

Une autre philanthropie

Une histoire de la Fondation Charles Léopold Mayer
pour le progrès de l'homme - FPH

1980-2014

Pierre Calame

Remerciements

Ce livre est doublement dédié à Paulette Calame.

D'abord parce quelle a été partie prenante de toute l'aventure, depuis 1980 où elle a découvert que le capital de la fondation risquait de disparaître dans des poches profondes, en passant par la rédaction des statuts de la future fondation avec Madeleine Calame et moi en 1981 puis en prenant en charge pendant trente cinq ans l'organisation administrative et la gestion de la fortune de la fondation, en me soutenant sans réserve dans les aventures les plus hasardeuses où souvent j'ai présumé de nos forces.

Ensuite parce que sans elle cette chronique n'aurait jamais été écrite. Pendant des années elle m'a répété que je devais aller au bout de cette histoire, qu'après nous personne ne le ferait et que tout sombrerait dans l'oubli. J'ai pu vérifier chemin faisant combien elle avait raison : des piles de photos mises à la poubelle par nos successeurs auxquels elles n'évoquaient rien, des sites web qui disparaissent faute de renouveler le nom de domaine, des archives dans lesquelles personnes ne se plongeront faute d'en avoir un besoin immédiat, des bases de données si abondantes qu'on en peut explorer sans fil d'Ariane... et pourtant elle avait le sentiment que tout ce vécu, toutes ces tentatives méritaient plus que l'oubli et que les en sauver faisait partie de nos devoirs. Je lui rétorquais que c'était un travail colossal qui n'intéresserait pas grand monde. Elle a su finalement me convaincre qu'il est des choses qu'on se doit à soi-même indépendamment de l'intérêt qu'y trouveront les autres.

Au fil des pages, vous verrez entrer en scène les personnes, des milliers, qui ensemble ont écrit cette aventure collective. Le livre leur est aussi dédié.

C'est d'abord le noyau dur du Conseil de Fondation, ceux qui par leur constance et leur assiduité ont fait du Conseil pendant plusieurs décennies un espace d'élaboration collective assez unique. Madeleine Calame qui fut la fondatrice et première présidente jusqu'à son décès en 1986. Paulette Calame. Françoise et Jean Paul Astier. Robert George. Maurice Cosandey qui n'a jamais manqué un Conseil jusqu'à quatre vingt dix ans passés, Joseph Tarradellas. André Talmant puis Danièle Talmant. Jacques Poulet Mathis. Jean Freyss décédé hélas au début des années 2000. Jean Fischer. Ensemble ils ont fait grandir la fondation, lui ont permis ses initiatives audacieuses grâce à la confiance mutuelle qui s'était construite entre tous.

C'est ensuite l'équipe et surtout son noyau dur, ceux qui ont structuré le travail, tissé pendant plusieurs décennies les liens partenariaux, n'ont jamais compté leur temps et leurs efforts. Michel Sauquet. Catherine Guernier. Pierre Vuarin. Françoise Macé. Philippe Amouroux, lui aussi disparu précocement au début des années 2000, Mila Lopez ancienne gouvernante de Charles Léopold Mayer qui n'a quitté la fondation qu'à sa retraite, Gustavo Marin. Karine Goasmat, Matthieu Calame, Annie Gogat, Hamid Hamis, Djamila Zemmari, Naïma Sayah...

C'est, enfin, des milliers de partenaires, avec qui nous avons souvent défriché des chemins. Là aussi tout a reposé sur la confiance mutuelle. Si par philosophie et par tempérament nous l'accordions volontiers au départ, elle ne se consolidait qu'à l'usage et souvent face à des difficultés surmontées ensemble.

Si les fonctions des uns et des autres, membres du Conseil, équipiers et partenaires étaient clairement définies, le partage institutionnel des rôles ne rendrait pas compte de la réalité des compagnonnages et des amitiés. Nous avons tout fait pour créer des liens directs entre membres du Conseil et membres de l'équipe, qui se retrouvaient ensemble une fois par an pour l'Assemblée générale, et même entre les membres du Conseil et les partenaires à travers de multiples Conseils de fondation auxquels participaient ces derniers. Loin de craindre un mélange des genres ou des relations personnelles court-circuitant les relations hiérarchiques, nous avons jugé que rien ne serait pire qu'une fondation de papier où c'est sur la seule base de rapports écrits que se prendraient des décisions. De même, une fois les membres du Conseil frappés par la limite d'âge, tous ceux qui le souhaitent ont continué à participer aux délibérations du Conseil au titre de membres honoraires, assurant, au-delà du directeur, la continuité vivante de la stratégie. C'est ce qui a fait de cette fondation une aventure humaine partagée. Puisse cette chronique en donner un aperçu.

Sommaire

Remerciements.....	2
Avant propos - Une autre philanthropie.....	8
Introduction - Le chemin de la FPH.....	10

PREMIÈRE PARTIE

DES PROJETS PONCTUELS À UNE ALLIANCE MONDIALE

I. Première étape, des projets aux programmes, 1983 – 1991.....	14
1.1 – Le contexte géopolitique, intellectuel et idéologique à la naissance de la fondation.....	14
1.2 – Premiers pas, premières intuitions.....	16
1.3 – La fondation fait sa première mue : la période sabbatique, 1989 – 1990.....	30
II. Deuxième étape, la mise en place des sept programmes	42
2.1 – La nouvelle stratégie se met en place	42
2.2 – Les rencontres fondatrices des sept programmes.....	43
2.3 – L'appel pour des États généraux de la planète et la Convention préparatoire.....	58
2.4 – Premières leçons des programmes et rencontres fondatrices.....	62
III. Un exemple de programme : de la lutte contre l'exclusion à la socio-économie solidaire...66	
3.1 – La lutte contre l'exclusion par l'initiative économique.....	69
3.2 – Le micro-crédit et la création de Finansol.....	72
3.3 – Théoriser le changement d'échelle.....	78
3.4 – Vers une société moins excluante et une socio-économie solidaire.....	88
IV. L'invention de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, 1994-1995.....	98
4.1 – Le contexte géopolitique, intellectuel et idéologique.....	98
4.2 – L'Alliance, un facteur d'unification pour la fondation.....	104
4.3 – L'Alliance ou le réalisme poussé à son comble.....	107
4.4 – L'Alliance, d'une initiative à un concept.....	108
4.5 – Le lancement de la voie collégiale.....	117
4.6 – Le lancement de la voie géo-culturelle.....	120

V. La structuration de l'Alliance, 1995-1996.....	123
5.1 – De l'improvisation des débuts à une démarche structurée.....	123
5.2 – Les défis de gouvernance d'un objet institutionnel non identifié.....	127
5.3 – La structuration des trois voies de l'Alliance et l'ouverture tous azimuts.....	131
5.4 – L'Alliance, un nouveau mode d'organisation collective.....	145
5.5 – Le développement de la voie géo-culturelle et ses défis.....	152
5.6 – Le développement de la voie collégiale et ses défis.....	157
VI. À la recherche de valeurs communes pour l'humanité.....	166
6.1 – La nécessité de valeurs communes pour une unique et fragile planète.....	166
6.2 – La Charte de la Terre.....	167
VII. Trois chantiers thématiques marquants.....	179
7.1 – Le territoire brique de base de la gouvernance du futur.....	179
7.2 – L'écologie industrielle et territoriale.....	182
7.3 – Vers une finance responsable ?.....	185
VIII. L'Assemblée mondiale de citoyens et l'Agenda du 21 ^{ème} siècle, 1999-2002.....	197
8.1 – Du mouvement anti-mondialisation à l'alter-mondialisme.....	198
8.2 – Assemblée mondiale de citoyens ou assemblée mondiale des alliés?.....	207
8.3 – L'Assemblée mondiale de citoyens, Lille - décembre 2001.....	208
8.4 – L'Agenda du 21 ^{ème} siècle.....	217

DEUXIÈME PARTIE

AU SERVICE DES DÉFIS DU 21^{ÈME} SIÈCLE, 2003-2014

I . Troisième étape, les orientations 2003-2014 de la Fondation.....	224
1.1 – Le contexte économique et géopolitique.....	224
1.2 – Renforcer les synergies entre les actions financées.....	227
1.3 – Des orientations découlant de l'Agenda pour le 21 ^{ème} siècle.....	229
1.4 – De l'Alliance aux alliances pour construire une communauté mondiale.....	232
1.5 – Le capital méthodologique accumulé au cours des vingt premières années, au service de l'action.....	233
1.6 – La seconde période sabbatique.....	234

1.7 – L’organisation de la fondation, reflet de sa nature et de ses objectifs.....	235
1.8 – Quelle place de l’Alliance dans la troisième étape ?.....	242
1.9 – Le séminaire de l’île d’Yeu.....	246
1.10 – Le budget 2004-2005, reflet de la troisième étape de la fondation.....	248
II. Inventer de nouvelles modalités de dialogue entre sociétés : l’Europe et la Chine.....	253
2.1 – Capitaliser dix ans de dialogue avec la société chinoise.....	253
2.2 – Raconter la construction européenne aux Chinois, le Forum de Nansha, 2005.....	268
2.3 – Le deuxième Forum China Europa, 2007, en Europe.....	274
2.4 – Le dialogue avec les institutions européennes et l’occasion manquée de l’appel d’offres européen..	284
2.5 – Le troisième Forum China Europa, en Chine, 2010.....	291
2.6 – Épilogue : fin du Forum, fin d’une époque.....	306
III. Créer des alliances citoyennes internationales.....	314
3.1 – L’alliance internationale des habitants.....	314
3.2 – L’Alliance des journalistes.....	316
3.3 – L’Alliance des juristes.....	317
3.4 – L’Alliance des artistes.....	319
3.5 – L’ Alliance des universitaires.....	320
3.6 – L’Alliance des jeunes : « nous allons prendre soin de la planète ».....	325
3.7 – L’initiative internationale sur la responsabilité des cadres.....	333
3.8 – L’Alliance des militaires pour la paix.....	337
3.9 – L’Alliance des scientifiques.....	349
3.10 – L’Alliance des éditeurs indépendants.....	368
3.11 – L’Alliance de bailleurs de fonds pour une autre mondialisation.....	370
3.12 – L’Alliance de grandes entreprises.....	372
3.13 – L’Alliance des paysans et des pêcheurs artisanaux.....	375
3.14 – L’Alliance des religieux.....	380
3.15 – Leçons tirées de ces alliances citoyennes.....	381

VI. Mettre la responsabilité au cœur de la vie des sociétés et du droit.....	382
4.1 – De la Charte de la terre à la Déclaration universelle des responsabilités humaines.....	385
4.2 – La promotion de la Déclaration à l'échelle internationale.....	394
4.3 – La coopération avec le Collège de France.....	405
4.4 – Le désir avorté d'une Alliance mondiale de la responsabilité.....	410
4.5 – La difficile émergence de la responsabilité des acteurs de la finance.....	411
V. Promouvoir une révolution de la gouvernance.....	417
5.1 – L'institut de recherche et de débat sur la refondation de la gouvernance, IRG.....	417
5.2 – L'alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique, ARGAs.....	436
5.3 – Un espace public européen de débat sur l'avenir des territoires ruraux.....	466
5.4 – Une banque internationale d'expériences des territoires, CITEGO.....	473
VI. Repenser l'économie.....	492
6.1 – L'alliance pour une économie responsable, plurielle et solidaire.....	493
6.2 – L'initiative pour repenser l'économie et la renaissance de l'œconomie.....	501
Conclusion.....	509

Avant propos

Une autre philanthropie

Pourquoi ce titre pour la chronique d'une fondation de droit suisse couvrant trente ans de son existence ? Parce que les fondations sont en général soucieuses de mesurer l'efficacité de leur action et, pour cela, se donnent des objectifs calibrés par les moyens dont elles disposent. Et cette tendance est renforcée par la crainte des pouvoirs en place de voir la philanthropie s'aventurer sur des sujets politiques. Les fondations qui ne veulent pas se contenter d'atténuer, par des mesures concrètes, l'exclusion sociale ou le mal développement mais prétendent aussi s'attaquer à leurs causes sont vite accusées d'outrepasser leur vocation et de ce fait menacées de perdre les avantages fiscaux qui sont un carburant essentiel de la philanthropie.

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme a, pendant trente ans, suivi un tout autre raisonnement. Elle n'a pas cherché à se doter d'objectifs à la mesure de ses moyens, dont la réalisation lui aurait donné le sentiment de sa propre utilité, elle s'est demandée quel était le meilleur usage à faire de ces deux privilèges qui font des fondations des institutions d'une nature unique : leur totale indépendance d'un côté ; la possibilité d'agir à long voire très long terme de l'autre. Et elle en a conclu que les objectifs au service desquels nous devons nous placer étaient, dans la période historique actuelle, sans rapport avec les moyens financiers dont nous disposions, nous conduisant à inventer pas à pas une autre philanthropie.

