

LE POINT DE DÉPART

■ Une réflexion collective a été initiée en 2014 sur les moyens de prendre en compte les évolutions de l'intérêt général.

LE CONSTAT

■ Autrefois domaine exclusif de l'État, l'intérêt général s'est ouvert aux collectivités, puis au monde associatif et, désormais, aux entreprises.

L'ENJEU

■ Agir au service de l'intérêt général en articulant les trois leviers que sont la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice.



INTÉRÊT GÉNÉRAL

UN CONCEPT EN MUTATION

« L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » : telle était la question posée par un colloque organisé en janvier 2018. Plus d'un an après et face à un sujet d'une actualité particulière, l'occasion semblait toute trouvée de mettre en lumière les réflexions engagées autour de la mutation de l'intérêt général. Le débat est ouvert !

Dossier coordonné par Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU)

SOMMAIRE

- P. 16 — Une réflexion collective pour agir
- P. 17 — Tribune : « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? »
- P. 18 — Enseignements sur les mutations de l'intérêt général
- P. 21 — Mutation de l'intérêt général : tous concernés !
- P. 25 — Articuler les trois leviers de l'intérêt général
- P. 28 — Les trois leviers en pratique
- P. 30 — L'alchimie du bien commun
- P. 32 — La construction du bien commun en actions
- P. 34 — Tribune : « Plaçons la fragilité au cœur de notre force collective ! »

UNE RÉFLEXION COLLECTIVE POUR AGIR

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

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

– inventé en France – a besoin de s'incarmer dans l'espace et dans le temps pour devenir un principe actif. Pour cela, trois 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, et la gestion régulatrice, qui sécurise l'arbitrage et la garantie de l'équilibre entre l'épanouissement de chacun et la prise en compte des besoins de tous. Pour agir en cohérence, trois sphères s'articulent et se complètent : le pouvoir d'engagement des personnes, la capacité d'action des organisations et la légitimité du système politique. La démarche apprenante engagée s'est progressivement structurée en trois temps. Le premier fut un temps de construction collective : un groupe de travail pluridisciplinaire de 16 membres a cheminé durant 18 mois sur les mutations du concept d'intérêt général en France en abordant ses différentes dimensions. Le rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux,

nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » a été publié en novembre 2015¹. Il a ensuite été soumis à l'éclairage des 30 principaux *think tanks* français pour avis, puis deux séminaires ouverts ont été organisés pour étayer les fruits du rapport initial et une synthèse collective a été rédigée à l'été 2016. Dans un deuxième temps, le colloque du 12 janvier 2018 au Conseil économique, social et environnemental (CESE) intitulé « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » a mis en débat ces résultats avec les décideurs publics et privés. L'objectif était d'éclairer chacun des trois leviers et de contribuer ainsi à définir des pistes concrètes pour mieux répondre aux défis actuels. Coorganisé par 23 partenaires², le colloque a mobilisé 300 personnalités, représentatives de la diversité des organisations et des territoires, qui ont répondu à l'invitation de venir construire ensemble une définition commune de l'intérêt général. Les actes ont été publiés à l'été 2018.

Enfin, dans un troisième et dernier temps, les fruits du colloque ont été partagés au cours d'auditions auprès de l'Assemblée nationale, du Sénat et du CESE. Un travail est actuellement en cours avec les institutions, les acteurs académiques et de la Civic Tech avec l'objectif de poursuivre le partage et l'enrichissement de la réflexion. Chacune des 23 organisations participant aux travaux et, plus largement, toutes les organisations publiques et privées ainsi que les territoires sont invités à se saisir des travaux pour nourrir leur propre réflexion et/ou les mettre en débat³. ■

Cet article est le fruit d'un travail collectif.

1. JA 2016, n° 535, p. 14.

2. Adasi, Admical, Agence nouvelle des solidarités actives, Avise, Groupe Caisse des dépôts, CESE, CGET, CFF, Comité 21, Convergences, Face Paris, ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, La Fonda, Global impact +, HCVA, Le

Labo de l'économie sociale et solidaire, Le Mouvement associatif, Le RAMEAU, Les Entreprises pour la cité, Medef, Mouves, ORSE, Le Pacte civique.

3. Pour aller plus loin, v. égal. <http://co-construisonsdemain.org/les-publications>.



© Fabrice Dimier

TRIBUNE

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

HUGUES SIBILLE
PRÉSIDENT DU LABO DE L'ESS ET PRÉSIDENT
DE LA FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF

Curieux moment pour introduire un débat sur « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? »¹ que celui où les tensions sociales exprimées par des Gilets jaunes attisent les intérêts contradictoires d'une société en proie au doute ! « Où est passé le récit de l'intérêt général, concept hexagonal », s'interroge l'observateur face aux contradictions françaises ? Nous sommes renvoyés au constat posé avec prémonition dès 2014 par un groupe de 16 personnalités : « l'intérêt général a longtemps été considéré comme une réponse ; il est aujourd'hui devenu une question ».

La mutation en cours est la nouvelle étape d'un processus qui a vu l'intérêt général, domaine exclusif de l'État, s'ouvrir d'abord aux collectivités territoriales avec une décentralisation faisant émerger le concept de puissance publique, puis au monde associatif avec une charte d'engagements réciproques. Maintenant, ce sont les entreprises qui aspirent à devenir acteurs d'intérêt général, comme le montre le rapport Notat-Senard sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif »², ainsi que les citoyens, comme en témoigne le bouillonnement d'initiatives citoyennes, dont les Gilets jaunes sont une expression, mais aussi

les Civic Tech ou les nombreux collectifs de citoyens.

L'empowerment généralisé de la société pose d'épineux problèmes de régulation et d'arbitrage car, naturellement, les intérêts contradictoires ne disparaissent pas d'un coup de baguette magique. En attestent le niveau de conflictualité entre État et collectivités, lorsque le pouvoir se partage dans un contexte de ressources publiques plus rares, ou les vifs débats sur le référendum d'initiative citoyenne. La limitation de vitesse illustre les enjeux de régulation entre « acteurs » – État, départements et pouvoir citoyen – et entre « secteurs » – de sécurité routière, d'écologie et d'enjeux économiques.

La nouvelle régulation de l'intérêt général interpelle l'espace et le temps. Si les écosystèmes territoriaux sont des espaces de résilience face à la mondialisation et de cohérence entre acteurs, l'articulation entre échelles d'un territoire, d'une nation et du monde et l'équilibre entre approches ascendante et descendante restent largement à construire. Nous avons à imaginer vite des régulations articulées de l'intérêt général, comme les objectifs de développement durable (ODD) entre États en sont une esquisse. Le temps est également un enjeu

majeur de l'intérêt général, affaire de tous. Réguler à plusieurs parties prenantes prend plus de temps que réguler seul et les contradictions entre échelles temporelles sont aussi nombreuses qu'entre échelles spatiales. Qui et comment arbitrer entre fins de mois et fin du monde ? Comment donner le temps au temps long de l'intérêt général dans des sociétés court-termistes ?

Comme toujours, les questions de méthode croisent celles de fond. J'en liste trois. La première est celle de l'élaboration d'une vision partagée et d'un récit mobilisateur. Quel est l'épicentre de cette « affaire de tous » ? Intérêt général, bien commun, sauvegarde de la planète ?... Les concepts s'enchevêtrent. Sans un nouveau récit qui donne sens, les intérêts catégoriels et les individualismes l'emportent. Deuxième question de méthode : celle de la coconstruction, terme qui s'impose mais ne règle pas tout. Par exemple, s'agit-il de l'invention d'un droit du partenariat qui permette des gouvernances efficaces et partagées ou d'un droit d'expérimentation ? Troisième enjeu de méthode : l'évaluation, afin de rendre compte de la mesure des impacts des décisions et actions entreprises au nom de l'« affaire de tous ». La coconstruction, c'est aussi celle des objectifs et indicateurs d'impact.

Le mouvement d'un « intérêt général, affaire de tous » est en marche, n'en doutons pas. Mais les périodes de transition sont anxiogènes. C'est le cas. ■

1. Titre du colloque organisé le 12 janvier 2018 au CESE.

2. N. Notat, J.-D. Senard, avec le concours de J.-B. Barfety, rapp. « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », 9 mars 2018, JA 2018, n° 576, p. 3 et p. 6. V. égal. JA 2018, n° 577, p. 13.

