêt général du monde révolu ? ».

Le groupe ajoute qu'il lui semble que c'est l'incarnation de l'intérêt général qui est en question, plus que le concept lui-même. **L'accaparement, le dévoiement et l'appropriation de l'intérêt général sont à analyser avec la plus grande attention.**

[13] Consulter les résultats du programme PHARE sur le site du RAMEAU : www.lerameau.fr

N'est-ce qu'une question de sémantique ? Est-ce l'invention d'une nouvelle gestion régulatrice plus ouverte à la diversité des légitimités ? Est-ce l'impulsion d'une action collective plus structurante pour les individus, les organisations et les territoires ? Est-ce la réécriture collective d'un projet partagé ?... Autant de prismes indispensables à approfondir pour parvenir à un nouvel équilibre.

Au moment où le HCVA vient de remettre au Gouvernement un rapport sur les critères pour mieux qualifier les organisations d'intérêt général [14], et à un an des prochaines échéances présidentielles, il est sans aucun doute pertinent de se réinterroger collectivement sur cette notion qui contribue à l'unité de la France depuis 2.000 ans.

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

[14] Rapport sur la notion d'intérêt général fondant l'intervention des associations (HCVA, 25 mai 2016)

Annexe 3 : Le Livre collectif sur le bien commun (décembre 2016)

BIEN COMMUN :
VERS LA FIN DES ARROGANCES !

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

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

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

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

Légitimement, vous souhaitez des preuves ? Alors bonne lecture !

Co-auteurs

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

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

Annexe 4 : Note de cadrage du colloque du 12/01/2018 : « Intérêt général, dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? »

Contexte du colloque « L'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance »

« En France, l'intérêt général qui a longtemps été une réponse est devenue une question ! ». C'est sur ce constat partagé qu'un **groupe de 16 personnalités qualifiées** (*voir annexe 1*) a décidé d'investiguer la question en 2014, en se donnant le temps de qualifier le sujet en profondeur.

Le travail réalisé a fait l'objet de **3 publications successives** qui marquent les avancées de la réflexion :

- Le rapport collectif « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » en novembre 2015 (*https://rapportinteretgeneral.wordpress.com/le-rapport-collectif/*), suite aux sessions de réflexion du GT,
- Une note de synthèse suite à 2 séminaires pour mettre en débat les fruits du rapport, en mars 2016, qui a été adressé à une trentaine de Think Tank pour avis,
- Un livre collectif « bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Édition DALLOZ, dans la collection JURIS Associations), a été publié en décembre 2016 (*voir annexe 2*).

Ces travaux, qui ont été partagés, ont été repris à différentes reprises, comme dans le rapport du HCVA sur l'intérêt général remis au Gouvernement en mai 2016, ou encore lors du Forum National des Associations et Fondations en novembre 2016.

Enfin, les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats sur les fragilités et la co-construction territoriale montrent qu'il y a une réelle attente de la part des citoyens, des maires, des dirigeants d'entreprise et des responsables associatifs sur un **« devoir d'alliance »**[15] **pour répondre collectivement aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux** auxquels nous sommes confrontés en ce début de XXIème siècle.

Un colloque au CESE le 12 janvier 2018

Pour mettre plus largement en débat les résultats de la démarche collective engagée, un colloque est organisé le 12 janvier 2018. **L'objectif est de mobiliser tous les réseaux, publics et privés, volontaires pour partager ensemble les leviers d'action** pour accompagner la transformation de l'intérêt général. En synthèse :

- ***Le format*** : une journée au CESE, avec interventions en plénière et ateliers participatifs
- ***Le contenu*** : **instruire collectivement les 3 leviers de l'intérêt général** qualifiés lors des étapes préalables : vision partagée, action collective transformatrice et gestion régulatrice. Des exemples viendront éclairer les pratiques actuelles et les retours d'expériences de pionniers.