Le juriste Alain Supiot, professeur honoraire au Collège de France parle de « sommeil dogmatique » pour décrire le fait que les systèmes juridiques ne parviennent pas à se renouveler en réponse à des réalités radicalement nouvelles que sont les interdépendances irréversibles entre les sociétés du monde et les atteintes dramatiques à l'intégrité de la biosphère. Ce sommeil dogmatique s'étend à nos systèmes de pensée et à nos systèmes institutionnels. Ils n'ont pas évolué au même rythme que les sociétés elles-mêmes. Nous continuons à penser et gérer le monde avec les catégories mentales et les institutions héritées des siècles passés. Ce constat vaut pour le droit mais aussi pour la gouvernance, l'économie, l'éthique et les relations entre les sociétés. Les organisations qui structurent nos sociétés, États, entreprises, associations, universités, sont dépassées par les nouveaux enjeux du monde et enfermées, souvent, dans des modes de pensée et d'action hérités du passé. Quelles autres institutions que les fondations peuvent oser contribuer à faire émerger les systèmes de pensée et les systèmes institutionnels répondant aux défis du vingt et unième siècle ? Pour cela, une autre philanthropie est nécessaire. C'est ce que nous avons appelé le « devoir d'ambition » des fondations. Il a guidé pendant plus de trente ans, de 1982 à 2014, mon action à la tête de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme et j'espère pouvoir vous convaincre à la lecture de cette chronique qu'une autre philanthropie n'est pas seulement nécessaire qu'elle est aussi possible, que la disproportion entre les buts poursuivis et les moyens disponibles n'est pas un obstacle à condition de concevoir une aventure collective poursuivie avec opiniâtreté pendant plusieurs décennies.

Une histoire de la fondation

La chronique que vous allez lire n'est pas l'histoire officielle de la fondation. Elle ne s'attarde guère à la description de ses statuts et de ses organes. Elle n'est pas non plus exhaustive, ne couvre pas l'ensemble de l'action menée, privilégie les aventures auxquelles j'ai été associé personnellement. C'est pourquoi je m'y exprime à la première personne.

Chemin faisant

Cette chronique raconte « le chemin d'une fondation ». On entend souvent citer le poème de Machado, « Voyageur il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant ». Rien ne peut mieux s'appliquer à la fondation. Elle n'avait pas de thèses toutes prêtes à défendre et son point de départ a été fait de questions, non de certitudes. Elle a inventé une manière de cheminer, avec des milliers de partenaires, découvrant avec eux les enjeux majeurs du vingt et unième siècle et s'efforçant d'y apporter des débuts de réponse. Pour elle, la stratégie l'a toujours emporté sur la planification. Guidée par son étoile, elle s'est frayé un chemin au gré des circonstances, des opportunités et des rencontres.

En écho à la phrase du philosophe latin Sénèque, « *il n'y a pas de bon vent pour le marin qui ne sait où il va* », cette chronique illustre la manière dont, pendant ces trente années, la Fondation a cherché à capter les vents favorables pour contribuer, même très modestement, à l'émergence d'un monde encore vivable demain.

Introduction

Le chemin de la FPH

En 1983, ce qui s'appelait encore la Fondation pour le Progrès de l'Homme alloue ses premiers financements. En 2013, devenue Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, en hommage à son fondateur, elle a achevé la troisième période sabbatique de son histoire.

Présentant en 1999 notre fondation à un public chinois, Paulette Calame, qui en fut dès l'origine l'inspiratrice, faisait observer que toute organisation a deux faces : c'est une *institution*, avec ses statuts, ses règles, tout ce qui fait sa permanence ; et c'est une *aventure collective*, singulière, évoluant au fil du temps, fruit d'une histoire qui doit aux intentions et aux permanences mais aussi aux opportunités, aux hasards, aux rencontres et aux circonstances. Le propre de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme est d'avoir mis en avant cette seconde dimension, celle de l'aventure humaine collective. Fruit de tâtonnements, d'enthousiasmes et d'apprentissages, une telle organisation ne comprend son présent et ne projette son futur qu'à partir de son histoire.

C'est la raison pour laquelle nous avons tenu dès l'origine à baliser notre itinéraire. En 1985, Paulette Calame propose d'écrire le premier n° d'une série, « *la fondation en chemin* ». L'illustration de ce premier n° fait référence à un héros de bande dessinée des années 1960, Valentin Le Vagabond, conçu par René Goscinny et Jean Tabary. Un peu ahuri, escaladant une colline, son baluchon pendant au bout d'un bâton, c'est, dit Wikipédia, « *un vagabond très sympathique, grandement naïf, aimant la nature, divaguant dans la campagne et réussissant toujours à être embarqué contre sa volonté dans d'incroyables péripéties* ». Nous avons toujours assumé cette naïveté de posture et de questionnement, avons divagué dans le monde entier et accepté de nous laisser conduire dans des aventures imprévues.

Ces « fondation en chemin », jusqu'à la fin des années 1990, ont constitué notre journal de bord et un moyen de partage de nos expériences, de nos convictions et de nos réflexions. Six n°s ont été publiés en moins de quinze ans. Puis un silence, qui coïncide avec l'essor de notre maison d'édition, la publication plus régulière et plus détaillée de nos rapports d'activité, la grande période d'expansion de la fondation. Combinant journal de bord et analyses, la « fondation en chemin » était devenue un genre bâtard. Chacune des fonctions qui lui avaient été assignées au départ se trouvait maintenant assurée par un média spécifique : la maison d'édition pour partager des idées, les rapports d'activité pour rendre compte de l'action, les périodes sabbatiques pour reconstituer les itinéraires, les documents de littérature grise pour garder trace du mouvement de la pensée, le site internet pour partager avec le grand public. Pour reprendre l'expression de Joseph Tarradellas, un des piliers historiques de notre Conseil de Fondation, la fondation en chemin était devenue un peu un meuble Ikea : on trouvait les pièces mais pas la notice de montage...

Et pourtant, les anciens ont gardé la nostalgie de la « fondation en chemin » n° 1, celle de 1986, mal fichue, sans grand effort de présentation mais qui, peut-être pour cette raison même, était la plus

proche du journal de bord, de ce qu'en imagination on espère toujours retrouver un jour dans un vieux coffre de marin. C'est la raison pour laquelle le Conseil de Fondation, en 2013, a décidé de reprendre l'intention originelle et, à l'orée de sa quatrième étape, de retracer les trente ans de cheminement de la fondation.

Une autre raison nous y a poussé. Trente ans, c'est le temps d'une génération au cours de laquelle, de 1983 à 2013, le mode de pilotage de la fondation, son Conseil et son directeur, a été d'une étonnante stabilité. Il n'est pas exagéré de parler à son sujet de « contrat de génération ». Ce qui justifiait qu'au moment de transmettre le relais à une nouvelle équipe et à une nouvelle génération, nous racontions les intuitions qui nous ont guidés, les rencontres qui nous ont enrichis, les expériences qui nous ont formés, les réflexions qui nous ont fait évoluer.

L'image d'un organisme vivant convient bien à la fondation. Elle a incontestablement des *gènes*, des caractéristiques fondatrices de son identité, énoncée dès l'origine et qui ont sans cesse inspiré notre action. Mais elle se caractérise aussi par sa *néoténie* : comme les bébés humains, elle ne sort pas, telle Minerve, adulte et tout armée de la cuisse de Jupiter ; elle naît incomplète, en devenir, malléable, ouverte aux influences extérieures. Si, au fil des ans, elle a mûri, s'est structurée, a conforté ses convictions, affiné ses méthodes, elle n'en reste pas moins ouverte au monde et à ses influences. Et cette néoténie est d'autant plus importante que le monde autour d'elle a profondément changé.

Parlons d'abord des gènes de la fondation. Elle est créée à Lausanne par Madeleine Calame en 1982, avec le patrimoine constitué par Charles Léopold Mayer dont elle est l'exécutrice testamentaire, onze ans après la mort de ce dernier. Elle prend la suite d'une fondation aux statuts précaires qu'il avait créée au Liechtenstein. Cette précarité même l'avait rendue vulnérable à des détournements. Le patrimoine a été à deux doigts de disparaître grâce à la dissolution de la première fondation. Tout est à reconstruire. L'idée d'une fondation de droit suisse s'impose, combinant rigueur du contrôle et confiance faite au Conseil pour la conduire. Paulette Calame, née Neuenschwander, s'est élevée dans le Canton de Vaud. C'est ce qui porte notre choix sur ce Canton. Nous avons toujours eu qu'à nous louer de ce choix décisif.

Son nom. L'expression « pour le progrès de l'homme » est un hommage à ce fondateur mécène, ingénieur chimiste, philosophe, saint-simonien, dont la profession de foi était que « l'homme ne vaut que par le progrès », une formule typique des années 1930, fleurant bon le positivisme du XIXe siècle et sa foi de charbonnier dans le pouvoir émancipateur des sciences et des techniques. Malgré la guerre de 14, les liens intimes de la science et de la guerre n'avaient pas encore pris, chez les hommes de sa génération, le caractère d'évidence que leur a conféré le nazisme. Cette foi dans un progrès irrésistiblement entraîné par le développement des sciences et des techniques ne pouvait plus être partagée après la seconde Guerre Mondiale. C'est ce qui confère à la fondation sa première caractéristique congénitale : le progrès ne peut plus s'écrire qu'avec un point d'interrogation. Qu'est-ce, au fond, le progrès ? Quel est son rapport avec les sciences et les techniques ? En quoi leurs avancées ou celles des productions matérielles peuvent-elles être assimilées au progrès de l'humanité ? Et à rebours quels en sont les dangers ? Comment éviter pour l'humanité, ce que les Grecs appelaient « hubris », la démesure, celle qui rend les hommes fous et aveugles par la fascination de leur propre puissance ? Toutes ces questions sont au fondement de la fondation.

Edgar Morin a écrit que le propre d'une société laïque est que « *la question y prime sur la réponse.* » À ce sens, la fondation est, dès l'origine, résolument laïque : son cheminement, loin de s'asseoir sur

des certitudes, progressera d'interrogation en interrogation. Et l'on retrouve ici Valentin le Vagabond et sa naïveté : la fondation n'hésitera jamais, quitte à faire sourire, à interroger les certitudes trop facilement assénées, à prendre le contre-pied de convictions collectives.

Nous avons parfois eu la tentation, dans les premières années de la fondation, de nous débarrasser de ce nom de « Fondation pour le Progrès de l'Homme » qui prêtait au sourire ou à la suspicion, mais nous avons tenu bon, jugeant au contraire utile que notre nom lui-même suscitât des questions aussi fondamentales. Néanmoins, quelques années après sa création, et dans l'espoir de mettre un terme à des suspicions – certains n'ont-ils pas, au simple énoncé de notre nom assimilé la fondation à une secte quand toutes ses caractéristiques en faisaient l'opposé ? – nous nous sommes décidé à sacrifier à l'usage des fondations et à la baptiser du nom de son fondateur en l'appelant désormais Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme tout en conservant son sigle initial, FPH, par lequel elle s'était fait connaître.

Mettre sur pied une fondation dont le patrimoine avoisinait, à l'époque de sa création, 150 millions de francs suisses, la doter de statuts, lui donner son impulsion initiale n'était pas une mince affaire. Madeleine Calame approchait les 80 ans. Nous avons donc décidé, Paulette, mon épouse et moi, de l'y aider, par devoir filial, ce qui explique notre attachement à son développement et à son devenir.

Comment définir les buts, acte irrévocable de toute fondation, fixés une fois pour toute par le fondateur ? Pour y répondre, nous ne nous sommes pas demandé « comment faisaient d'habitude les fondations » mais plutôt « une fondation, ça peut servir à quoi ? » Et « de quoi ça meurt ». L'enquête rapide menée par Paulette Calame nous a montré que les fondations, éternelles dans leur principe, mouraient soit parce que leurs buts, trop étroits, avaient perdu leur pertinence, soit parce que le patrimoine a été mal géré. D'où le souci de rédiger des buts assez larges pour s'adapter à l'évolution du monde. Notre conseil juridique de l'époque, Maître Zumstein, notaire à Lausanne, a été notre bonne fée en nous suggérant de ne pas trop enfermer la fondation dans des statuts rigides.

Nous avons retenu deux caractéristiques majeures des fondations : l'indépendance et la possibilité d'agir à long voire à très long terme, à condition d'être capable de gérer le patrimoine en bon père de famille. Cette liberté d'action a suscité notre enthousiasme. Face à un monde en mouvement, où les grandes institutions traditionnelles peinaient à se transformer pour se mettre à l'unisson des nouveaux enjeux, les fondations sont l'une des rares structures capables d'oser y répondre. C'est ce qui leur confère ce que nous avons appelé leur « devoir d'ambition. »

Loin de constituer, comme on le prétend souvent dans le monde des fondations, une alternative à l'action publique, elles sont, par leur indépendance, un moyen de sortir du carcan géographique, la Nation, et institutionnel, l'État, qui ne correspondent plus à l'état de la société. Mais pour assumer ce devoir d'ambition les formes traditionnelles d'action des fondations ne sont pas toujours adaptées. De là l'idée que c'est par « essai-erreur », par une exploration opiniâtre des réalités du monde que nous trouverions notre voie. C'est pourquoi notre horizon est vite devenu celui des interdépendances entre les sociétés, entre l'humanité et la biosphère, un horizon mondial.