ENSEIGNEMENTS SUR LES MUTATIONS DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

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

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 (v. schéma 1) :

- entre les domaines d'action, 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 ;
- entre les acteurs¹ (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, associations, fonda-

tions, acteurs académiques, etc.) dans la mesure où chacun mobilise des énergies complémentaires.

Cette triple articulation ne concerne pas seulement le système politique ; elle s'applique aussi aux personnes et aux organisations (v. schéma 2). De la cohérence entre l'action de ces trois sphères naît la capacité à « faire société ». De ces trois sphères, c'est actuellement celle de la coconstruction entre les organisations qui est la moins bien appréhendée. Cette vision systémique a été clairement décrite dans l'ouvrage collectif *Bien commun – Vers la fin des arrogances*².

Cela établi, encore faut-il identifier les leviers dont nous disposons collectivement pour agir au service de l'intérêt général. Une réflexion mobilisant une équipe pluridisciplinaire a permis d'établir que, pour devenir un « principe actif », la notion d'intérêt général, universelle et intemporelle par essence, devait s'incarner dans le temps et dans l'espace. Pour lui permettre d'éclairer

Schéma 1. LA TRIPLE ARTICULATION

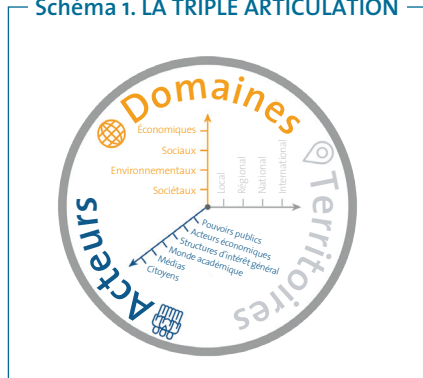


Schéma 2. LA VISION SYSTÉMIQUE

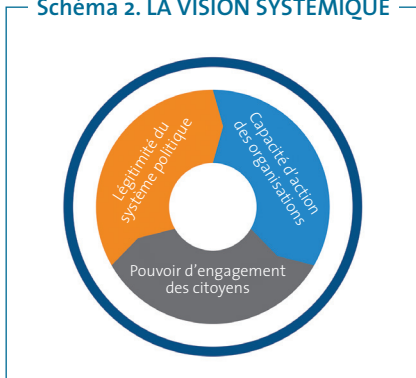
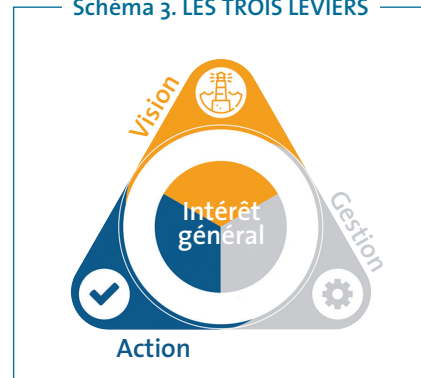


Schéma 3. LES TROIS LEVIERS



1. V. en p. 21 de ce dossier.

2. C.-B. Heidsieck (dir.), *Bien commun – Vers la fin des arrogances I*, coll. « Hors-série », Juris éditions – Dalloz, 2016.

le « faire société », trois leviers sont à articuler : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice (v. schéma 3).

DE LA COHÉRENCE DE L'ARTICULATION DES LEVIERS...

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

L'analyse de l'articulation entre les leviers permet de souligner que chacun d'eux ne relève pas du même périmètre, ni de la légitimité des mêmes acteurs, ni de la même temporalité (v. tableau).

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

LA MATRICE DES LEVIERS DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

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

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 doit être le nouveau barycentre entre vision, action et gestion ? Celui de la gestion, actuellement privilégié, est-il le bon angle d'approche des mutations ?
- quelle méthode choisir 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 accordons-nous pour relever ce défi collectif de redonner confiance dans notre capacité collective à répondre aux nouveaux enjeux et besoins ? L'ampleur des enjeux n'exige-t-elle 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 coconstruire des solutions. Le choix de la méthode est donc structurant pour conduire le changement nécessaire. ●●●

●●● ODD : LE NOUVEAU CADRE INTERNATIONALEMENT PARTAGÉ

Votés en septembre 2015, les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies sont une opportunité pour disposer d'un cadre partagé (v. ci-dessous). La force des ODD provient du fait qu'ils dépassent les seuls principes, normes et méthodologies pour disposer d'objectifs communs. Jusque-là, des principes de l'OCDE à la norme ISO 26 000, la seule perspective proposée était de partager des processus communs. Certes utiles, ils n'étaient pas suffisants pour lever l'inertie et donner envie d'agir. En effet, la loi et la norme, si elles sont de puissantes régulatrices, ne sont pas des moteurs d'action. Pour être en mesure de motiver les acteurs, la question prioritaire n'est donc pas « comment » mais « pour quoi » agir.

SE DOTER D'UNE VISION SYSTÉMIQUE MOBILISATRICE

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

De plus, les 16 premiers objectifs forment un « tout cohérent » qui expose l'interaction nécessaire entre les domaines. Chacun peut donc rattacher son action aux objectifs collectifs. Le deuxième rapport sur l'appropriation des ODD en France montre des avancées significatives en la matière³. Force est de constater que, progressivement, nous nous structurons pour répondre aux nouveaux défis collectifs. C'est un mouvement nécessairement lent au regard de son ampleur, mais qui s'explique par les évolutions nécessaires. Il est donc essentiel de faire la pédagogie du temps long. Par exemple, l'ouvrage *L'Alchimie du bien commun*⁴ en développe les modalités et en illustre les chemins possibles au travers de 13 « exemples inspirants »⁵. ■

Cet article est le fruit d'un travail collectif.

LE CADRE SYSTÉMIQUE DES ODD



3. Comité 21, « Rapport 2018 – Appropriation des ODD par les acteurs non étatiques français », juill. 2018.

4. Fondation pour la co-construction du bien commun, *L'Alchimie du bien commun*, Éditions du Net, oct. 2018.

5. Récits des 13 « exemples inspirants » de la première promotion de la Fondation pour la co-construction du bien commun qui a été distinguée lors d'une cérémonie de (re)connaissance à l'Assemblée nationale le 1^{er} octobre 2018.



CÉDRIC SZABO
Directeur
de l'Association
des maires ruraux
de France (AMRF)

“ La nécessaire inclusion de la France rurale ”

Une petite musique fleurie tend à justifier la réduction de l'accessibilité de certains services au motif qu'ils ne desservent qu'un nombre réduit – négligeable ? – d'habitants. L'action est déjà largement opérationnelle : fermeture de maternités, d'agences, de classes, de points de contact, dématérialisation contrainte, réduction du nombre de dessertes. À y regarder de plus près, cela se fait souvent, et de manière contre-intuitive, dans un contexte de densification de population des zones rurales. La raison en est simple : une tension forte se concrétise entre les principes historiques de l'intérêt général et le dogme de la réduction de la dépense publique. À cela s'ajoute une sophistication qui pénalise le rural : lorsqu'un opérateur réduit son offre, c'est prioritairement là où il est déjà le moins présent. La concentration prend le pas sur l'utilité. Or, fermer une classe en ville conduit parents et enfants à faire quelques hectomètres – souvent à pied – dans une autre direction ; à la campagne, les conséquences sont autrement plus complexes. Au motif que cela concerne moins de monde, on s'en affranchit au regard du coût pour la société, sans jamais l'estimer. L'attention portée par celle-ci à un individu doit-elle être plus forte au motif qu'il vit

dans une zone où la densité de ses congénères est plus importante ?

Les maires ruraux proposent une alternative à cette hémiplegie : introduire la notion d'espace dans la Constitution. Cela permettrait de ne plus être obnubilé par le critère démographique pour tenir compte des enjeux de déplacements et de ceux liés à l'espace vital, qu'il soit habité ou pas. Déployer du service public coûte plus cher en zone moins dense. Mais la « rentabilité » sociale, économique et environnementale est tout aussi nécessaire

pour interroger une notion d'intérêt général malmenée par l'obsession du chiffre.