	Vision partagée	***Action collective transformatrice***	***Gestion régulatrice***
Enjeux	*Se doter d'un projet qui ré-enchante et donne espoir pour favoriser l'engagement*	*Concevoir, piloter et mettre en place les solutions adaptées aux enjeux*	*Articuler légitimités représentative, délibérative et participative*
Illustrations	*Déclinaison des ODD par la Puissance publique et les organisations,* *Le Pacte civique*	*Exemples : AFM Téléthon, Solifap Unis-cité,* *Travaux : France Expérimentation, CGET, SGMAP, MEDEF*	*PTCE, fondations territoriales, Clubs locaux et dynamiques de catalyse…*

[15] Consulter les résultats du programme PHARE sur le site de l'Observatoire des partenariats : http://observatoire-des-partenariats.fr/

Exposé des motifs sur les 3 leviers de l'intérêt général

Depuis 2014, la réflexion collective a fait l'objet d'un cheminement collectif sur les **moyens de prendre en compte les évolutions de l'intérêt général**. Bien que par conception universel et intemporel, ce concept -inventé en France – a besoin de s'incarner dans l'espace et dans le temps pour devenir un principe actif. Pour cela, **3 leviers permettent de l'appréhender concrètement** : la vision partagée qui soude la volonté des personnes à « faire société », l'action collective transformatrice qui permet de dépasser ses propres enjeux pour contribuer à l'avenir collectif, ainsi que la gestion régulatrice qui permet d'arbitrer et de garantir l'équilibre entre l'épanouissement de chacun et la prise en compte des besoins de tous. Pour agir en cohérence, **3 sphères s'articulent et se complètent** : le pouvoir d'engagement des personnes, la capacité d'action des organisations et la légitimité du système politique.

Le colloque du 12 janvier 2018 éclairera chacun des 3 leviers pour permettre de contribuer à définir les pistes concrètes pour mieux répondre aux défis actuels. Pour y parvenir, **chacun des 3 leviers sera traité au travers d'un angle précis dont l'exposé des motifs est le suivant** :

- **Vision partagée** : alors que le « contrat social » était jusqu'alors fondé sur des valeurs positives (la Paix, le Progrès,), il semble s'orienter aujourd'hui vers un objectif plus anxiogène : « sauver l'humanité ». Passant de l'espoir d'un avenir meilleur à la crainte du pire, notre projet collectif est-il suffisant pour donner confiance dans l'avenir et envie d'y être contributeur ? En septembre 2015, les Etats ont posé le cadre collectif des Objectifs du Développement Durable. En France, le Pacte Civique a proposé une méthode pour mobiliser les 3 sphères vers un avenir plus porteur de fraternité. Ces cadres – et d'autres – peuvent-il contribuer à (ré)enchanter la France ? Si oui, comment ?
- **Action collective transformatrice** : longtemps sous-estimé, voire parfois nié à certaines périodes de notre histoire, le rôle des organisations, publiques et privées, pour contribuer à l'intérêt général est aujourd'hui de mieux en mieux reconnu. Organisation publiques, associations, entreprises, fondations, acteurs académiques… chacun a un rôle à jouer dans un monde en profonde refondation. Ces différentes organisations, riches de leurs différences, inventent de nouveaux modèles pour répondre aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Au-delà d'une action en silo, c'est dans l'articulation des actions de chacun, et dans la capacité à faire alliance qu'il est à la fois possible de réduire les fragilités et d'inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. Quelles sont ces nouvelles alliances ? Quelles en sont les conditions de réussite ?
- **Gestion régulatrice** : l'équilibre entre épanouissement personnel et cadre collectif est un art complexe. A l'heure où l'autorité des pères est remise en cause par celle des pairs, se pose la question de la légitimité pour arbitrer. Longtemps fondée sur la seule légitimité représentative, la gestion régulatrice s'est lentement et progressivement ouverte à la légitimité délibérative, puis participative. C'est un mouvement lent face à une attente de plus en plus forte. Le territoire est-il le lieu pour inventer de nouvelles modalités de gouvernance de l'intérêt général ? Si oui, comment sécuriser une cohérence entre la prise en compte des spécificités des besoins locaux dans le cadre d'une unité nationale nécessaire à garantir une solidarité collective ?