Nous pressentions que les défis auxquels nos sociétés allaient devoir faire face seraient vastes et difficiles, nécessiteraient une action de longue haleine. Nos buts ont été suffisamment vagues et vastes pour rester valables à long terme et permettre une évolution future de l'action, tant en fonction des apprentissages qu'en fonction de l'évolution de la société elle-même. Et voilà, en avril 1982,

la fondation partie dans la vie. Tout est à inventer. La seule contrainte que nous nous sommes donnée, pour nuancer la vision trop exclusivement scientifique de Charles Léopold Mayer, est que le bébé fondation marcherait sur deux jambes : la jambe du progrès des hommes par les sciences ; la jambe du progrès des hommes par l'évolution sociale. Cette dichotomie n'a pas résisté à l'épreuve des faits, mais elle a donné à la fondation sa troisième caractéristique : elle met la question de la relation entre science et progrès, déclinée comme on le verra selon de multiples dimensions, au cœur de son action et de sa réflexion.

Les règles de rédaction de cette Fondation en chemin

Un mot sur la méthodologie suivie pour raconter le cheminement de la Fondation. Selon l'expression consacrée, « le passé n'est plus ce qu'il était ». On le scrute, on le fait parler, parfois de façon abusive, à partir des questionnements qui sont aujourd'hui les nôtres. D'où le risque d'une rationalisation a posteriori, comme si la Fondation était guidée dès le départ par les perspectives qui sont les siennes trente ans après. Pour éviter ce travers j'ai fait œuvre d'archiviste. Puisque notre désir avait été, très rapidement, de baliser notre chemin nous avons pris l'habitude dès 1986 de garder la trace de notre activité par un résumé de nos échanges avec des partenaires extérieurs, des « fiches de suivi » informatisées, alias FDS, qui en 2025 forment une série continue de plus de vingt mille compte rendus. Puis se sont multipliées les notes de réflexion, souvent guidées par les circonstances. D'abord restées sur papier, leur multiplication nous a conduit à créer une nouvelle base de données informatisée, baptisée « bibliothèque interne permanente », alias BIP, riche de plus de six mille documents. Dès lors, la méthodologie de rédaction de la Fondation en chemin était toute tracée : coller à ces deux bases de données permet de restituer à tout moment ce qu'étaient nos échanges et nos réflexions. D'où la forme particulière du présent texte, à mi chemin entre une narration et un travail d'archiviste. Certes le lecteur n'a pas accès direct à ces deux bases de données mais nous avons tenu à en donner à chaque pas la référence par une note en bas de page et à en multiplier les citations, situant très précisément ce dont on parle dans le temps et dans l'espace. Cette méthode fait perdre au texte un peu de sa fluidité mais constitue un important gage d'authenticité. Le lecteur pressé pourra toujours sauter ces citations, quitte à y revenir pour y trouver témoignage vivant de ce que nous racontons du chemin.

Première partie

Des projets ponctuels à une Alliance mondiale

I. Première étape, des projets aux programmes, 1983 – 1991

1.1 – Le contexte géopolitique, intellectuel et idéologique à la naissance de la fondation

Le fossé entre des pays scientifiquement, techniquement et économiquement développés et les pays pauvres illustre au début des années quatre-vingt les impasses d'une promesse, celle qui faisait découler le progrès des hommes du développement des sciences et des techniques. La réponse apportée par la génération de Charles Léopold Mayer – né un siècle pile avant le début de la fondation, en 1881 – à cette question, c'était le darwinisme social. Le colonialisme avait pris le relais de l'esclavage. Une bonne partie de la génération de Charles Léopold Mayer, philosophes, scientifiques, économistes, sans être raciste au sens strict du terme en était profondément imprégnée. Il était naturel que la race blanche prenne progressivement la place des autres et s'accapare des ressources naturelles de la planète, étant la mieux à même de les valoriser. Dans son livre « Le Génie de l'Occident », Louis Rougier, qui recevra le prix Charles Léopold Mayer de l'Académie des Sciences Morales et Politiques, souligne que seules certaines formes de race blanche ont franchi par elles-mêmes le seuil de la révolution scientifique et industrielle. Henri Decugis, de son côté, dans son livre « Le destin des races blanches » préfacé par le grand géographe André Siegfried, publié en 1938, s'inquiète du déclin démographique et de la perte d'influence mondiale de l'Europe et se demande « qui va désormais tenir le flambeau de la civilisation ». C'est l'univers intellectuel dans lequel Charles Léopold Mayer a vécu.

En 1983, au moment où la fondation démarre son activité, ces réflexions libérales et positivistes de l'entre deux guerres, reléguées au second plan par le keynésianisme dominant de l'après guerre, retrouvent des couleurs. Margaret Thatcher est arrivée à la tête du gouvernement britannique en 1979, et Ronald Reagan à la présidence des États-Unis en 1981. Cette coïncidence marque le début de la révolution libérale et conservatrice, nourrie des réflexions des économistes de la société du Mont Pèlerin¹. Elle connaîtra son heure de gloire avec l'implosion de l'Union Soviétique en 1991 et le triomphe, pendant quelque temps sans partage, de l'économie de marché.

¹ La Société du Mont-Pèlerin est un groupe de réflexion créé en 1947 et composée d'économistes, d'intellectuels ou de journalistes. Fondée par, entre autres, Friedrich Hayek, Karl Popper, Ludwig von Mises, et Milton Friedman, la Société du Mont-Pèlerin revendique défendre des valeurs libérales, telles que l'économie de marché, la société ouverte et la liberté d'expression

Mais, au début des années 1980, pour qui s'intéresse aux relations entre développement des sciences et des techniques et progrès des hommes, cette révolution conservatrice n'est pas la pensée dominante. Dans les années 1950, les coalitions qui s'étaient forgées dans la lutte contre le fascisme se reconvertissent dans la lutte pour les indépendances des pays colonisés. Dans la sphère francophone, nous sommes en 1983 vingt ans après les indépendances. À leur début, beaucoup se sont imaginé que l'action de l'État, les investissements et l'importation des techniques occidentales allaient permettre l'accès quasi automatique de ces sociétés décolonisées à la modernité et à la prospérité. Vingt ans après, l'heure est au désenchantement. Les crises pétrolières, l'endettement croissant des États (encouragé par le système financier international qui a besoin de recycler le flux de pétro-dollars), la faible efficacité des capitaux publics investis, la fracture croissante entre une petite élite et la masse du peuple dans les pays nouvellement indépendants font sérieusement douter que la combinaison de la planification, de l'État et de l'importation des techniques occidentales soit la martingale du développement pour tous.

Dans ce contexte, des économistes de gauche, comme le franco-égyptien Samir Amin, très en vogue au début des années 1980, recyclent la thèse marxiste de la paupérisation absolue du prolétariat en direction des relations nord-sud. Ils pronostiquent, sur la base de l'échange inégal, que le fossé entre pays du nord et pays du sud ne peut que s'accroître. Dans son livre « La déconnexion », publié en 1985, Samir Amin en conclut que les pays du sud devront couper les liens avec les pays du nord s'ils veulent se développer. Le mouvement anti-mondialisation prend son essor.

Autre référence intellectuelle de l'époque, chez nos premiers partenaires, Schumacher². Il a publié, en 1973, son livre « Small is beautiful ». Lui aussi préconise, en lieu et place de l'importation des technologies issues des pays industriellement développés, le choix par les pays du sud de technologies intermédiaires. C'est l'essor d'un grand mouvement de réflexion sur l'adaptation des technologies aux différentes étapes du développement des sociétés ; un héritage aussi de Gandhi et du retour à la filature familiale ou de Mao Tsé Toung et sa sidérurgie villageoise. Avec la mode des technologies appropriées, de nouvelles institutions se créent pour accompagner la conception et la mise en œuvre de ces technologies dans les pays du sud. En France, la plus importante est l'association parapublique GRET, Groupe de Recherche et d'Études Technologiques. La question de l'autonomie des pays du sud dans leurs choix de développement technologique apparaît au Conseil de Fondation comme une priorité pour les institutions qui se soucient de mieux mettre les développements scientifiques et techniques au service de l'homme.

Enfin, des interrogations de plus en plus vives se sont faites jour, depuis le premier sommet de Stockholm sur l'environnement, en 1972, sur la pérennité d'un modèle de développement fondé sur une exploitation massive des ressources naturelles et de l'énergie fossile. Elles ont, elles aussi, leur livre culte, celui de Denis Meadows, « Halte à la croissance » rédigé pour le club de Rome. Les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1980 en constituent en quelque sorte la confirmation.

Après les indépendances, et sur fond de désenchantement à l'égard de l'action de l'État dans les pays nouvellement souverains, de nombreuses organisations non gouvernementales de solidarité internationale, d'inspiration religieuse ou laïque, ont pris leur essor. Le Conseil de Fondation exprime des doutes dès cette époque, sur leur mode d'action dominant : la multiplication de petits projets de

² Ernst Friedrich Schumacher est un économiste britannique, d'origine allemande. On lui doit d'avoir popularisé en 1973 l'expression *Small is beautiful* de son maître Leopold Kohr

développement. Ces projets se prétendent enracinés dans des communautés de base mais dépendent en réalité très largement de ce que les institutions et les personnes privées qui les financent sont prêtes à soutenir ou à entendre.

À l'issue d'un coup d'État militaire, une dictature s'est installée au Brésil en 1964. Elle durera jusqu'en 1985. En 1973, c'est au tour du Chili de connaître le même sort et le général Pinochet assurera la totalité des pouvoirs jusqu'au référendum qu'il perd en 1988. Toujours en 1973 une dictature militaire s'impose en Uruguay et en 1976 en Argentine. La première durera jusqu'à 1985, la seconde jusqu'en 1983. À l'autre extrémité du continent sud américain, le front sandiniste prend le pouvoir au Nicaragua en 1979 et le gardera jusqu'en 1990. Enfin, en Haïti Jean-Claude Duvalier s'enfuit en 1986, mettant fin à la dictature. L'Europe, en particulier la France, accueille de nombreux exilés politiques, pour la plupart des intellectuels. C'est une donnée importante pour comprendre les débuts de la fondation ; les organisations non gouvernementales d'appui au développement en Afrique sont aussi celles qui, en lien avec les exilés politiques, s'efforcent de venir en aide aux populations latino-américaines.

1.2 – Premiers pas, premières intuitions

Partager l'aventure : le noyau stable du Conseil de Fondation

De l'analyse préalable sur la mortalité des fondations ont découlé les choix faits pour la constitution du Conseil de Fondation. Les fondations sont souvent tentées d'asseoir leur crédibilité en faisant entrer dans le Conseil de Fondation des personnes de renom. Cette pratique a deux effets pervers. D'abord, les membres du Conseil étant peu disponibles, le Conseil de Fondation fonctionne de façon formelle alors que nous rêvions d'en faire un véritable collectif, délibérant de la conduite à tenir et prêt à partager interrogations et apprentissages. Ensuite, chaque membre du Conseil vient avec ses domaines d'action privilégiés voir ses « dadas », souvent en prolongement de sa propre activité professionnelle, et le risque est alors grand que les orientations politiques du Conseil soient, à peu de chose près, la somme des préférences de ses membres.

Le critère de confiance mutuelle fut décisif pour le choix des membres du Conseil. On peut parler entre 1983 et 1986, date du décès de Madame Calame, de la constitution d'un noyau fondateur qui a porté le développement de la fondation pendant trente ans, noyau auquel s'est agrégé au fil du temps quelques autres personnalités que nous aurons l'occasion d'évoquer. Il s'agissait, outre Paulette et moi, de Françoise Astier fille de Madeleine Calame, de Robert George, dirigeant d'une PME du Canton de Vaud, d'André Talmant, haut fonctionnaire du Ministère de l'Équipement, collègue et ami proche, de Maurice Cosandey, à l'époque encore président des Écoles Polytechniques fédérales suisses rejoint par un de ses collaborateurs Joseph Tarradellas, professeur d'écotoxicologie à l'École Polytechnique de Lausanne.

C'est la stabilité de ce noyau fondateur et l'implication indéfectible de ses membres qui a donné

sa coloration à la politique de la fondation et une signification humaine concrète à l'idée d'apprentissage. C'est cette confiance et ces références forgées en commun qui ont permis à la fondation de prendre parfois des initiatives audacieuses.

Quels étaient, en 1983, les modes d'action envisageables ? Les statuts de la fondation prévoyant qu'elle n'agissait pas elle-même mais à travers des dons et des prêts, nous n'envisagions pas d'autres modes d'action, dans l'immédiat, que d'accueillir des demandes de subvention, de les examiner, les hiérarchiser au regard de leurs qualités et de leur conformité à nos buts. C'est ce que font toutes les fondations et nous ne voyions pas de raison ou de possibilité de procéder autrement. Encore fallait-il, du moins au début, susciter ces demandes en se faisant connaître.