Notre défi réside dans la construction d'une représentation plus équilibrée de notre société, de notre géographie, de notre cadre de vie. L'effervescence, la densité ne peuvent servir de polarisation de la réflexion et de l'action « au nom de l'intérêt général ». Pour au moins une raison, les territoires sont interdépendants : délaissés les espaces ruraux, c'est aboutir à un surcroît de concentration dans les métropoles aujourd'hui congestionnées. Et ce n'est qu'un exemple. Réinterroger la mutation de l'intérêt général à l'heure des interdépendances, de la démultiplication des liens entre territoires, du surcroît de complexités offre un champ des possibles et une lecture optimiste de l'intérêt général prenant en compte, non pas des tranches et catégories, mais la société française dans son ensemble. ■

PAROLE D'ACTEURS

MUTATION DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL : TOUS CONCERNÉS !

Élus territoriaux, associations, fondations, fonds de dotation, entreprises, syndicats... autant d'acteurs concernés par les mutations de l'intérêt général¹. Regards croisés sur les enjeux du sujet.

1. V. en p. 18 de ce dossier.



PHILIPPE JAHSHAN
Président
du Mouvement
associatif

“ Dans le contexte actuel, il est essentiel que des clarifications soient faites ”

Aujourd'hui, de nombreuses questions se posent à nouveau sur l'intérêt général et sur les acteurs pouvant prétendre être d'intérêt général. Comment s'y retrouver ?

Si l'on regarde du côté de l'administration fiscale, la reconnaissance de l'intérêt général est fondée sur le caractère non lucratif de l'organisme, sur le désintéressement de sa gestion et le fait qu'il ne sert pas un cercle restreint de personnes. Ces notions sont fondamentales parce qu'elles lient à juste titre à la finalité d'une action la forme et les finalités de l'organisation qui conduit cette même action.

De fait, économies lucrative et non lucrative posent des approches et des modes d'entreprendre différents. La finalité de l'entreprise non lucrative se confond pleinement avec sa mission sociale ou environnementale. Sa gestion devra aussi faire appel à toute la rigueur nécessaire pour pérenniser un modèle économique et ses emplois, mais cela ne pourra être qu'au bénéfice de la préservation ou de l'amélioration de sa mission sociale. L'un est consubstantiel à l'autre.

Aussi, il nous semble important de distinguer, dans le débat sur l'intérêt général, ce qui, d'une part, relève d'actions d'utilité sociale ou contribuant à l'intérêt général et qui peut émaner de tout acteur, lucratif ou non, s'en donnant mission et permettant de le mesurer dans les faits, et ce qui,

d'autre part, relève d'organismes pouvant être reconnus d'intérêt général en tant que tels et selon les critères cités plus haut. Parce que être une entreprise d'association de personnes, avec un but non lucratif et gérée bénévolement, ne peut être neutre dans une société. Cependant, cette reconnaissance ne peut évidemment absoudre de la nécessité d'évaluer et de mesurer sa contribution effective à l'intérêt général par l'action. Aussi, il ne suffit pas d'être reconnu d'intérêt général pour que son action le soit pleinement, nous le comprenons bien, et le fait que l'une et l'autre des deux économies, sans se confondre, se préoccupent de rendre visibles et opposables leurs contributions à la société ne peut être que salubre pour tous. Mais il est essentiel, dans le contexte actuel, que des clarifications soient faites parce que les débats et les politiques qui en découlent tendent de plus en plus à tout mêler, mettant ainsi en mauvaise concurrence avec le marché des pans entiers de l'économie sociale et solidaire (ESS). Au-delà du risque de disparition ou de mutation marchande de ces acteurs, ce sont aussi les valeurs que porte cette économie, celles de l'engagement bénévole, des services de proximité et aux plus exclus, du caractère secondaire de la rentabilité économique, du lien social ou de la défense de causes non marchandes, qui risquent de disparaître. ■

Dans un contexte de chute des dons et de baisse des rendements financiers, les fondations et fonds de dotation doivent adapter leurs actions et leurs modèles économiques pour continuer à répondre aux besoins croissants. La capacité d'action et d'innovation des fonds et fondations s'inscrit dans une démarche non lucrative dont le point de départ est l'affectation irrévocable de moyens au service d'une mission d'intérêt général. Aux côtés de la complémentarité d'intervention organisée et développée avec l'État, les organismes d'intérêt général voient depuis quelques années, et particulièrement depuis la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)², se développer un autre type d'approche à construire, cette fois, avec le secteur lucratif.

Alors que les fonds et fondations font évoluer leurs modèles économiques et

La construction du bien commun ne relève plus de la seule responsabilité des États. Tous les acteurs sont concernés, dont les entreprises. Bon nombre d'entre elles, tel qu'elles peuvent en témoigner et le partager au sein de l'ORSE, au titre de leur responsabilité sociétale, choisissent de contribuer au bien commun, faisant la preuve qu'elles n'agissent pas seulement sur un marché financier, mais également dans la société. D'abord, en s'appropriant les objectifs de développement durable (ODD) de l'agenda onusien qui, plus qu'un langage commun, proposent une

2. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août.



BENOÎT MIRIBEL
Président du
Centre français
des fonds et
fondations (CFF)

“ Fondations et fonds de dotation : l'intérêt général pour fondement ! ”

bâtissent de nouveaux types de collaborations pour soutenir leurs bénéficiaires, les entreprises sont elles aussi davantage désireuses de s'investir au bénéfice de leur écosystème social et environnemental. Si elles peuvent toujours le faire par le mécénat ou en créant une structure annexe, nombre d'entre elles souhaitent désormais aller plus loin en intégrant cette cause à leur mission même.

La notion d'intérêt général est issue du droit public et exclut tout intéressement privé et toute activité lucrative prépondérante³. Elle est souvent confondue avec la notion d'« utilité sociale »⁴, d'« utilité publique » ou encore de « bien commun ». Récemment,

le Conseil d'État a facilité la possibilité de pouvoir accéder à la reconnaissance d'utilité publique, pour les associations et les fondations, dans le respect de principes clairs⁵. Sur le plan de la sémantique comme sur le plan juridique et fiscal, il est important de pouvoir distinguer les moyens de la finalité des actions entreprises afin de s'assurer du respect de l'intérêt général.

Afin de répondre aux besoins et enjeux actuels et servir ses nombreux bénéficiaires, le périmètre des causes d'intérêt général comme les manières de le servir doivent évoluer. Néanmoins, pour préserver un intérêt général en équilibre avec les autres types d'engagement en faveur de l'utilité

sociale et du bien commun, nous devons préserver le noyau dur que représentent la non-distribution de dividendes et la non-attribution de l'actif. C'est cela même qui différencie notre secteur du secteur lucratif et justifie le soutien que lui octroie l'État.