Préparation du colloque

1- **Organisation de la préparation des tables rondes et des ateliers** : 3 groupes de préparation sont constitués, un par levier. Un **Comité de pilotage** aura lieu le **16 novembre 2017, de 9h30 à 12h30**, au CESE, pour établir ensemble le programme définitif du colloque.

2- **Responsabilités et composition des groupes de préparation** : ci-dessous les co-pilotes, les référents ainsi que la section du CESE qui sera plus particulièrement associée à nos travaux, ainsi que la composition des groupes de préparation.

a. **Vision partagée** : comment (ré)enchanter la France au travers d'un projet partagé ? Comment s'appuyer sur des leviers tels que les ODD et le Pacte Civique pour y parvenir ?
   i. **Co-pilotes : Convergences** (Emilie POISSON) **& le Pacte Civique** (Jean-Baptiste de FOUCAULT)
   ii. **Composition** : co-pilotes + Hubert ALLIER, Charlotte DEBRAY (La Fonda), Béatrice de DURFORT (CFF), représentant du Mouvement Associatif
   iii. **Référents** : Jean-Paul BAILLY & Dominique BALMARY
   iv. **Section CESE associée** : section en charge des ODD

b. **Action collective transformatrice** : quelle dynamique de co-construction pour répondre au « devoir d'alliances » plébiscité par 86% des français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires ?
   i. **Co-pilotes : CGET** (Emmanuel DUPONT) **& ORSE** (Géraldine FORT)
   ii. **Composition** : co-pilotes + Cécile LECLERC (Avise), Elodie JULLIEN (Le RAMEAU), Sophie QUENTIN (MEDEF), Jean SASLAWSKY (LFSE), représentant du Mouvement Associatif
   iii. **Référents** : Daniel LEBEGUE & Hugues SIBILLE
   iv. **Section CESE associée** : section activités économiques

c. **Gestion régulatrice** : pour inventer une articulation équilibrée entre les légitimités représentative, délibérative et participative, la gouvernance territoriale peut-elle nous montrer le chemin ?
   i. **Co-pilotes : Mouvement Associatif** (Frédérique PFUNDER) **& Réseau des Entreprises pour la Cité** (Sylvain REYMOND)
   ii. **Composition** : co-pilotes + Françoise BERNON (Labo ESS), Françoise CANDIER (FACE Paris), Philippe DURANCE (CNAM), Brigitte GIRAUD (Celavar), Michèle PASTEUR (ANSA)
   iii. **Référents** : Yannick BLANC & Bernard SAINCY
   iv. **Section CESE associée** : section aménagement des territoires

3- **Modalités préparatoires** : à définir par les co-pilotes avec les suggestions suivantes

a. **Objectifs** : L'objectif est que le temps de préparation soit peu prenant. L'exposé des motifs est déjà posé. Il a été préparé depuis 2014, et il ne s'agit donc pas de susciter un nouveau débat avant le colloque. **Les trois questions à traiter par le groupe préparatoire** :
   - ***Comment animer l'Agora du matin*** (quelles questions mettre en débat ? qui mobiliser pour animer les espaces d'échanges – 2/3 par dimension) ?
   - ***Qui mobiliser pour témoigner*** autour de ce thème, avec la volonté d'être le plus systémique possible ?
   - ***Comment animer le temps de restitution de l'après-midi*** (*le(s) format(s) doi(ven)t privilégier les formes dynamiques plutôt qu'une approche « sachants »/ « apprenants » puisque l'auditoire est constitué de décideurs publics & privés concernés et impliqués dans les questions posées*) ?

b. **Cadrage** : la présente note de cadrage constitue la « feuille de route » des groupes.

c. **Mobilisation de l'équipe préparatoire** : les équipes préparatoires sont composées de 6 à 8 personnes. Les co-pilotes sont libres d'organiser le travail préparatoire comme ils le souhaitent. Tous les réseaux mobilisés étant peu disponibles, nous recommandons 1 seule réunion + 1-2 point(s) téléphonique(s) pour affiner la proposition.