Trois facteurs vont avoir un rôle décisif : notre première interprétation des buts ; le climat intellectuel et politique dans lequel nous baignions ; les acteurs susceptibles de nous soumettre des projets.

Une fondation désireuse de dépasser les cloisonnements

Avant même d'engager les premiers financements, le Conseil de Fondation est revenu sur l'idée initiale d'avoir deux demi fondations, l'une dédiée au progrès humain par les développements scientifiques, l'autre au progrès humain par le développement social, et de doter chacune de ces deux moitiés d'un Conseil d'Orientation formé d'experts du domaine. Ce dispositif aurait privé la fondation de sa plus grande richesse, la capacité à aborder les questions de société transversalement aux découpages intellectuels et institutionnels prédominants. Cette révision a reposé sur un constat : ce n'étaient plus le manque de connaissances scientifiques et techniques ou de moyens matériels, qui expliquaient le contraste entre la richesse de l'humanité et son incapacité à répondre à ses besoins les plus pressants, qu'il s'agisse de nourrir, vêtir et loger tous les peuples ou qu'il s'agisse de préserver la planète.

Dès lors, ce qui était en cause et faisait douter du bien fondé de la foi aveugle de la génération de Charles Léopold Mayer dans les vertus de la science et de la technique pour le bien être de l'humanité, ce n'était pas les connaissances scientifiques mais la capacité de nos sociétés à les mettre au service du bien être de tous.

Dressant ce constat, nous introduisons un « nouveau gène », notre vocation serait de nous intéresser aux relations entre les domaines, entre les institutions, entre les peuples, entre les développements scientifiques et techniques et l'épanouissement des sociétés. Établir des liens là où les systèmes intellectuels et institutionnels cloisonnent, nous est apparu comme le moyen privilégié de valoriser au mieux notre indépendance.

Les premiers financements...

Des liens s'établissent rapidement entre la fondation et deux des principales ONG françaises de développement, la CIMADE et le CCFD, liens facilités par le fait que Paulette Calame avait travaillé dans le passé avec la CIMADE. Et tout naturellement nos premiers financements vont à des projets d'appui aux pays du sud, avec un fort tropisme africain et latino-américain, visant la plupart du temps à renforcer l'autonomie technologique des pays du sud.

Il serait fastidieux d'égrener les quarante projets financés entre 1983 et 1986. On se bornera à commenter les plus significatifs. Le premier, et l'un des plus lourds financièrement, a bénéficié à l'INHE, successeur de l'Institut Pasteur au Vietnam. Choix hautement symbolique. La lutte victorieuse du Vietnam contre les États-Unis lui avait valu, au cours des années 1970, la sympathie de bon nombre de militants tiers-mondistes. Mais l'invasion du Cambodge en 1978, trois ans après la réunification du Vietnam, même s'il met fin au régime sanguinaire des khmers rouges, retourne l'opinion tiers-mondiste contre lui. Estimant que les actes du gouvernement vietnamien ne devaient pas pénaliser la population, nous avons fait le choix, avec la CIMADE, d'aider à la création à Hanoï d'une animalerie -élevage d'animaux exempts de germes- nécessaire à la production autonome de vaccins. Dans le même esprit, nous faciliterons quelques années plus tard au Nicaragua un programme de lutte contre la leishmaniose et la création d'une banque de sang régionale, rendant le pays autonome pour la fabrication de sérums nécessaires à la classification des groupes sanguins.

Autre gros projet, dès 1984, le développement, à l'université de Morogoro en Tanzanie, d'un nouveau programme de formation des agronomes, centré sur le dialogue avec le monde paysan. C'est l'époque où les programmes de formation s'inspirent directement des programmes occidentaux et où la vulgarisation agricole suit un modèle « descendant », des vulgarisateurs imbus de leurs connaissances techniques vers des paysans supposés ignorants. Le projet « Morogoro » se veut une rupture à l'égard de ce modèle. On trouve là les prémices d'une démarche qui fructifiera plus tard et vise à jeter des bases d'une science plus citoyenne et plus responsable, élaborée en liaison avec la population elle-même et à son service. S'y manifeste aussi la volonté de la fondation de défendre et promouvoir l'agriculture familiale et paysanne, souvent assimilée à l'époque à de l'arriération. Anne-Marie Cochet publie aux éditions L'Harmattan, en 1985, son livre « Les paysans ces ignorants efficaces ». Une nouvelle génération de dirigeants paysans émerge en Afrique. Dans les pays andins, les descendants des Indiens colonisés commencent à relever la tête et réhabiliter leur culture.

L'ORSTOM, Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération, sous la présidence d'Alain Ruellan, est à la pointe de cette réhabilitation et de la reconnaissance des savoirs paysans. À travers lui, nous finançons un projet important de développement de technologies alternatives liées aux savoirs paysans au Brésil. Au Pérou aussi nous accompagnons une démarche de réhabilitation des technologies paysannes.

De nombreux projets, petits et grands, soutiennent la mise au point et la diffusion de technologies dites appropriées, dans les secteurs de la construction, de l'exhaure de l'eau – les projets fourmillent littéralement à l'époque – ou de l'élevage.

...Et les premiers doutes

La fondation n'adhère pas sans réserve à l'idéologie des technologies appropriées. Si la revalorisation des savoirs vernaculaires lui paraît essentielle, elle est frappée de la naïveté de beaucoup de démarches sympathiques, initiées par des acteurs du nord et prétendant mettre leur technicité au service des communautés rurales du sud. Ce qu'elle appellera, quelques années plus tard, le « complexe de Robinson Crusoé » : on aide le bon sauvage, en repartant de zéro, à inventer un outillage technique qui puisse être fabriqué et réparé au village. Louable intention mais sans grand rapport avec la réalité technique et économique du développement. On se souvient encore de tel projet d'aide à l'exhaure de l'eau pour les maraîchers du Burkina Faso : les pompes manuelles restaient trop chères pour un usage familial et de trop faible débit pour un usage professionnel, de sorte que la technologie réellement adaptée était celle... des petites pompes à moteur japonaises.

En 1996, les éditions Charles Léopold Mayer publieront un petit opuscule, « Des machines pour les autres », écrit par Thierry Berot-Inard et Michelle Odey-Finzi. Évoquant ces technologies apportées avec les meilleures intentions du monde par des jeunes ou moins jeunes venus d'Europe, un villageois s'y exclame : « *nous leur avons laissé installer leurs machines, ça leur faisait tellement plaisir* »...

Dès ses premières années d'existence, la fondation a veillé à ne pas s'enkyster dans des démarches d'appui au développement en Afrique, en Amérique Latine ou au Vietnam. Elle tente de mettre en relation innovations techniques et progrès des hommes, aussi bien au Nord qu'au Sud. Sous l'impulsion des deux membres du Conseil de Fondation issus de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Maurice Cosandey et Joseph Tarradellas, nous soutiendrons des projets de mobilisation des connaissances scientifiques et techniques en Suisse romande. Le premier, dirigé par le Professeur Lachavanne concerne l'écologie des lacs, plus précisément les rives des lacs, et mobilise des connaissances pluridisciplinaires pour fonder une politique de préservation de ces écosystèmes fragiles. Le second avec une jeune doctorant, Jean-Jacques Meister, pour développer une méthode de mesure non invasive des flux sanguins.

La « fondation en chemin n°1 » en 1986 est l'occasion d'un premier bilan des trois années écoulées. S'y révèle déjà, un changement de posture de la fondation vis-à-vis de ses partenaires. Pour le monde des ONG du développement, l'apparition d'un nouveau guichet, d'un nouveau mécène, a vite été connue et le temps où nous allions à la rencontre de partenaires potentiels pour leur proposer d'examiner les projets qu'ils ont en portefeuille est déjà révolu. Les propositions nous arrivent en masse. Comment, se demande le Conseil de Fondation en 1986, ne pas devenir une « machine à mouliner des projets » face à des organisations non gouvernementales qui multiplient les projets à financer sans jamais prendre le temps d'un regard en arrière ?

Nous repartons des riches débats des Conseils de Fondation et prenons conscience de ce que nos choix nous révèlent à nous-mêmes de nos préoccupations et de nos évolutions. Nous inaugurons, ce faisant, une démarche méthodologique qui s'épanouira lors des périodes sabbatiques et qui rappelle à mains égards la manière dont s'est fait par jurisprudence le droit américain : partir

d'une collection de jugements empiriques pour en dégager, ex post, les principes directeurs constants qui constitueront la doctrine à venir. Par exemple, nous ne nous résignons pas aux questions sans réponse. C'est le cas de notre question initiale : pourquoi tant de savoirs accumulés et si peu d'effet sur les développements du tiers monde ? Les projets financés les premières années n'y répondent que très partiellement et nous mesurons l'importance et la complexité des médiations nécessaires pour transformer des connaissances scientifiques en progrès concret pour tous. Une note que j'ai rédigée en 1990 et qui s'intitule « Développement des connaissances et progrès des hommes »³ insiste précisément sur l'importance capitale des médiations.

« L'entreprise moderne est un énorme système de médiation entre la production de connaissances de base et celle de produits à destination de nos clients. Mais, dans tous les champs, et ils sont nombreux, qui ne relèvent pas de la sphère marchande et de l'activité de l'entreprise, ces médiations n'existent pratiquement pas. Dans ces conditions, trois grandes questions se trouvent posées :

- comment organiser ces médiations quand on sait d'une part que l'offre de connaissances est plus limitée qu'il n'y paraît et correspond mal aux véritables enjeux sociaux [...] et que la demande est elle-même très dépendante de ce que l'on sait de l'offre existante [...] ;
- comment mieux faire circuler les connaissances utiles à l'action ;
- ne faut-il pas redéfinir les mécanismes eux-mêmes de production de la connaissance ? »

Ces questions nous font adopter une attitude plus active vis-à-vis des projets financés. Mais comment ? En recrutant une équipe (jusque là, l'équipe se limitait à quatre personnes assurant à la fois la réception d'instruction des projets, leur présentation au Conseil de Fondation et la comptabilité) ? En s'appuyant sur un réseau d'experts extérieurs et dans ce cas lesquels ? Ou, en associant collectivement nos partenaires à cette démarche d'exploration collective ? Nous choisissons la troisième option.

Sortir d'une logique de guichet et mener de concert action et réflexion

C'est le début d'une profonde mutation de l'approche de la fondation. Elle cesse de considérer un projet qui lui est présenté comme un « objet à acheter ». Cette formulation peut paraître un peu caricaturale mais la plupart des bailleurs de fonds, tant privés que publics, veulent financer des projets précis dont sont détaillés les étapes, les partenaires et les dépenses. Ce mode de présentation occulte les incertitudes, confond stratégie et planification et ne fait aucune place aux démarches exploratoires. Or, affirmons nous dès 1985, la démarche compte autant que le sujet. Même lorsqu'il s'agit en apparence d'un projet très technique, tel que la construction de loge-

³ BIP n°1431 - septembre 1990 – Développement des connaissances et progrès des hommes. Que faudrait-il faire pour que les connaissances accumulées dans le domaine des sciences et des techniques servent mieux aux progrès des hommes et en particulier aux plus démunis d'entre eux ?

ments en matériaux de récupération au Chili, c'est la démarche de développement communautaire qui peut en naître qui nous intéresse, plus que la construction elle-même.

Mener à la fois une action et une réflexion sur l'action est moins simple qu'il n'y paraît. C'est pourtant ce que nous attendons maintenant de nos partenaires, ce qui nous conduit dès 1985 à révolutionner le type de convention passée avec eux : notre financement leur permet certes de mener le projet tel qu'ils l'avaient défini mais nous en attendons en outre qu'il contribue à éclairer un certain nombre de questions.

Cette exigence que chaque projet contribue d'une manière ou d'une autre à une réflexion collective perturbe certains de nos partenaires. Commence à se colporter l'idée « qu'on entre à la fondation avec un projet et que l'on ressort avec un autre ». La formule comporte une part de vérité. Notre exigence d'associer intimement action et réflexion en perturbe plus d'un.

Si nous nous attachons à identifier avec chaque partenaire les questions propres à son domaine d'intervention, l'importance que nous accordons aux médiations entre recherche et action nous conduit à mettre en facteur commun de chaque convention trois questions :

- quelles sont les connaissances scientifiques et techniques mobilisées dans le cadre de l'action ?
- quelles questions l'action renvoie-t-elle au monde de la recherche ?
- et quelles connaissances nouvelles l'action apporte-t-elle ?

Nous voyons vite les limites de l'exercice et la difficulté de nos partenaires. C'est l'amorce d'une seconde mutation des relations entre la fondation et ses partenaires. Nous essayons de trouver dans le réseau « d'amis de la fondation », des sympathisants de la démarche pour constituer le comité de suivi de chaque projet, qui a pour mission, à travers un dialogue régulier, de faire accoucher les protagonistes d'une réflexion sur ces trois questions. N'est pas Socrate qui veut. Accompagner la réflexion d'acteurs de terrain, souvent à des milliers de kilomètres du siège de la fondation, n'est pas donné à tout le monde. Nous ne serons pas capables de doter, comme nous l'espérons, chaque projet d'un comité de suivi. Malgré ces insuffisances, ce changement de posture marquera durablement le style de la fondation.