Tout en interrogeant, en France comme au niveau européen, la notion d'intérêt général et l'évolution de son périmètre, le Centre français des fonds et fondations (CFF) œuvre en faveur d'une juste et efficiente utilisation des termes et des véhicules juridiques afin de sécuriser le secteur et d'aider les fondations et fonds de dotation à préserver et développer leurs ressources. ■



HÉLÈNE VALADE
Présidente de
l'Observatoire de
la responsabilité
sociale des
entreprises (ORSE)

vision du futur que nous voulons – plus juste, plus inclusif, plus environnemental – et donc un sens qui fédère les organisations et mobilise les acteurs. Ensuite, en passant à l'action : ces entreprises responsables innovent et expérimentent d'autres manières de faire qui sont aussi de nouvelles manières d'être, qu'il s'agisse de politiques d'engagement sociétal des collaborateurs, de contribution à la protection des communs environnementaux que sont l'eau, l'air ou la biodiversité, de politiques d'achat durable ou de transformation des modèles économiques. Certaines d'entre

“ Les entreprises n'agissent pas seulement sur un marché financier, mais également dans la société ”

elles adoptent la logique d'une économie circulaire et solidaire : en considérant que les déchets des uns sont les ressources des autres, que l'usage et la fonctionnalité sont de nouveaux leviers, elles gagnent en performance tout en protégeant les ressources et en créant des emplois. Ce faisant, elles

rompent avec le modèle d'affaires classique qui met face à face une entreprise et son client. L'entreprise contributrice au bien commun s'installe au contraire dans un écosystème, s'adresse à une communauté d'acteurs du territoire (PME, entrepreneurs sociaux, collectivités locales, ●●●

3. BOFiP-Impôts, BOI-IR-RICI-250-10-10 du 10 mai 2017, § 90 et s.

4. L. n° 2014-856, préc., art. 2.

5. N. Finck, JA 2019, n° 594, p. 35.

●●● consommateurs) qui, eux-mêmes, interagissent. Elle entre ainsi dans l'ère de la coconstruction, qui fait valser les silos, privilégie l'horizontalité et la transversalité. Il n'en reste pas moins que ce modèle de l'entreprise contributrice nécessite d'être déployé à plus grande échelle. Deux éléments permettent d'être optimiste : d'une

part, les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail ont avant tout besoin de sens et d'avoir la preuve de l'utilité socié-



JEAN-CLAUDE BARBOUL
Syndicaliste, ancien secrétaire général de la CFDT cadres

tale de leur travail ; d'autre part, les entreprises contributrices commencent à faire levier sur leur écosystème. Le monde de la finance s'est mis en mouvement et intègre des critères de durabilité dans ses choix d'investissement. Bref, l'aspiration à un développement plus harmonieux et plus durable commence à être l'affaire de tous ! ■

“ Réexaminer l'intérêt général au regard de sa pertinence juridique et des acteurs qui le portent ”

Notre histoire politique s'est construite à partir de l'idéal révolutionnaire et la société française est marquée par une prééminence de l'État dans la définition de l'intérêt général. Pour autant, la présence d'autres acteurs tels que les associations, syndicats ou mouvements – regroupés souvent sous le vocable de « corps intermédiaires » ou « société civile » – est bien réelle.

Constat est fait que le jacobinisme d'État a relégué la société civile au second plan, voire nié sa capacité à incarner l'intérêt général. Puis, la prégnance de la thèse de la main invisible du marché comme producteur d'intérêt général s'est installée dans les esprits, remettant en cause la prééminence de l'État sans que les contre-pouvoirs associatifs ou syndicaux puissent contrecarrer cette évolution.

La crise de l'État providence et la défiance qui s'est installée devant toute représentation institutionnelle nous invitent à réexa-

miner l'intérêt général au regard de sa pertinence non seulement juridique, mais aussi au travers des acteurs qui le portent.

Plusieurs évolutions se conjuguent :

- la notion d'intérêt général se heurte à la dynamique d'individualisation des droits. La négociation sociale unificatrice des statuts et des protections reste très active, mais elle est passée d'un modèle où la liberté de choix était réduite à une multitude de solutions s'adaptant aux demandes des salariés et des entreprises. Les négociations sociales autour du temps de travail ou de la protection sociale complémentaire sont un exemple frappant de ces évolutions ;

- l'État, initialement perçu comme le producteur/garant de l'intérêt général, est de plus en plus celui qui en facilite la prise en charge par les acteurs privés. Il doit ainsi favoriser l'initiative privée, notamment associative. Dès lors, pour développer l'intérêt général, l'émergence de nouveaux acteurs

et le renforcement des acteurs historiques doivent être facilités. Contractualisation, dispositif d'incitation fiscale au don, constructions juridiques adaptées sont des pistes visant à mieux répondre aux attentes de nos concitoyens ;

- la territorialisation des politiques est synonyme de revitalisation de la notion d'intérêt général en rapprochant les citoyens du lieu de prise de décisions. Elle permet la participation de ces derniers à la construction de la décision et à sa mise en œuvre en favorisant l'*empowerment* citoyen ;

- la crise de la représentation historique de la société civile voit l'émergence du *soft power* porté par les organisations non gouvernementales (ONG), plus en phase avec les préoccupations immédiates des citoyens. Elles apportent une réponse aux besoins des citoyens bénéficiaires/utilisateurs plus palpable que celle portée par les acteurs historiques.

Les évolutions sont en marche et les récents mouvements sociaux montrent de manière ambivalente une grande aspiration à plus de démocratie participative, mais aussi un refus d'organisation de cette démocratie au travers des structures existantes. ■

ARTICULER LES TROIS LEVIERS DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Face aux mutations actuelles de la société, l'enjeu n'est pas tant de vouloir changer le concept structurant de l'intérêt général, colonne vertébrale de l'unité française depuis 2 000 ans, que de redéfinir l'équilibre des leviers : vision, action, gestion.

Mobiliser les énergies et faire adhérer à un projet collectif qui engage chacun au service de tous, coconstruire des solutions qui ne pourraient être inventées autrement et faire les arbitrages nécessaires pour assurer un vivre ensemble harmonieux sont les trois enjeux sur lesquels repose le concept d'intérêt général. Ils se traduisent par trois leviers : vision partagée, action collective transformatrice et gestion régulatrice¹.

QUESTIONS STRUCTURANTES

Chacun des trois leviers pose des questions structurantes qui expliquent à la fois la complexité et la nécessité de les articuler.

Vision partagée. Alors que le « contrat social » était jusqu'alors fondé sur des valeurs positives – telles que la paix et 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'en être contributeur ? En septembre 2015, les États ont posé le cadre collectif des objectifs de développement durable (ODD). En France, Le Pacte civique a proposé une méthode pour mobiliser chacun vers un avenir plus porteur de fraternité. Ces cadres – et d'autres – peuvent-ils contribuer à (ré)enchanter la France ? Si oui, comment ?

Action collective transformatrice. Longtemps sous-estimée, voire parfois niée à certaines périodes de notre histoire, la

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

Gestion régulatrice. L'équilibre entre épanouissement personnel et cadre collectif est un art complexe. À 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 et l'unité nationale nécessaire pour garantir une solidarité collective ?

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

1. V. en p. 18 et p. 28 de ce dossier.

LES 9 ATELIERS PARTICIPATIFS ONT PRODUIT PLUS DE

1 000

propositions concrètes pour contribuer activement à renouveler nos modèles en matière de vision, action et gestion de l'intérêt général.

●●● LA RICHESSE D'UNE RÉFLEXION PARTAGÉE

À l'occasion du colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » du 12 janvier 2018, les regards des personnalités issues des différentes organisations publiques et privées ont pu être croisés. Du président du Conseil économique, social et environnemental (CESE) 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 a eu 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 coconstruire des solutions à la hauteur des défis actuels.

Les neuf ateliers participatifs ont produit plus de 1 000 propositions concrètes pour contribuer activement à renouveler nos modèles en matière de vision, action et gestion de l'intérêt général. Ils ont répondu à différentes questions (v. encadré).

La coconstruction a été au cœur de la méthode pour réussir ce formidable défi. L'ensemble des pistes évoquées a été restitué dans les actes du colloque².

TROIS PISTES PRIORITAIRES POUR COMMENCER À AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

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

Vision partagée. Les ODD, signés par la France en septembre 2015, sont un engage-



2. <http://co-construisonsdemain.org/les-publications>.

QUESTIONS SOULEVÉES LORS DES ATELIERS PARTICIPATIFS

Quelle vision ?

Atelier V1 - Comment construire une vision partagée ?

- Quelle vision partagée pour souder la volonté des personnes à « faire société » ?
- Comment organiser la réécriture collective d'un projet partagé sur la base des cadres existants (ODD, Pacte civique) ?

Atelier V2 - Qui incarne cette vision ? Comment la matérialiser ?

- Quelle incarnation de cette vision partagée et de l'intérêt général ?
- Comment la matérialiser et la rendre intelligible ?
- Quel processus suivre pour construire la légitimité de l'incarnation ?

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

- Comment mobiliser des acteurs divers autour de projets, d'actions dont la finalité est clairement le « vivre ensemble » et le « faire société » ?
- Comment sensibiliser le plus grand nombre et aller au-delà des convaincus pour favoriser l'engagement ?

Quelles actions ?

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

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

Atelier A2 - Comment favoriser l'expérimentation ?

- Quelles actions / modalités pour accélérer les expérimentations ?
- Quels freins lever pour favoriser les expérimentations ?
- Faut-il un droit pour sécuriser les expérimentations ?

Atelier A3 - Comment passer de la coconstruction locale à la capacité de déploiement nationale ?

- Comment irriguer les innovations au-delà du territoire d'émergence ?
- Quelle complémentarité des rôles des acteurs publics et privés ?
- Quel rôle des instances nationales ?

Quelle gestion ?

Atelier G1 - Où doit-on réguler ?

- L'égalité territoriale est-elle un principe ? Pourquoi ? Comment l'assurer ?
- À 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 ?

- Coconstruire 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 ?

ment systémique qui montre la convergence des domaines et la cohérence entre les territoires. De plus, le 17^e objectif invite à faire alliance pour réussir. Il convient de mieux s'appropriier collectivement ces objectifs communs qui forment une vision partagée pour l'avenir de notre société.

Action collective transformatrice. Le mouvement de coconstruction territoriale permet d'observer et d'expérimenter une nouvelle capacité à faire ensemble. Nous devons nous mettre à l'écoute des territoires pour comprendre les dynamiques à l'œuvre et les encourager. C'est par l'engagement de chacun des acteurs, en lien avec les besoins, notamment des plus fragiles, que de nouvelles solutions pourront être inventées, à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois durables.

Gestion régulatrice. Une meilleure appropriation du droit d'expérimentation ainsi que son extension à un droit d'expérimentation partenariale sont les moyens de se doter d'une capacité à tester les solutions tout en posant un cadre de référence. Il convient de ne pas trop rapidement vouloir poser un cadre normatif, qui n'est pas adapté aux phases d'émergence et d'expérimentation de l'innovation sociétale.

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

Cet article est le fruit d'un travail collectif.



JEAN-BAPTISTE DE FOUCAULD
Coordinateur
du Pacte civique

“ L'intérêt général ? Désormais, une question de survie ”

Le **Pacte civique**¹ se reconnaît parfaitement dans la démarche des trois leviers. Il est en effet parti d'une vision, vision qu'il s'est efforcé de décliner dans une démarche d'action collective d'un genre nouveau.

La crise actuelle est systémique. Elle fait apparaître les limites que nous devons opposer à l'exploitation de la nature et à l'accumulation infinie de désirs individuels au-delà des moyens pouvant être utilisés. Dans ce contexte, retrouver le sens et la pratique de l'intérêt général est devenu une question de survie. Notre vision, c'est que nous parviendrons à réduire simultanément la dette financière, la dette sociale et la dette

écologique seulement si nous mobilisons, simultanément aussi, les valeurs de créativité, de sobriété, de justice et de fraternité. Prises séparément, elles sont insuffisantes ; conjuguées ensemble, elles sont efficaces et donc indispensables. Elles sont devenues les conditions de l'intérêt général, de la qualité démocratique et de la survie de nos démocraties. Pas moins.

Cette vision doit se transformer en action. Cela passe par l'engagement de mettre en œuvre ces quatre valeurs. Et cela, à trois niveaux, simultanément là encore, vision systémique oblige : au niveau de nos comportements individuels, au niveau du

fonctionnement de nos diverses organisations et, enfin, au niveau du contenu de nos politiques publiques et de la production de nos institutions. C'est cet assemblage qui constitue aujourd'hui le collectif et forme un ensemble d'un genre nouveau que nous devons considérer comme tel et bâtir à nouveaux frais.

S'en déduit nécessairement une méthode pour construire les nouvelles régulations dont nous avons besoin pour réconcilier l'impératif écologique et l'impératif social et pour revivifier le vivre ensemble dans le cadre d'une Union européenne plus accueillante et efficace : l'éthique rigoureuse de la discussion, la délibération et la coconstruction généralisée des politiques publiques avec celles et ceux qu'elles concernent et qui auront à les mettre en œuvre. ■

PAROLE D'ACTEURS

LES TROIS LEVIERS EN PRATIQUE

Vision partagée, action collective transformatrice, gestion régulatrice : tels sont les trois leviers de l'intérêt général actionnés par différents acteurs. Retours d'expérience.

« **La puissance publique** n'a plus le monopole de l'intérêt général » : c'est avec ces mots qu'un haut fonctionnaire de l'État commençait son intervention au Conseil économique, social et environnemental (CESE) le 12 janvier 2018². Cette prise de conscience est le signe de la profonde mutation du rapport à la décision publique et de la façon dont les citoyens le conçoivent. Les dernières années ont scellé une véritable « ubérisation » de la politique, c'est-à-dire une désintermédiation des élus, autrefois intermédiaires étanches entre les citoyens et la décision publique. Ils doivent au contraire repenser leur rôle et inciter l'implication effective des citoyens dans l'élaboration de

1. www.pacte-civique.org. V. aussi J.-C. Devèze, J.-B. de Foucauld, P. Guilhaume, *Relever le défi démocratique face à un monde en mutation*, Chronique sociale, 2017.

2. Colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? ».



**PIERRE-FRANÇOIS
BERNARD**
Directeur
du Clus'Ter Jura

“ Face aux nouveaux défis, de nouvelles alliances naissent sur les territoires ”

L'action collective transformatrice est sans doute le levier de la prise en compte de la mutation de l'intérêt général qui nécessite une plus grande attention de la part des acteurs de terrain. En effet, l'habitude a été prise historiquement de travailler en silo, sans avoir à se soucier des attentes, besoins ou apports des autres parties prenantes du territoire. Or, force est de constater que face à de nouveaux défis, de nouvelles alliances naissent sur les territoires. Pour exemple, la filière « J'aime mes bouteilles », qui gère

la revalorisation des contenants usagés du vignoble jurassien (10 millions de bouteilles produites à l'année), répondant à une logique territoriale et d'économie circulaire, ne peut se concevoir qu'à travers la coopération de multiples acteurs alignant leur intérêt au service d'une cause qui les dépasse. Parce qu'un déchet peut devenir une ressource, ce changement de paradigme fait que chacun accepte de faire un pas de côté, pas qui, associés les uns aux autres, ouvrent de nouveaux possibles. Consommateurs changeant leurs gestes et habitudes en triant les bouteilles locales, magasins acceptant de consacrer de la surface commerciale aux bacs de dépôt, livreurs permettant de récupérer les bouteilles vides à moindres frais grâce à une logistique inverse, industriels innovant

en créant de nouvelles colles d'étiquettes hyposolubles facilitant le lavage, interprofession viticole favorisant la diffusion de l'information, viticulteurs adaptant leurs pratiques d'achat et, enfin, institutionnels (Ademe et conseil régional) mettant en œuvre des dispositifs d'appui à la transition : tous ces acteurs ont modifié quelque peu leur modèle historique. Ainsi, cette nouvelle organisation permet de créer un emploi pour 500 000 bouteilles vendues, de produire jusqu'à six fois moins de CO₂ qu'une filière de vin classique, sans consigne. Aucun acteur isolé n'aurait pu mettre en œuvre cette filière seul. Au-delà de l'émergence d'une nouvelle activité, cela met en évidence le rôle du catalyseur-facilitateur territorial qui, par son lâcher-prise et sa vue à 360°, permet ce décloisonnement et cette fabuleuse et innovante cristallisation d'intérêt particulier autour d'un intérêt général. ■



**SYLVAIN
WASERMAN**
Vice-président
de l'Assemblée
nationale

“ La gestion régulatrice devient un levier puissant de transformation ”

la décision publique : un maire ne refait plus une rue sans consulter les riverains, les députés associent de plus en plus leurs concitoyens à l'élaboration des textes et aux amendements qu'ils portent et les ministres multiplient les consultations citoyennes. À une tout autre échelle, c'est l'enjeu du « grand débat national », qui n'est que la consécration de cette nouvelle approche politique.