L'importance des méthodes et du partage d'expériences

Cette nouvelle posture à l'égard de nos partenaires induit pour la fondation des exigences méthodologiques. Si la fondation veut être une organisation apprenante, qui se nourrit des réflexions de ses partenaires, capable de recueillir l'expérience des uns pour la partager avec les autres, il lui faut construire de façon aussi rigoureuse que possible la mémoire de ses dialogues. De même, si nous voulons être en mesure de solliciter des amis de la fondation pour assurer le suivi des projets, nous avons besoin d'un annuaire commun à toute l'équipe, reflet du vivier dans lequel il sera possible de puiser.

C'est l'origine des deux premières bases de données informatiques de la fondation, nées en 1986 toutes les deux et sans cesse enrichies jusqu'à ce jour : la base des « fiches de suivi » et la base « annuaire ». La base des fiches de suivi représente en 2014 plus de 10 000 comptes rendus, dans une série continue inaugurée le 1er janvier 1986. C'est un outil irremplaçable de travail et de dialogue et symbole de ce que la fondation entend être.

Capitaliser au lieu d'évaluer : l'origine d'une banque d'expériences

Toujours en 1986 la réflexion sur les relations entre connaissance et action, fait découvrir que « la connaissance la plus utile à l'action naît de l'action elle-même ». Chacun sait que, confronté à un problème concret, rien ne vaut un échange avec des personnes qui ont été confrontées au même type de problème, à qui l'on puisse s'identifier ou qui connaissent et comprennent les contraintes de l'action. Ce qui est nouveau, c'est d'en faire la colonne vertébrale d'une politique.

Mobiliser la connaissance née de l'action a eu deux conséquences majeures. Tout d'abord, sur la manière de tirer parti des projets que nous avons financés. La mode, à l'époque, était à l'évaluation de projets. Nous adoptons une autre posture, opposant la notion de « capitalisation de l'expérience » à celle d'évaluation de projets. Bien sûr, il est toujours utile de savoir à quoi ont servi les financements que nous avons apportés. Mais, ce qui est fait est fait et l'évaluation qu'on peut en faire est somme toute de peu d'utilité puisque de toutes façons on ne va pas refaire la même chose une autre fois. Il y a, en outre, dans l'idée de mesurer le résultat de son action un côté un peu naïf ou présomptueux. Ce qui vaut lorsqu'on mène une action massive et dédiée à un objectif précis, ne vaut plus dès lors que l'on s'intéresse à des évolutions plus larges. Si nous reprenons les quelques projets évoqués, l'évaluation peut avoir un sens pour la construction de l'animalerie au Vietnam : effectivement cette animalerie a été construite, effectivement elle sert à l'élaboration de vaccins : les compétences scientifiques et techniques étaient déjà sur place, le projet vient apporter le chaînon manquant. Mais, dans les autres cas, la relation est déjà plus floue : on ne peut espérer, en finançant une chaire d'agronomie en Tanzanie en mettant en avant le dialogue avec le monde paysan, transformer d'un coup de baguette magique la logique de nomination des professeurs d'université tanzaniens, qui dépend de leurs publications dans des revues anglo-saxonnes plus que de leur aptitude à respecter les organisations paysannes et à dialoguer avec elles. Pas plus qu'on ne changera par un coup de baguette magique les services agricoles de vulgarisation qui tirent leur statut de la supériorité présumée de leurs savoirs sur celle de leurs interlocuteurs paysans. Tout au plus, peut-on analyser la manière dont ce nouveau programme de formation a pu redonner confiance à des organisations paysannes, ou son impact sur la structuration nationale du mouvement paysan.

Dès cette époque, nous nous intéressons à la pertinence de l'action entreprise, à sa fécondité, tout en sachant que d'autres facteurs extérieurs conditionneront, sans qu'on puisse le prévoir, son impact. Plutôt que s'acharner à évaluer le projet, et à vérifier son adéquation aux objectifs énoncés à l'avance, ne vaut-il pas mieux observer les dynamiques qu'il a fait naître et en tirer des leçons de portée plus générale sur les processus d'innovation ? C'est ce que nous entendons par capitalisation de l'expérience. Pour la première fois la fondation s'engage dans un débat d'idées, en publiant ce type de réflexion.

Seconde conséquence, cette réflexion nous conduit à envisager de nouveaux modes d'action. S'il est si évident que la connaissance utile à l'action naît de l'action, comment expliquer, nous sommes-nous demandé, que ce transfert d'expériences soit si peu reconnu, systématisé et valorisé ? À l'époque, nous identifions deux obstacles, l'un institutionnel et l'autre méthodologique. Obstacle institutionnel, l'échange d'expériences ne va pas de soi. Il faut y consacrer du temps et des moyens. Or, pour mille raisons, l'argent qui abonde pour les « projets », qui se fait rare ou inexistant lorsqu'il s'agit de capitaliser et échanger les expériences. Obstacle, méthodologique, le transfert d'expériences, comme toutes les médiations entre connaissance et action, est bien plus complexe qu'il n'y paraît. Pas question de diffuser des « recettes ». Aucun contexte ne ressemble à aucun autre. Ce qui a réussi ici pourra échouer là. De sorte que ce que l'on apprend de l'expérience de l'autre est subtil : une manière de raisonner, un processus, l'identification des facteurs essentiels de succès ou d'échec plutôt qu'un modèle à reproduire.

Nous utilisons, pour illustrer l'importance et la difficulté de l'échange d'expériences, une métaphore chimique, « l'expérience, c'est comme « l'hydrogène naissant » produit au cours d'une réaction chimique : un composant formidablement actif mais formidablement éphémère ». Dès lors la question de savoir comment conserver quelque chose d'aussi précieux se pose. C'est tout un enchaînement qu'il faut concevoir, allant de l'action à sa narration, de la narration à une mise en forme de l'expérience de cette mise en forme à sa confrontation avec d'autres, pour dégager ce qui est structurel et ce qui est circonstanciel jusqu'à sa transmission. Il ne suffit pas de mettre en contact les acteurs, il faut concevoir et mettre en place les outils et les processus d'échange d'expériences.

En 1986, les micro-ordinateurs se généralisaient. Les banques de données informatisées se multipliaient mais restaient inspirées par les systèmes documentaires classiques. D'où l'idée de créer des réseaux d'échange d'expériences et une banque d'expériences mutualisée. Au départ, nous nous étions même imaginé qu'elle serait fondée sur le troc, chacun faisant l'effort d'apporter son expérience pour bénéficier de celle des autres. C'est l'origine d'une politique menée depuis maintenant vingt-cinq ans. Elle a connu plusieurs mutations que nous aurons l'occasion d'évoquer mais prit d'abord la forme d'une banque de données « DPH ». Le sigle a signifié à l'origine « Dialogues pour le Progrès de l'Homme », pour devenir plus tard « Dialogues, Propositions, Histoires ». Pour la première fois, la fondation sortait résolument du financement de projets conçus et apportés par d'autres pour prendre une initiative, transversale aux projets.

La rencontre, une autre manière de mutualiser les expériences

Au même moment, Paulette Calame qui voyait passer toutes les propositions de financement, était frappée par le grand nombre de projets de technologie alternative traitant de l'eau qui nous étaient soumis. Chacun y allait de sa pompe manuelle. Mais où était, dans tout cela, la volonté d'échanger et de se nourrir de l'expérience des autres ? La réponse était comme, pour l'échange d'expériences, qu'une rencontre, sa préparation et sa réalisation prennent du temps, donc de l'argent et que les bailleurs de fonds n'étaient guère disposés à le fournir. Ce fut le déclic.

Nous avons organisé en 1986 une première rencontre sur les technologies appropriées. Beaucoup d'organisations répondirent positivement à notre invitation et l'échange s'avéra très productif. Nous y avons vu une nouvelle perspective pour la fondation. L'abondance des financements de projets, au moment même où s'installait un scepticisme assez général à leur sujet – pour utiliser une de nos formules de l'époque « mille projets solidaires ne font pas un développement solidaire » –, nous fit prendre conscience que la fondation pourrait utiliser son indépendance pour soutenir des types d'actions trouvant difficilement un appui par ailleurs.

C'est l'amorce du principe de subsidiarité qui a guidé depuis lors notre fondation : ce serait mal tirer parti du privilège que nous donne notre grande indépendance que de nous borner à apporter un supplément de financement à des actions, aussi pertinentes soient-elles, qui répondent aux critères et à la logique d'autres institutions privées ou publiques de financement ; mieux vaut concentrer nos appuis sur ce qui se révèle très difficilement finançable, notamment parce que les bénéfices qui en sont retirés sont immatériels, non mesurables, ce qui fait fuir les institutions qui ont des comptes à rendre à autrui.

Se concentrer sur ce que les autres ne peuvent ou ne veulent pas faire n'a pas été pour nous le fruit d'un désir de se différencier, mais la mise en œuvre de l'idée que nos privilèges nous créent des devoirs.

Les journées de Vézelay : la déraison est la seule attitude raisonnable

En cette même année 1986, une rencontre fortuite allait, elle aussi, réorienter durablement l'action de la fondation. Un groupe d'universitaires de la région parisienne impliqués dans l'économie du développement, le GEMDEV, Groupement d'intérêt scientifique pour l'Étude de la Mondialisation et du Développement, nous avait écrit pour nous recommander un boursier. Nous avons répondu au président du GEMDEV, Michel Beaud, lui faisant part de notre désir de contribuer à l'émergence d'un « humanisme du XXI^e siècle ». Intrigué et intéressé, Michel Beaud avait souhaité nous rencontrer. Le courant est instantanément passé entre nous. Il s'est ouvert d'un rêve qu'il cultivait depuis longtemps : constituer un groupe de réflexion, qui se réunirait à Vézelay, un haut lieu de la spiritualité occidentale, pour réfléchir collectivement aux défis et aux risques que représentait en cette fin de siècle le développement des technologies.

1986 n'est pas une année anodine : le trou de la couche d'ozone, notamment sous l'influence des émissions de chloro fluoro carbones (CFC), se produisait au niveau des pôles nord et sud, là où personne n'habitait, parfait symbole de la globalisation des effets de l'homme sur l'environnement. 1986 c'est aussi l'année où le magazine américain Times proclame la planète « homme de l'année ». C'est enfin le moment où se décide la préparation du premier sommet de la terre qui se tiendra à Rio de Janeiro en 1992, vingt ans après le sommet de Stockholm. Le moment est bien choisi pour lancer une réflexion collective sur les risques technologiques majeurs. L'intuition de Michel Beaud nous séduit. Face aux grandes questions agitant l'humanité, de grandes voix individuelles s'étaient fait entendre dans le passé, Bertrand Russell, Albert Camus, Albert Einstein et autres. Or, tout se passait comme si, avec la complexité croissante des problèmes, plus aucune voix individuelle n'osait ou ne pouvait se faire entendre. D'où l'idée, à

défaut d'une grande voix individuelle, de constituer une petite voix collective.

Le Conseil de Fondation sent vite l'importance de l'enjeu et de ce nouveau mode d'action. Nous donnons aux « journées de Vézelay » les moyens d'un véritable travail collectif en les faisant précéder de quatre analyses techniques confiées à des rapporteurs différents : les risques nucléaires ; la couche d'ozone ; le développement non régulé des technologies ; les risques liés aux biotechnologies. Calliope Beaud, épouse de Michel Beaud, est aux commandes. Sur la base des quatre rapports, le groupe de Vézelay rédige en 1987 une première synthèse. Elle souligne l'ampleur des mutations qui attendent nos sociétés et l'inadaptation des modalités classiques de régulation et de gouvernance à la conduite de ces mutations. Le groupe de Vézelay, formé de huit intellectuels francophones touche assez rapidement un large public, notamment à travers la revue *Le Monde Diplomatique*.

La fondation avait mis pour condition de son soutien financier la participation de membres du Conseil de Fondation au groupe, pour permettre au Conseil de s'enrichir de ses réflexions et de se faire une opinion sur la fécondité de cette nouvelle ligne d'action. Maurice Cosandey et moi intégrons le groupe de Vézelay. Nous y incarnions la volonté de dégager des travaux du groupe les implications pour l'action. Or, l'état des lieux était si préoccupant qu'aucun mode d'action traditionnel ne paraissait adapté à la situation.