En somme, il s'agit de mettre en œuvre de véritables « circuits courts » entre les citoyens et l'élaboration des réglementations qui les concernent. Cela nécessite de réinventer les modèles et de réussir une véritable coconstruction. L'exercice est exigeant, mais le résultat est alors d'une force et d'une créativité inégalées. Lorsque j'ai rencontré 300 chefs d'entreprise avant d'élaborer la stratégie de développement économique

de la région Grand-Est et planché huit fois devant le comité économique et social de la région, j'ai eu la preuve de la puissance de cette approche : personne, isolément, n'aurait été capable d'imaginer la solution qui, *in fine*, a été élaborée. Ainsi, c'est bien un intérêt général qui s'est dégagé de cette coconstruction, alimenté par l'apport des parties prenantes mais affranchi de leurs intérêts particuliers. C'est dire que la gestion régulatrice, dès lors qu'elle réussit sa mutation vers ce nouveau modèle, devient un levier puissant de transformation et trouve une légitimité nouvelle : le processus d'élaboration et son résultat deviennent en eux-mêmes une nouvelle proposition de valeur démocratique. ■

L'ALCHIMIE DU BIEN COMMUN

Dans le contexte de transformation profonde de notre société, nous avons collectivement besoin d'exemples inspirants pour nous éclairer. La Fondation pour la co-construction du bien commun est convaincue que l'alchimie nécessaire repose sur l'alliage entre des femmes et des hommes engagés, des projets de long terme et des territoires à l'écoute des besoins et des réponses émergentes.

Au travers de l'ouvrage *L'Alchimie du bien commun*¹, la Fondation pour la co-construction du bien commun invite à (re)découvrir sa promotion 2018² d'« Artisans du bien commun »³, de « Projets cèdre du Liban »⁴ ainsi que de « Territoires de confiance »⁵. Dans cet ouvrage, la fondation décrit aussi le cheminement d'une décennie de recherche empirique retraçant les racines du mouvement de coconstruction du bien commun qui s'accélère en France et à l'international. C'est un voyage passionnant qui explore les défis collectifs de notre société et les moyens concrets pour les relever.

CONDITIONS D'UNE MOBILISATION COLLECTIVE OPÉRANTE

La capacité de mobiliser des personnes de bonne volonté pour entreprendre au service du bien commun est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Pour que l'alchimie opère, il faut que l'alliage repose

sur trois ingrédients : des personnes engagées, des projets structurants et des territoires ouverts à la coconstruction. Telles les couleurs primaires en peinture, ces ingrédients doivent s'assembler pour que naissent les solutions qui répondent aux besoins sociétaux avec pertinence.

CAPACITÉ D'ENTREPRENDRE DES « ARTISANS DU BIEN COMMUN »

Tout commence avec l'engagement et la volonté de quelques-uns. Il suffit parfois d'une simple étincelle pour que naissent les plus grandes initiatives. Des visionnaires inspirés aux équipes qui leur font confiance, la première pierre d'une transformation sociétale est le choix délibéré de faire autrement pour le bien de tous.

Cet engagement fondateur est souvent issu de racines profondes des personnes qui portent l'innovation. Les temps de gestation leur sont même parfois inconnus et ils sont les premiers à découvrir avec étonnement,

et parfois même angoisse, la force créatrice qu'ils ont en eux.

Les « Artisans du bien commun » n'ont pas toujours choisi cette vocation au service des autres ; elle leur est parfois imposée par la vie, la leur ou celle de leurs proches dont ils veulent se rapprocher encore en partageant leur fragilité. Quoi qu'il en soit, ces acteurs – parfois inconnus – sont les moteurs de notre société. Ils travaillent à sa transformation, sans même parfois prendre conscience de la graine qu'ils sèment.

ACTION TRANSFORMATRICE DES « PROJETS CÈDRE DU LIBAN »

Un moteur n'est utile que s'il est force d'entraînement. Les projets sont les champs sur lesquels travaillent les « Artisans du bien commun ». Lorsque les objectifs des projets sont eux-mêmes transformateurs, il s'agit alors de « Cèdres du Liban » qui font évoluer notre société.

Les projets transformateurs sont tels des arbres : ils s'enracinent dans le temps long. Un cèdre du Liban met 100 ans pour pousser, mais c'est l'un des plus beaux arbres et sa parure mérite à elle seule cette patience. De même, tout vigneron sait qu'il faut planter la vigne et attendre qu'elle prenne racine en profondeur pour produire des raisins savoureux.

Certains projets sont ainsi des étoiles qui éclairent nos chemins collectifs. Certains ne sont que des « petites lanternes », mais ils éclairent les dynamiques collectives. Telles des expériences de recherche de terrain, ils permettent d'identifier et de partager des solutions nouvelles. Ils forment une sorte

1. Fondation pour la co-construction du bien commun, *L'Alchimie du bien commun*, Éditions du Net, oct. 2018.

2. V. en p. 32 de ce dossier.

3. Elena Lasida, Florence Gilbert, Laurence Tiennot-Herment et Sylvain Waserman.

4. Simplon, Unis-cité, Carrefour des innovations sociales, Le Pacte civique et United Way – L'Alliance.


5. Loos-en-Gohelle, Bressuire, Charenton et Figeac.

de recherche et développement (R&D) sociétale qui ouvre la voie pour que d'autres puissent ensuite s'y aventurer en confiance pour répondre à grande échelle aux besoins. La capacité d'un projet à être transformateur suit un parcours d'innovation sociétale qui a fait l'objet d'une description détaillée⁶ et la place des associations y est particulièrement structurante⁷. Cependant, si la qualité du projet est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante. Pour faire bouger toute la société, encore faut-il que l'écosystème s'en saisisse et perçoive l'importance de s'inspirer de ces « Projets cèdre du Liban » qui nous donnent des clés pour réussir la transformation de nos organisations et de nos territoires.

ÉCOSYSTÈME BIENVEILLANT DES « TERRITOIRES DE CONFIANCE »

Il n'y a pas de projet et d'engagement durable sur un sol aride. L'écosystème joue donc un rôle déterminant dans la capacité à mûrir, puis à déployer une solution sociétale. Le mouvement de coconstruction territoriale s'accélère en France⁸. Il est utile de rappeler que, s'il n'est pas nouveau, c'est la prise de conscience de son importance qui l'est. Plus la transformation est nécessaire, plus le rôle de l'écosystème pour l'accompagner est indispensable. Dans certains territoires, la résilience a permis de se réinventer un avenir là où on ne le croyait plus possible. Ces exemples sont un éclairage indispensable pour donner espoir dans notre capacité collective à assumer l'ampleur des mutations que nous vivons actuellement. L'histoire nous enseigne que les territoires résilients ont été en mesure de redonner

LES INGRÉDIENTS DU BIEN COMMUN



Des hommes de bonne volonté, entrepreneurs au service des enjeux collectifs, de véritables « Artisans du bien commun ».

Des projets visionnaires, conçus sur le temps long, pour répondre aux aspirations profondes et aux besoins essentiels des hommes, des « Projets cèdre du Liban ».

Des écosystèmes accueillants et ouverts, prêts à se remettre en cause et à assumer une résilience si nécessaire, où la bienveillance dépasse la suspicion, des « Territoires de confiance ».

espoir à ceux qui les occupaient, passant d'une situation de fragilité à une force renouvelée, créatrice de valeurs nouvelles aptes à transformer les difficultés en opportunités. Ce triptyque – hommes, projets, territoires – est à inventer à chaque fois, mais il présente des similitudes. Pour mieux les détecter et les écouter, il convient donc de s'appuyer sur les exemples inspirants. Ces derniers permettent de déterminer progressivement les manières d'agir. C'est pourquoi la Fondation pour la co-construction du bien commun s'est donné pour objectif d'identifier et de capitaliser les expériences qui nous permettent d'avancer collectivement. La première promotion a été présentée lors d'une cérémonie de (re)connaissance le 1^{er} octobre 2018 à l'Assemblée nationale à l'occasion de la Journée européenne des fondations. Les actes⁹ de ce temps de prise

de recul et de coconstruction retracent la condition essentielle pour appréhender la transformation que nous vivons : se donner collectivement le temps de l'observer et de la comprendre pour agir avec pertinence. Dans la tempête, il est plus que jamais nécessaire d'avoir un cap. Pour le définir, il faut à la fois comprendre hier et se projeter vers demain... avant d'agir. Autrement, il ne s'agit que d'une gesticulation sans aucun sens ni impact. N'oublions pas la double définition du mot « sens » : il s'agit à la fois de valeurs, mais aussi de direction. Sénèque disait : « Il n'y a de vent favorable que celui qui sait où il va ! » Sans aucun doute, le vent sera un allié pour les 13 « exemples inspirants » ayant su fonder leur engagement sur des racines solides leur donnant la force de cheminer au service du bien commun. ■

6. AG2R La Mondiale, Le RAMEAU, guide pratique « L'investissement sociétal en actions ! », oct. 2018.

7. GPMA, Le RAMEAU, « Livre blanc – L'innovation associative », déc. 2017.

8. L'Observatoire des partenariats, « Rapport quinquennal 2013-2017 : l'accélération de la co-construction ! », févr. 2018.

9. <http://co-construisonsdemain.org/les-publications>.



AUTEUR Charles-Benoît Heidsieck
TITRE Fondation pour la co-construction du bien commun



JULIAN PERDRIGEAT
 Directeur de
 cabinet, Ville de
 Loos-en-Gohelle

“ Un droit d’initiative pour coproduire la ville ”

Loos-en-Gohelle, bassin minier du Pas-de-Calais de 6 500 habitants, est un « démonstrateur national de la conduite du changement vers la ville durable »². Dans les années 1980, elle est durement frappée par la crise suite à l’arrêt brutal de la production de charbon³. Elle rebondit alors par une dynamique culturelle et narrative, valorisant la mémoire, faisant le deuil d’un passé révolu et projetant une nouvelle histoire⁴. Elle construit ensuite une vision d’avenir, à partir d’un diagnostic social et environnemental participatif, aboutissant, en 2000, à la signature d’une charte du cadre de vie coproduite avec l’ensemble des acteurs locaux (enseignants, agriculteurs, commerçants, élus, citoyens, etc.)⁵.

Anticipant la fin des énergies fossiles, Loos-en-Gohelle fait partie des villes pilotes où s’invente un modèle durable de développement⁶. Ainsi repérée pour ses nombreux résultats sectoriels – énergétiques, alimentaires, démocratiques⁷ –, elle dégage de surcroît des résultats systémiques : lien social, capacités de résilience, confiance et agir ensemble⁸.

Parmi les villes françaises les plus pauvres financièrement, elle a su mettre en place une façon de « coproduire la ville » : sortir d’une logique de consommation d’action publique pour passer à une logique de contribution active, au service du bien commun⁹.

La municipalité n’a pas le monopole de l’intérêt général et les Loossois exercent, de fait, un droit d’initiative : avec le « fifty-fifty », dispositif innovant, agile et performant, chacun peut proposer et mettre en œuvre un projet d’intérêt collectif avec l’appui technique et/ou financier de la mairie. Les exemples sont nombreux : rénovation de vestiaires, construction d’un skatepark, mise en chantier de jardins partagés, réfection de chemins ruraux avec et par les usagers. Pour autant, des limites juridiques et assurantielles nous empêchent parfois d’aller au bout de certains projets. Jusqu’où assumer le risque d’un ouvrage public totalement produit par les habitants ? Une extension de garantie peut-elle assurer l’ouvrage et ceux qui le réalisent au nom de l’intérêt général ? Des questions concrètes qui, dans un contexte de réduction budgétaire et d’augmentation des aléas climatiques, deviennent stratégiques. ■

PAROLE D’ACTEURS

LA CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN EN ACTIONS

Des personnes engagées, des projets structurants et des territoires : tels sont les trois ingrédients nécessaires à la construction du bien commun¹. Présentation concrète.

En matière de numérique, le « bien commun » renvoie souvent au fait que les inventions des fondateurs de l’Internet (TCP et Vint Cerf) et du Web (HTML et Tim Berners-Lee) et la plupart des technologies informatiques sont « libres » (GNU de Richard Stallman ou Linux de Linus Torvald) et que des constructions comme Wikipédia sont qualifiées de « communs ». Mais sur le terrain, le monde du numérique n’est pas partagé par tous, ni partout. Plusieurs milliards de personnes restent non ou sous-équipées, ou déconnectées, ou encore en grande difficulté avec les usages de base du numérique – plus de 15 millions

1. V. en p. 30 de ce dossier.

2. Ademe Nord-Pas-de-Calais, « Loos-en-Gohelle : un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable », janv. 2016.

3. Conférence permanente du bassin minier, livre blanc « Une ambition partagée pour l’après-charbon », 1998.

4. C. Lamarre, « Étude de définition du pro-

jet artistique, culturel et social de l’écopôle 11/19 Loos-en-Gohelle », mars 1995.

5. AFIP Nord-Pas-de-Calais, A. Vieux, « La charte du cadre de vie à Loos-en-Gohelle », 2007.

6. C. Emelianoff, R. Stegassy, *Les Pionniers de la ville durable – Récits d’acteurs, portraits de villes en Europe*, éditions Autrement, janv. 2010.

7. P. Chibani-Jacquot, *Loos-en-Gohelle : ville pilote de développement durable*, Les Petits Matins, nov. 2015.

8. Ademe Nord-Pas-de-Calais, Quadrant Conseil, « Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle », juin 2016.

9. J. Perdrigeat, « L’implication des habitants, au cœur du développement durable », *Cahiers de l’action* n° 47, 2016.



ELENA LASIDA
Professeur à
l'Institut catholique
de Paris

“ Du bien commun au bien de la communion ”

Le **bien commun** pose la question du « commun » et donc du collectif. Or, le commun n'est pas seulement la somme de parties qui constituent un collectif ; il renvoie surtout aux relations qui articulent les parties autour d'un même ensemble. Le commun n'est pas déterminé par le nombre mais par la qualité des relations entre les parties. On peut ainsi dire qu'un collectif identifié avec le bien commun est un collectif où les parties sont en communion : elles ne sont pas placées les unes à côté des autres, mais elles ne se confondent pas

les unes avec les autres. Elles sont reliées, gardant chacune sa singularité mais se laissant chacune déplacer par les autres. En ce sens, je voudrais témoigner de trois lieux où je fais l'expérience du bien commun comme un bien de la communion en construction.

Tout d'abord, l'économie sociale et solidaire (ESS), à travers notamment le master dont je suis responsable à l'Institut catholique de Paris, intitulé « Économie solidaire et logique de marché ». L'ESS peut être définie comme une économie au service du bien commun en ce sens qu'elle ne valorise pas uniquement la richesse monétaire, mais également et surtout la richesse « relationnelle ». La recherche que nous réalisons dans ce cadre sur l'évaluation de l'utilité sociale vise justement à la mettre en évidence.

Ensuite, l'écologie telle qu'elle est abordée par le pape François dans l'encyclique *Laudato si'* : une « écologie intégrale ». À travers ma mission à la Conférence des évêques de France en lien avec l'écologie, je constate à quel point le rapport à la nature peut être aujourd'hui une opportunité pour inventer de nouvelles manières de vivre ensemble. L'écologie intégrale nous invite à passer d'une nature considérée comme ressource à une nature qui nous fait redécouvrir l'interdépendance structurelle entre tous les êtres vivants.

Enfin, la recherche interdisciplinaire réalisée au sein de la chaire « Bien commun » de l'Institut catholique de Paris constitue également un lieu de dialogue entre des logiques disciplinaires différentes, mais également entre le monde universitaire et le monde de l'entreprise.

Trois lieux très différents où l'on cherche à donner au commun une forme de communion. ■



FRÉDÉRIC BARDEAU
Président
et cofondateur
de Simplon

“ Capitaliser sur le numérique qui rassemble et qui connecte les humains ”

de personnes rien qu'en France. Enfin, il est clair – avec Bernard Stiegler – que le numérique est bel et bien – au-delà de l'accès et des usages – un « pharmakon », à la fois remède et poison en matière de compétences et d'emploi puisque l'automatisation par l'intelligence artificielle, par la robotisation et par les algorithmes géné-

ra des transformations importantes pour les actifs.