Un groupe d'intellectuels, ne disposant d'aucun levier d'action, pouvait se contenter d'établir un constat, d'être lanceur d'alerte aux yeux de l'opinion publique. C'était déjà beaucoup : à l'époque les atteintes irréversibles à la biosphère et aux conditions de vie de l'humanité n'avait pas encore acquis, dans le grand public, le statut qu'elles ont aujourd'hui. Mais cette posture ne pouvait suffire à la fondation qui disposait, elle, de moyens d'entreprendre, aussi petits soient-ils au regard à l'immensité du défi. Dès lors, la déraison était la seule attitude raisonnable. C'est pourquoi Pierre Calame proposa en mars 1988 au groupe de Vézelay et à la fondation de lancer un « Appel pour des États généraux de la planète⁴ ». Le rôle de cet appel fut si décisif pour l'évolution de la fondation qu'il est utile d'en citer quelques passages :

« [...] l'emprise de l'homme sur la nature a radicalement changé de dimension [...]. Pour la première fois dans l'histoire l'activité humaine risque d'altérer de façon irréversible les équilibres fondamentaux de notre planète [...]. Le pire n'est pas certain mais les facteurs de déséquilibre s'accumulent comme l'eau derrière une digue : le jour où la digue se rompt il n'est plus suffisant de faire cesser les arrivées d'eau [...]. Les progrès techniques s'accélérent au point d'échapper à toute maîtrise. Les mentalités et les institutions n'ont pas évolué au même rythme [...]. Il est essentiel d'agir à l'échelle du globe pour reprendre les commandes du progrès [...]. Nous appelons ceux qui exercent des responsabilités dans les associations, les entreprises, les cités, les États, les organisations internationales, nous appelons les citoyens de toutes les régions du monde à tout mettre en œuvre pour maîtriser ces risques planétaires. Nous proposons que, deux siècles après la Déclaration des droits de l'homme, les États Généraux de la Planète, réunissant l'ensemble des forces vives, affirment de façon solennelle les droits de l'humanité. »

Les dés étaient jetés. La fondation se lançait dans l'inconnu. Elle affirmait le devoir de s'impliquer dans des défis incommensurables avec sa petite taille. Ce devoir, le mot doit être souligné

⁴ BIP 713 - mars 1988 - Appel pour des États généraux de la planète

encore une fois, que nous allions appeler quelques années plus tard le devoir d'ambition, influencera de façon irréversible les orientations et l'action de la fondation.

L'élargissement de la palette d'interventions

Le soutien à la naissance et au développement du groupe de Vézelay n'est pas, dans la période 1987-1988 le seul signe avant-coureur de la mutation de la fondation. La conscience des limites du soutien à des projets de développement se manifeste par la recherche de nouvelles méthodes et de nouvelles perspectives.

Nous avons, par exemple, acquis la conviction que la lutte contre la pauvreté dans les pays du sud impliquait le soutien à des dynamiques économiques capables de s'autonomiser. Au Burkina Faso, nous avons posé comme condition à notre appui à des technologies appropriées l'implication du secteur artisanal et le développement de micro-entreprises. En Guinée, nous avons soutenu la mise en place d'un fonds d'appui au secteur informel et aux petites entreprises. Mais tout cela restait à petite échelle et supposait une évolution plus générale de l'accès au crédit des petits entrepreneurs.

Par l'entremise du partenariat avec l'Institut d'études sociales de l'université catholique de Lyon, visant à rédiger des histoires de développement, nous avons fait connaissance de Maria Nowak. Elle travaillait à l'époque, à la Banque Mondiale et avait découvert la Grameen Bank. Son fondateur Mohamed Yunus n'a pas, comme on le croit souvent, inventé le micro-crédit et les systèmes de garantie mutuelle au sein des populations pauvres, de nombreuses formes de « tontines » existant partout dans le monde mais il a eu l'immense mérite de créer une nouvelle forme de banque fondée sur l'idée de garantie mutuelle et surtout d'en théoriser la philosophie.

En 1986, Mohamed Yunus n'est pas encore la vedette mondiale qu'il est devenu vingt ans plus tard en recevant le prix Nobel de la Paix. La Grameen Bank, créée en 1977, n'a obtenu le statut d'établissement bancaire qu'en 1983. Par l'intermédiaire de Maria Nowak, il vient nous voir à la fondation à l'automne 1986. Le courant passe instantanément entre nous. Maria Nowak propose de réaliser avec lui un film destiné à faire connaître l'expérience de la Grameen Bank. Nous acceptons aussitôt. Un cinéaste canadien, Gerald Belkin, habitué à recueillir la « parole paysanne » est choisi pour le réaliser. Le processus fut assez tumultueux. Fallait-il un film de propagande, à la gloire du micro-crédit et de Mohamed Yunus, ou un film racontant sans fard la contrepartie de ces garanties mutuelles demandées aux emprunteurs, le plus souvent des emprunteuses, à savoir une organisation stricte voire para-militaire ? C'est cette seconde option qui fut prise par Gerald Belkin, rendant le film difficilement diffusable à un public militant de ce que l'on appelait alors le « Tiers-mondisme. »⁵

Avec ce film, la Fondation prend parti pour une nouvelle approche de la lutte contre l'exclusion sociale, partant non de ce que « les pauvres n'ont pas » et qui justifierait la générosité des riches à leur égard mais « de ce qu'ils ont », de leurs capacités ; un fil rouge qui nous guidera au cours

⁵ FDS Q&R 372 - juillet 1987 - Grameen Bank

des dix années suivantes. Elle s'engage dans la bataille des idées estimant qu'il faut agir sur les systèmes conceptuels et institutionnels, interpeller les centres de décision. Pour autant elle est attentive à ne pas enjoliver la réalité et faire croire à des solutions miracle. La réalisation du film sur l'histoire exemplaire de la Grameen Bank s'inscrit dans cette démarche.

L'histoire de ce film et de son accueil par le public sont significatifs. Le film, avec honnêteté, montre la contrepartie, en termes de contrôle social, d'un système de micro-crédit fondé sur la garantie collective de remboursement qu'apportent les groupes de femmes. On y voit les réunions villageoises avec les représentants itinérants de la Grameen Bank, la discipline qui y règne, les femmes concernées qui se lèvent et font le salut militaire aux représentants de la Grameen Bank à l'appel de leur nom. Toutes choses peu supportables pour le public des militants tiers-mondistes traditionnels ! Les films vont dans les années suivantes se multiplier sur la Grameen Bank. Mais la plupart préféreront en faire un conte de fées : l'engouement international révèle la recherche de recettes miracle. Les Nations Unies iront même jusqu'à décréter 2005 « l'année internationale du micro-crédit ». Quitte à apparaître comme des briseurs de rêves, nous avons toujours tenu à soumettre les théories à l'épreuve des faits et à regarder aussi l'envers du décor.

Autre exemple de l'élargissement de notre palette de modes d'action, nous cherchons, avec le sociologue français Henri Chombart de Lauwe et l'Association de Recherches Coopératives Internationale (ARCI), fondée par ses anciens étudiants, à développer des espaces de dialogue entre ONG et chercheurs. L'ARCI demande à la fondation d'être co-organisatrice d'un colloque qu'elle veut monter. La fondation est ainsi invitée à jouer un rôle de médiateur entre ces deux mondes qui trop souvent s'ignorent. L'objectif du colloque est de mieux reconnaître les dynamiques culturelles à l'œuvre dans les processus de développement. Cela ne peut que nous convenir, au moment où nous prenons nos distances tant à l'égard de théories macro-économiques du développement qu'à l'égard des technologies appropriées.

Nous engageons ainsi en partenariat avec une petite association française, l'INODEP, une « coopération technique à l'envers ». La coopération technique, à cette époque, consiste pour l'essentiel à envoyer des techniciens des pays développés dans des pays pauvres. Certes, les ONG de développement progressistes, ne manquent jamais de rappeler tout ce que les populations du sud nous apportent, mais sans préciser la nature de cet enrichissement. Or, en 1987, le chômage et les dépenses sociales continuent à grimper inexorablement en France. Ne fallait-il pas admettre qu'après les Trente Glorieuses, pendant lesquelles l'emploi avait été pratiquement la norme, nous avons perdu les compétences sociales collectives pour faire face à la situation nouvelle d'un chômage de masse. Alors, pourquoi ne pas faire appel à un regard extérieur, à des compétences techniques puisées, pour reprendre notre expression de l'époque « *dans des pays où la pauvreté n'était pas comme chez nous une île mais était l'océan lui-même* » ? Donc à des experts africains. Le département de l'Yonne s'est montré intéressé par l'opération. Elle a débouché sur un rapport, « Regard noir sur la pauvreté en France », mais de façon plus politiquement correcte « Regards africains sur la pauvreté en France⁶ ». Le fil rouge en était : comment se fait-il

⁶ Regards africains sur la pauvreté en France. Paru en 1991 par C. Fall, M. N'Dao, P. Kuyowa.
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/regards-africains-sur-la-pauvrete-en-france/

qu'autant d'institutions et autant d'argent aboutissent à des résultats aussi piètres ? Réponse : à force de créer de nouveaux dispositifs financiers chaque fois qu'apparaissait un problème, en liant chaque dispositif à un « handicap présumé » d'une catégorie de population, seules les familles insérées dans des réseaux sociaux parvenaient à en tirer parti.

Des modes d'appui souples et réactifs

Autre exemple encore de notre effort de diversification, le financement de petites bourses pour des jeunes porteurs d'initiatives intéressantes. La relation mise en place entre la petite équipe permanente et le Conseil de Fondation, l'équipe recevant les demandes, les analysant et les soumettant au Conseil de Fondation seul habilité à prendre des décisions financières, était inadaptée à des actions d'ampleur modeste mais supposant une plus grande réactivité. Le Conseil vote alors une enveloppe financière au sein de laquelle la décision d'attribution des subventions est déléguée à l'équipe permanente, amorçant un changement de nature de la relation entre le Conseil de Fondation et l'équipe.

Changement confirmé par l'engagement de la fondation dans l'appui aux agricultures paysannes. C'était déjà une préoccupation ancienne mais l'addition de projets, gouttes d'eau dans l'océan, était-elle la meilleure manière de promouvoir la cause de ces agricultures, dans un monde interdépendant et un marché mondialisé ? Évidemment non. Il ne suffit pas de créer quelques îlots de résistance ponctuelle. Il faut examiner comment mieux armer ce milieu. À l'époque, il est encore cloisonné. Les réflexions sur la paysannerie du Nord et du Sud ne se rencontraient guère. Comment faire en sorte qu'une parole collective forte se construise, montrant que cette agriculture paysanne n'était pas une simple survivante du passé ? Tout cela peut paraître banal aujourd'hui. L'année 2014 a été proclamée année internationale de l'agriculture familiale et la FAO (Food and Agriculture organization) des Nations Unies appelle à un changement de paradigme au profit d'une agriculture durable et familiale ! Mais ce n'était pas l'orientation dominante des instances internationales en 1988 !

En décidant de soutenir une dynamique collective, en mettant à son service les méthodes d'échange d'expériences qui commencent à être sa marque, la fondation ouvre deux nouveaux fronts : au plan politique, elle s'engage dans ce que l'on pourrait appeler « le combat des idées » ; au plan méthodologique, elle commence à s'affirmer dans ce rôle de médiateur, de casseur de cloisons, à l'échelle continentale et mondiale. Mais tout ceci suppose un changement de mode opératoire. À l'intérieur d'une enveloppe financière globale votée par le Conseil, les décisions opérationnelles sont déléguées à l'équipe permanente.

Du fait de ces novations, l'équipe est passée de 1986 à 1989 d'un secrétariat de deux ou trois personnes à dix personnes, avec un début de spécialisation de chacune en fonction de son expertise propre. Ce gonflement de l'équipe va poser des questions de nature nouvelle que la fondation mettra plusieurs années à résoudre.

Première approche des phénomènes de transition

En 1988, un référendum désavoue au Chili le régime du Général Pinochet, ouvrant la voie à la transition démocratique dont la première étape sera les élections présidentielles de décembre 1989. Pendant la dictature, de nombreuses organisations non gouvernementales soutenues par des organisations européennes se sont créées au Chili, pour servir de protection et de gagne pain à des militants et dirigeants politiques et administratifs mis sur la touche. À travers la CIMADE et le CCFD, nous en sommes venus à soutenir au Chili pas moins de huit programmes allant des techniques appropriées à l'éducation populaire, de la santé à la récupération de l'identité culturelle des peuples mapuches. Leurs dirigeants ont développé un discours sur la société civile, mais leur tête est ailleurs, tournée vers le retour de la démocratie.

À leur demande, nous acceptons de les réunir pour un partage d'expériences. Encore faut-il un sujet commun : ce sont les conditions de la transition démocratique. Il est d'autant plus d'actualité que le retour récent à la démocratie de l'Argentine, du Brésil et de l'Uruguay n'a pas été sans difficulté. Nous avons choisi d'organiser une rencontre internationale sur un thème situé à mi chemin entre leur activité d'ONG et leur avenir : « Le passage de l'innovation locale à des politiques nationales ».

La société civile, en effet, est capable d'innovations de tous ordres, mais l'État chilien est traditionnellement fort et centralisé. Il était loin d'être acquis que ces dirigeants d'ONG, réintégrés selon toute vraisemblance dans des postes officiels, garderaient le souvenir de leur activité associative. En outre, ce thème était, dans de nombreux pays, d'une grande actualité. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, la chute de la dictature de Jean-Claude Duvalier en Haïti a propulsé sur la scène nationale les dirigeants des ONG, en particulier notre partenaire, le Service Œcuménique d'Entraide (SOE), confronté lui aussi à la nécessité de faire le lien entre innovations portées par les ONG et politiques nationales.

C'était notre première rencontre internationale d'envergure sur un sujet d'intérêt commun mais transversal à chaque projet particulier. Et l'un des premiers, portant sur la « nature des relations possibles entre l'État et la société civile. » Le succès de la rencontre nous a convaincus de la fécondité de ce type d'échange international. Du fait des convergences apparues, une « déclaration de Santiago » a été adoptée, moins comme déclaration politique – sa légitimité eût été incertaine – que comme balise d'une réflexion internationale sur le rapport entre ONG et État. La déclaration met en évidence trois modèles possibles de relation : la substitution d'ONG (souvent financées de l'étranger) à des États défaillants ; des fonctions complémentaires des États et des ONG pour assurer un service à la population ; un rôle de « poisson pilote » d'ONG appelées à explorer des alternatives, y compris dans le champ de l'action publique.

1.3 – La fondation fait sa première mue : la période sabbatique, 1989 – 1990

Paulette Calame, toujours soucieuse que nous ne devenions pas une machine à financer des projets et constatant que ce risque est bien présent, propose en 1988 au Conseil de Fondation que nous instaurions, à un rythme à déterminer, des « périodes sabbatiques » qui nous obligeront à lever le nez du guidon, à dégager les leçons de l'expérience accumulée pour en faire le fondement des orientations de la période suivante. Une fondation a, bien plus qu'une association classique ou une administration publique, la possibilité de le faire. Ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité. Le Conseil de Fondation adopte ce principe qui fondera durablement l'organisation des rythmes de la fondation. La première période sabbatique est fixée en 1989. Prévus pour un an au départ elle s'étendra sur un an et demi.

Le contexte mondial à la fin des années 1980

Avant d'évoquer les méthodes de travail de cette période sabbatique et les perspectives qui en sont issues, il nous faut rappeler les changements profonds du monde au cours des années quatre-vingt. Les événements eux-mêmes sont connus. Nous nous attacherons à les regarder du point de vue de l'évolution de la stratégie de la fondation.

1989, c'est d'un côté la chute du mur de Berlin et l'implosion du système soviétique, de l'autre le massacre de la place Tiananmen en Chine.

Les gouvernements conservateurs, Margareth Thatcher en Grande Bretagne, Ronald Reagan aux États-Unis ont eu, au cours de la décennie, tout le temps de déployer leur programme : la révolution néolibérale est en marche. Du côté chinois, et à un moindre titre indien, la volonté de s'intégrer dans le marché mondial provoque une croissance rapide qui prend à contre-pied les théoriciens de la déconnexion. Le seul continent qui se déconnecte c'est l'Afrique, mais cette déconnexion ne s'opère pas à son initiative et c'est le seul à stagner ! En France, même après le retour aux affaires de la droite entre 1986 et 1988, François Mitterrand a été élu pour un second mandat. Michel Rocard est chef du gouvernement. Il adopte une approche pragmatique et s'ouvre vers le centre. On est loin de l'ambition de 1981 de « changer la vie » à laquelle le passage de relais de Pierre Mauroy à Laurent Fabius, en 1983, a donné un brutal coup d'arrêt. Au plan européen, et grâce à la complicité d'Helmut Kohl et François Mitterrand, Jacques Delors, président respecté de la Commission Européenne est en mesure de faire progresser l'intégration de l'Union, voire laisse présager l'extension de ses compétences.

À l'échelle internationale, les ajustements structurels nés de la première crise de la dette battent leur plein, posant la question des responsabilités de cette dette – notamment avec l'afflux de capitaux qui avait résulté de la masse de pétrodollars mis sur le marché après les deux chocs pétroliers –, des conséquences sociales des ajustements structurels, de l'insolvabilité de nombreux pays malgré les sacrifices demandés à la population. Les ajustements concernent très directement les pays africains et latino-américains avec lesquels nous travaillons.

Dans l'immédiat, ce qui marque la réflexion de la fondation à cette époque c'est la fin des « grands récits » qui avaient dominé le siècle. Le socialisme puis le communisme avaient été vécus comme

des alternatives globales au capitalisme. Les fronts anti-fascistes formés avant et pendant la seconde guerre mondiale, reconvertis après guerre en mouvements de lutte anti-coloniale contemporains du système capitaliste, se trouvent doublement bousculés : d'une part par l'effondrement de l'espérance communiste, d'autre part par l'évolution, pour le moins décevante, des pays qui ont conquis leur indépendance dans les années 1960. L'évolution du Front de Libération Nationale (FLN) algérien est un exemple parmi tant d'autres. En 1991, l'interruption brutale du processus électoral devant la victoire probable du Front Islamique du Salut va être le point de départ d'une guerre civile dont la cruauté rivalisera avec celle de la guerre d'indépendance. Un autre personnage symbolise ce désenchantement, Isayas Afeworki. Le temps n'est pas si éloigné où notre fondation aidait à réaliser, à l'initiative d'une ONG genevoise, un dictionnaire érythréen-français en solidarité aux réfugiés érythréens en Europe. Mais le héros, arrivé au pouvoir, devient bourreau de l'Érythrée à partir de 1991 en instaurant une des pires dictatures de la planète. Quant au Maoïsme, qui depuis les années 1960 avait exercé une fascination sur les intellectuels français revenus de stalinisme, il a fini de perdre ses couleurs après le massacre de Tienamnen. L'anti-mondialisme va en partie combler ce vide.

L'époque de notre période sabbatique est aussi celle où s'engage la préparation du Sommet de la Terre de 1992. Même si ce Sommet était prévu depuis celui de Stockholm en 1972, il apparaît vite que celui-ci, qui va se tenir à Rio, après la création du GIEC, le Groupe International d'Experts sur le Climat et l'émergence politique du changement climatique, prendrait un relief particulier. Les travaux du groupe de Vézelay se trouvaient ainsi replacés dans le vaste mouvement des idées et des initiatives de l'époque, ce qui supposait d'en redéfinir l'originalité et l'utilité. Rio, c'est aussi le premier sommet mondial après la chute du mur de Berlin et l'ouverture de la Chine, ce qui laisse à l'époque espérer une nouvelle ère pour la gouvernance mondiale, après tant d'années où elle avait été dominée par l'opposition entre les deux blocs. L'écologie politique monte en puissance, préfigurant les réflexions sur ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler « la grande transition ». Nous participons à son émergence, dans le prolongement des travaux du groupe de Vézelay. Mais elle est loin, en 1990, de constituer une nouvelle alternative globale, un nouveau grand récit, se substituant aux précédents.

Ce reclassement des idéologies crée un climat propice à une approche plus pragmatique, plus prospective, plus rigoureuse mais aussi moins globalisante des alternatives. Propice aussi à une remise en cause de bien des dogmes et bien des politiques hérités de la période précédente : le rôle de l'État, la place des sciences et des techniques, la démocratie représentative, la capacité de l'État providence à assurer l'intégration sociale de tous, la modernité productiviste, etc.

Le temps de pose : un luxe et un péril

Une aventure humaine a besoin de se ménager des espaces de respiration, des moments de capitalisation de l'expérience pour définir les perspectives de la période à venir. C'est le rôle des « périodes sabbatiques ». À la fois un luxe et un péril. Un luxe qu'une fondation peut s'offrir. Un devoir. Comment prêcher la capitalisation de l'expérience si nous ne nous appliquons pas à nous mêmes cette exigence ? Certains n'ont pas manqué de nous faire sentir que seule une fondation pouvait s'offrir ce luxe dont tout le monde mènerait. Mais, répondions nous, nous sommes également prêts à vous ai-

der financièrement, à vous offrir ce temps de respiration. Les candidats ne se sont pas pressés au portillon ! Le travail de mémoire est corrosif. Effectivement une période sabbatique est aussi un péril. Cette période sabbatique a mis en évidence le fossé entre nos désirs et nos réalités, ou encore le caractère chaotique du changement de taille de notre équipe, conséquence de la diversification tous azimuts de la fin des années 1980. Dans le texte de bilan de la période sabbatique (fondation en chemin n° 4) nous parlons de la fondation comme « d'un arbre sans racine, secoué par des crises de croissance ».

Enraciner dans notre histoire les changements nécessaires

Que tirer, de notre côté, des apprentissages de la fondation ? Nous sentions la nécessité de ne pas devenir une simple « moulinette à projets ». Pour autant, fidèles à l'idée de période sabbatique, nous n'envisagions nullement de renier ce que nous avions fait, de délaisser les réseaux d'amitié et de partenariat qui avaient commencé à se tisser. D'un côté, nous nous sentions un devoir de fidélité vis-à-vis de bon nombre de nos partenaires, avec lesquels nous avions cheminé intellectuellement et grâce auxquels nous avions commencé à apprendre notre métier. De l'autre, notre indépendance nous interdisait de nous laisser engluier dans des routines. Comment surmonter cette contradiction ? En tentant de faire de l'expérience des premières années le terreau et les graines d'où pourraient jaillir les nouvelles orientations. C'est en ce sens que conformément à l'intuition de Paulette Calame, cette première période sabbatique a fondé notre seconde étape, symbole et traduction pratique d'une aventure humaine collective inscrite dans la durée.

En 1989, l'idée d'aventure collective n'était plus celle d'un petit groupe humain constitué du Conseil de Fondation et de l'équipe permanente ; elle concernait, sous des formes à déterminer, celles et ceux avec lesquels nous avions fait un bout de chemin. C'est ainsi qu'il faut entendre la « fondation en chemin ». Au-delà de la fondation institutionnelle, il est une autre fondation, virtuelle celle-là, constituée de toutes les attaches, de toutes les réflexions que nous avons pu construire et partager avec nos partenaires.

Les n° 3 et 4, de la Fondation en Chemin, respectivement d'octobre 1989 et de décembre 1990, retracent cet effort de capitalisation. Nous en retiendrons les méthodes et le résultat.

Les analyses transversales, symbole et moyen du travail sabbatique

Au-delà du passage en revue des projets soutenus, de ce qui avait marché ou moins bien marché, la méthode adoptée tient en un concept, celui « d'analyse transversale » : mettre à profit l'effort fait depuis 1986 pour construire notre mémoire, avec les « fiches de suivi » informatisées (il en existe déjà plus de 1 000 à l'époque où la période sabbatique commence), et avec la première base d'expériences DPH, pour dépasser l'évaluation de chaque projet et tenter d'en dégager les leçons transversales, communes à tous. D'où son nom.

Pour gérer ces deux bases de données, un thésaurus (dictionnaire des mots-clés) avait été construit de façon empirique pour désigner ce dont on était en train de parler. L'analyse transversale consiste dans un premier temps à identifier les mots-clés qui reviennent le plus fréquemment et à confronter

les fiches qui portent ce mot clé de façon à repérer les régularités et les convergences.

Cet exercice s'est effectué avec deux objectifs : identifier, derrière les domaines concernés par les projets « santé », « développement rural » « technologie appropriée » ou autres, les questions sous-jacentes, transversales à tous ; faire de ces questions transversales la colonne vertébrale de nos futures orientations. C'était la meilleure manière de concilier devoir de fidélité et devoir d'évolution. Reconnaître que les nouvelles orientations découlaient de ce que nous avons vécu avec nos partenaires de la première heure.

La naissance des sept programmes

Les analyses transversales nous ont permis d'identifier sept domaines prioritaires (les citations qui suivent sont extraites de la Fondation en chemin n° 4, de décembre 1990) :

« - Les équilibres écologiques et risques technologiques majeurs »

L'objectif final est de contribuer à ce que les forces actuellement dispersées des États, des entreprises, des églises, des syndicats, des laboratoires de recherche, des associations puissent être progressivement mises en convergence pour la recherche de modes de développement et de règles du jeu de la vie économique et sociale, susceptibles de préserver les conditions de vie des générations futures. C'est cette ambition folle – donc seule raisonnable car le défi est à l'échelle planétaire – que nous appelons préparation des États Généraux de la planète. Nous exprimons la conviction de nous être laissé dominer par notre propre création, la dynamique de recherche scientifique et celle du marché, et qu'il est temps pour l'humanité d'en retrouver le contrôle. C'est un peu, avant l'heure, notre manifeste altermondialiste : nous croyons qu'un autre monde est possible et nécessaire et esquissons un processus pour le construire.

- Vivre en paix dans un monde de diversité

Ce thème a deux origines : d'abord le sentiment que « l'hégémonie du modèle culturel, économique, scientifique et technique occidental présente de nombreux dangers [...] ; face aux défis qui nous attendent d'autres conceptions du monde et des rapports des hommes entre eux avec l'environnement vont être les bienvenus [...] » ; ensuite l'idée « qu'un développement qui ne s'enracine pas dans des réalités et des dynamiques culturelles ne saurait être viable ».