Dans ce contexte, tout l'enjeu pour Simplon est de capitaliser sur le numérique qui rassemble et qui connecte les humains, celui qui crée des emplois et des compétences pour celles et ceux qui en ont le plus besoin, là où il y en a le plus besoin. Ce numérique-

là, c'est celui du code, de la donnée, de la technique car c'est lui qui permet le mieux de rétablir l'égalité des chances, pour les personnes comme pour les territoires, car il possède un pouvoir « égalisateur », comme on le dit de l'arme nucléaire. Parce qu'on peut maîtriser rapidement des compétences techniques très puissantes et très recherchées sur le marché du travail et très compétitives économiquement, il est possible de réduire les inégalités individuelles, collectives et territoriales. C'est le pari de Simplon, le code pour tous mais surtout au service des populations vulnérables – décrocheurs, réfugiés, personnes en situation de handicap, seniors en reconversion – et des espaces fragiles – quartiers populaires, zones périphériques et outre-mer français. ■



TRIBUNE

“ Plaçons la fragilité au cœur de notre force collective ! ”

CHARLES-BENOÎT HEIDSIECK
PRÉSIDENT-FONDATEUR DU RAMEAU

Lorsque nous avons collectivement lancé la réflexion sur les mutations de l'intérêt général en 2014 sur l'invitation d'Hubert Allier, le diagnostic était déjà posé : la crise financière avait entraîné une crise économique mondiale, aux conséquences sociales lourdes ayant engendré un début de crise politique... qui risquait de se transformer en une crise de confiance profonde pouvant remettre en cause les fondements mêmes de nos démocraties. Cinq ans après, toutes nos prévisions se sont malheureusement révélées exactes. Nous aurions aimé nous tromper, mais l'aveuglement face à l'ampleur de la transformation à engager a eu les résultats prévisibles que nous avions anticipés.

Nous ne pouvons plus fermer les yeux, voire pire : vouloir accélérer alors que nous nous rapprochons dangereusement du mur et que nous n'avons pas sérieusement investigué les moyens de l'éviter. Un seul moyen : prendre le temps parce que, justement, nous n'en avons plus ! En France, nous ne manquons ni d'idées, ni de projets, ni de talents, ni même de moyens pour agir. Alors, pourquoi cette situation ? Tout simplement parce que nous ne nous faisons pas confiance. Nous ne savons pas voir et encore moins apprécier la force de notre collectif. Ce manque de confiance s'est traduit par une perte de sens, non seulement de nos valeurs communes – au premier rang desquelles la fraternité –, mais plus encore d'un cap commun à partager.

Alors, comment (re)créer la confiance ? Il suffit de « prendre soin » de soi, des autres et du monde en s'assurant d'une réelle cohérence entre les trois. En anglais, prendre soin se traduit par *care*. Ces quatre lettres ouvrent un chemin pertinent : pour être en Confiance, il faut accepter l'Altérité. Pour croire en cette dernière, il faut Respecter les différences, voire les aimer car elles sont source de richesses. Pour atteindre cette sagesse, il faut savoir Écouter. Certes, mais qui écouter ?

Notre postulat collectif repose sur une erreur : la fragilité n'est pas une faiblesse, mais une force collective ! Nous pensons, souvent dans un élan de générosité, qu'il convient d'aider les plus fragiles, qu'il s'agisse des personnes ou des territoires. Nous nous trompons : en fait, ce sont eux qui nous aident à voir l'essentiel, l'essence même de notre capacité à « faire société ». Nous devons les écouter attentivement. Il ne faut pas seulement agir par empathie et bienveillance, mais aussi par souci de pertinence. La fragilité invite au bon sens. Elle oblige à développer une intelligence de la frugalité et de la solidarité, la vraie : celle qui partage et non celle qui donne. Le lien redevient alors une évidence pour agir, voire réagir. Le lien commun prime alors sur le bien commun, replaçant l'homme au cœur de la relation, quelle que soit sa fragilité.

C'est bien parce que nous sommes fragiles que nous avons besoin des autres, et c'est bien parce que nous avons besoin des

autres que nous pouvons faire humanité. Collectivement, nous pouvons réussir ce qui est impossible pour chacun d'entre nous. L'histoire nous l'a montré à de nombreuses reprises : il suffit parfois de la détermination de quelques-uns pour que s'invente un monde meilleur pour tous. Sachons donc nous mettre collectivement à l'écoute des plus fragiles d'entre nous. N'ayons pas peur : ils nous montreront des chemins que nous ignorons encore mais qu'eux ont déjà compris et, ensemble, nous réussirons à relever les défis de ce début de XXI^e siècle. Après 12 ans de recherche empirique sur la coconstruction du bien commun, ce chemin n'est pas une utopie mais un parcours apprenant que nombre de territoires et d'organisations ont tenté. Personne n'est encore au bout du chemin et il serait faux de faire croire que toutes les preuves sont déjà là. Pourtant, les phases déjà achevées nous prouvent que la dynamique est déjà à l'œuvre et que les « preuves de concept » ne demandent qu'à être étayées, enrichies et partagées. Sachons les voir, les écouter et les reconnaître, surtout lorsqu'elles proviennent de l'engagement de ceux dont la fragilité fait la force.

L'enfer, c'est d'avoir perdu l'espoir. Alors, partageons ce qui peut nous en donner. Ce dossier regorge de « pousses d'espoir ». Face à ces germes d'une capacité collective à transformer nos défis d'aujourd'hui en force collective pour demain, nous n'avons qu'un pas à faire : celui du « pari de la confiance » ! ■

DÉBUT
D'ANNÉE
OFFERT



JURISassociations

Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...

...Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !

BULLETIN D'ABONNEMENT à retourner à Juris éditions
80, avenue de la Marne · 92541 Montrouge Cedex
Pour toute information, contactez notre service clients au 01 40 92 20 85

OUI, JE M'ABONNE À JURIS ASSOCIATIONS POUR L'ANNÉE 2019
Je bénéficie de 25% de réduction

	PRIX HT	PRIX TTC	QTÉ	TOTAL
PAPIER + NUMÉRIQUE FEUILLETABLE INCLUS 20 numéros de l'année 2019 avec la version numérique feuilletable offerte : moteur de recherche et fonctionnalités avancées (annoter, copier, imprimer, classer par dossiers personnels...).	179,97 € au lieu de 239,96 €	183,75 € au lieu de 245 €		
Total à régler				

Madame Monsieur

Nom

Prénom

Organisme

Adresse

Code postal Ville

Tél. Fax

Courriel

Code NAF ou activité

RÉSERVÉ AUX ADMINISTRATIONS

Merci d'indiquer les informations de votre bon de commande Chorus Pro :

Référence d'engagement* : _____

N° de SIRET* : _____

Code service exécutant : _____

** Informations obligatoires pour le traitement de votre commande*

RÈGLEMENT PAR

Chèque bancaire ou postal à l'ordre de Dalloz

Mandat administratif
Virement à effectuer sur le compte
IBAN : FR 76 3000 4013 2800 0116 2303 004

Carte bancaire (signature obligatoire)

CB internationale Visa Eurocard/Mastercard

N° [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

Expire fin [] []

Signature ou cachet _____

668134



Offre valable jusqu'au 30/06/2019 pour tout nouvel abonnement. Abonnement en année civile, renouvelable d'année en année par tacite reconduction pour une période d'un an sauf dénonciation écrite de votre part deux mois avant échéance de votre abonnement. Les informations recueillies par Éditions DALLOZ à partir de ce formulaire font l'objet d'un traitement informatique destiné à la gestion des demandes, commandes et abonnements, et à la constitution d'un fichier clientèle à des fins de prospection commerciale en conformité avec vos centres d'intérêt. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité, d'effacement ou de limitation du traitement de vos données. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à : superviseurs_fut@lefebvre-sarrut.eu. Pour connaître et exercer vos droits, veuillez consulter notre Politique de confidentialité sur www.editions-dalloz.fr TVA à 2,10 % pour les revues en version papier et numérique feuilletable. La revue Juris Associations est éditée par Juris éditions, un département des Éditions Dalloz - SAS au capital de 3 956 040 € - RCS Paris 572 195 550