- État et société

À la lumière des rencontres consacrées aux relations entre ONG et États, nous nous demandons si « les États sont capables d'entendre, percevoir et valoriser des dynamiques qui ne viennent pas d'eux ». Nous notons aussi : « les discours sur l'État sont souvent simplificateurs, ils oscillent entre pôle du mal (un État vendu aux puissants, en proie à l'absolue corruption) et du bien (un État porteur du bien public face à des entreprises uniquement avides d'intérêts privés). Il nous semble nécessaire de renouveler le regard sur l'État et sur les relations entre l'État et le reste de la société ».

- Agriculture paysanne et modernisation

Ce thème, directement issu du « tropisme rural » des premiers projets soutenus par la fondation, avait servi de prototype à notre nouvelle approche. Il est adopté comme une des priorités de la période à venir.

- Lutte contre l'exclusion

Thème lui aussi congénital à la fondation. Dès le départ, nous nous étions demandé pourquoi il était si difficile de mobiliser les avancées technologiques et scientifiques au service de tous. Mais après les multiples projets, après l'exploration de nouvelles formes de lutte contre l'exclusion visant à valoriser les atouts des plus pauvres plutôt qu'à compenser leurs handicaps, nous en étions venus à penser qu'aussi bien au nord qu'au sud les « politiques assistancielles » sont inadaptées. « Nous cherchons à appuyer de façon coordonnée des tentatives faites pour prendre le problème par un autre bout, pour que toute lutte contre l'exclusion passe par une revalorisation des personnes, de leurs réseaux sociaux et de leurs capacités créatives ». Et nous ajoutons : « sans doute cela nous conduira-t-il à interpeller les institutions et les législations de gestion de la pauvreté.

- Alchimie des mutations des sociétés

L'innovation ne nous intéresse pas en tant que telle, nous désirons promouvoir des innovations qui aillent dans le sens des progrès des hommes ». Nous avons pris conscience que notre première approche, centrée sur les technologies appropriées, était « trop étriquée, trop exclusivement ponctuelle et technique, ce qui nous a conduit à des questions plus générales sur les mécanismes mêmes de changement des sociétés et sur l'émergence et la diffusion des innovations.

- La construction de la paix

Ce thème s'est imposé à la fondation, à l'occasion du soutien que nous avons apporté, par l'intermédiaire du CCFD, Comité français contre la faim et pour le développement, à un institut de recherche sur la paix, le CINEP, Centre de recherche et d'éducation populaire, créé par les Jésuites en Colombie. Nos échanges avec cet institut nous avaient convaincus du simplisme des approches traditionnelles de la paix. Pour certains, elle était le simple envers du conflit et existait aussitôt que le conflit cessait. Pour d'autres, les racines de la violence étaient à chercher dans l'absence de démocratie ou de développement. Le slogan lancé à l'époque par le Pape n'était-il pas que « le développement est le nouveau nom de la paix ». Or, la Colombie offrait le contre-exemple de ces simplismes. Les réflexions du CINEP recoupaient l'observation que nous nous faisions à nous-mêmes, à propos de l'Algérie ou du Vietnam :

Il arrive bien souvent que les peuples qui gagnent la paix – surtout quand il s'agit en grande partie d'une guerre civile – perdent la paix qui suit ». Et nous notions : « la crise idéologique du tiers-mondisme tient pour beaucoup au fait que de nombreux mouvements de lutte pour l'indépendance ou pour un ordre social plus juste se sont transformés, après la victoire, en bureaucraties incompétentes, corrompues et autoritaires [...] aussi pensons nous qu'il faut développer d'urgence une science de la construction de la paix. »

Une méthode d'élaboration de propositions politiques enracinées dans l'expérience

Les analyses transversales nous ont aussi servi à tester un mode d'élaboration de propositions enracinées dans des réalités concrètes. Cette démarche pragmatique était une réponse à la faillite des grandes idéologies englobantes, qui faisaient découler leur programme de leur système de valeurs et de leur vision du monde, sans prendre en compte la complexité et la diversité des situations

réelles. En outre, nous étions convaincus que si la fondation s'engageait dans l'organisation de réflexions collectives, celles-ci ne pourraient se limiter à l'échange d'expériences. Elles devraient déboucher sur des propositions, ancrées dans l'expérience.

À cette époque, Michel Rocard, alors premier ministre de la France, avait donné une expression politique à cette intuition d'apprentissage collectif, en tentant de généraliser les méthodes d'évaluation des politiques publiques. De leur côté, les institutions internationales commençaient à promouvoir des méthodes « d'évaluation par les pairs » appliquées à la gouvernance. Or l'évaluation des politiques publiques était plus proche de notre conception de la capitalisation de l'expérience que des méthodes classiques d'évaluation de projets. Nos réflexions se trouvaient donc en phase avec l'atmosphère de l'époque et son souci d'un plus grand pragmatisme.

En 1989, nous avons fait une expérience pilote d'élaboration de propositions de changement à partir de la matière recueillie avec nos partenaires. Elle a concerné la science. Dix propositions ont été identifiées pour une autre politique de la science :

1. un programme mondial de recherche sur les principaux enjeux de l'humanité ;
2. la priorité accordée au remembrement des connaissances, face à leur émiettement disciplinaire ;
3. la création de médiations entre les populations les plus pauvres et l'offre scientifique et technologique ;
4. le développement d'un nouveau type de recherche, associant les « bénéficiaires » – première expression de ce que l'on a appelé, depuis, le « tiers-secteur » de la science- ;
5. le respect des connaissances vernaculaires et de la conception de la place de l'homme dans l'univers qui les sous-tendent ;
6. l'engagement d'approches globales de l'homme et de la société, notamment dans le champ de la santé ;
7. la réorientation de la formation des chercheurs et des techniciens, pour remédier à la faiblesse des réflexions épistémologiques dans la formation des scientifiques et pour permettre aux chercheurs de mieux comprendre le champ de forces politiques sociales et économiques dans lequel viennent s'insérer leurs recherches ;
8. l'introduction dès l'école primaire d'une compréhension de la place l'homme dans la nature ;
9. une déontologie collective de la maîtrise de l'usage social des sciences et des techniques ;
10. la suppression des gratifications symboliques et matérielles pour les recherches à risque. Plusieurs de ces directions seront approfondies et popularisées dans les vingt ans qui suivront et la plupart de ces préoccupations restent singulièrement actuelles.

Les méthodes et outils de l'intelligence collective : les quatre politiques

Les priorités thématiques élaborées à partir des analyses transversales ont été complétées par une réflexion sur les méthodes d'intelligence collective.

Les méthodes expérimentées au cours de la période précédente sont devenues un élément structurant de la stratégie de la fondation avec la définition de quatre politiques : les rencontres de Saint Sabin ; le réseau DPH ; la capitalisation de l'expérience ; la politique de communication.

- Les rencontres de Saint Sabin

Organiser des rencontres, rien en soi de bien original. Mais nous avons souhaité préciser le style et les méthodes de celles que nous étions disposé à financer ou à co-organiser en les baptisant « rencontres de Saint-Sabin » du nom de nos nouveaux locaux.

Leur objectif : faire dialoguer des acteurs. Nous voulons réunir des personnes engagées dans l'action, à un moment, si possible, où elles éprouvent le désir de « lever le nez du guidon, de réfléchir à leur propre action, stimulée par les réflexions des autres ». Dialoguer, par opposition à tant de colloques qui juxtaposent des interventions de conférenciers, le dialogue étant confiné dans les pauses café. La méthodologie du « long tour de table » où chacun prend le temps de raconter et de se raconter, l'égalité de statut des participants, à la fois intervenants et auditeurs, la dynamique de groupe d'un effectif restreint, une durée de rencontre proportionnée au nombre de participants. Tout devait créer les conditions d'un véritable échange.

Les résultats attendus : nous pensions qu'une réunion n'a tout son sens que dans la mesure où, au-delà de la diversité des points de vue peuvent se dégager quelques idées et quelques actions à défendre en commun. C'est ce que nous avons appelé « une plate-forme ». Cette « injonction de produire une position commune » a parfois été poussée trop loin. Attendre de participants à une rencontre, qui pour la plupart ne se connaissent pas, qu'ils en sortent avec un plan d'action commun s'est parfois révélé contre-productif. Par contre, l'effort fait pour dégager des idées communes, voire des principes communs d'action, se révélera souvent fructueux.

Une de nos références était à l'époque la Plate forme inter-réseaux sur le droit à l'habitat. Elle était née de la mission que Pierre Calame s'était vu confier en 1989 par le Ministre français du logement d'organiser une rencontre des Ministres européens du logement sur le thème du logement des plus pauvres. S'inspirant des méthodes développées par la fondation, la préparation de cette rencontre officielle – placée sous le signe d'un engagement croissant de l'Union Européenne en faveur de la cohésion sociale – avait associé réseaux militants et professionnels actifs dans ce domaine. Chacun d'eux avait été invité à présenter sa propre plate-forme, sa propre vision d'une politique inclusive du logement. De la confrontation de ces plates-formes est née la Charte européenne pour devenir progressivement « le droit à habiter » dont on parlera plus loin.

- Le réseau DPH

Quatre ans après sa naissance, ce qui, au départ, était une discipline intellectuelle – le passage de l'action à la connaissance puis le retour de la connaissance à l'action – était devenu une banque d'expériences. La règle du troc, on fournit son expérience pour obtenir en retour l'expérience des autres, s'est assez rapidement révélée une « fausse bonne idée ». D'abord parce que l'accès à l'expérience

des autres, surtout au départ, ne pouvait justifier à lui seul l'effort intellectuel, bien plus considérable qu'on ne l'imagine habituellement, nécessaire pour transformer une action en une fiche d'expérience utile aux autres. Ensuite, découverte curieuse, parce que beaucoup de nos partenaires étaient finalement plus intéressés par l'exercice de rédaction des fiches d'expériences que par l'accès aux fiches des autres, ce qui nous a fait découvrir la valeur méthodologique de la rédaction de fiches synthétiques, qui aident les porteurs d'expériences à structurer leur propre pensée.

Autre constat, un échange d'expériences « tous azimuts » n'intéresse personne en particulier. Nous nous sommes donc réorientés vers le soutien à la réalisation de dossiers de fiches d'expérience portant sur un sujet commun. Ces dossiers allaient de la pratique des para-juristes, les juristes aux pieds nus, aux stratégies de survie en milieu urbain, de la valorisation des savoirs traditionnels en matière de santé aux rapports entre culture et pouvoir dans le domaine de l'éducation populaire.

Nous avons aussi pris conscience que l'utilisation d'une méthodologie commune de collecte de l'expérience avait d'autant plus de sens que ces dossiers thématiques étaient portés par des réseaux. On passait progressivement d'une banque commune d'expériences à une fédération de réseaux unis par une méthodologie commune d'intelligence collective.

- La capitalisation de l'expérience

Décider de faire de la capitalisation une politique à part entière a découlé de la difficulté qu'éprouvaient nos partenaires à tirer les leçons de leur propre expérience et à étayer leurs convictions en les illustrant par des cas concrets. Toujours la question, prise sous un autre angle, de la médiation entre connaissance et action.

Les ONG ne sont guère plus pressées que les partis politiques de procéder à un rigoureux travail d'inventaire. Dès le milieu des années 1980, nous avons offert à différentes ONG de leur financer un travail de capitalisation de leur expérience. Chaque fois, le résultat avait été pour le moins décapant : telle ONG qui finançait depuis des années des centres villageois de santé s'apercevait qu'elle ne disposait dans ses archives d'aucune évaluation de l'impact réel de leur création ; tel réseau de l'économie sociale et solidaire au Chili, qui présentait les entreprises de son secteur comme des modèles de démocratie, devait découvrir que ces initiatives courageuses, prises sous la dictature, ne pouvaient être que le fait de personnalités autoritaires et que la démocratie interne des entreprises d'économie sociale relevait du discours plutôt que de la réalité ; telle autre encore qui se racontait à elle-même une histoire consensuelle exhumait, à l'occasion du travail de mémoire, des cadavres des placards. Est-ce si étonnant ? Toute aventure humaine, quand elle va à rebours des idées, des institutions et des acteurs économiques dominants, ne peut naître que de passion, d'enthousiasme. Les passions s'entrechoquent puis sont soigneusement gommées. Les enthousiasmes s'entretiennent grâce à une histoire réinventée et transformée en mythe fondateur. La capitalisation d'expérience révèle tout cela au grand jour. La fondation elle-même n'a pas échappé à la règle. On ne compte pas les tensions et psychodrames qui ont balisé notre année et demi de travail de mémoire. Pourtant, nous mesurons trop l'apport qu'était pour nous ce travail pour ne pas souhaiter que d'autres bénéficient des mêmes opportunités.

- La politique de communication

Inaugurée en 1990, elle n'a pas eu pour but de nous faire mieux connaître du grand public, notre indépendance financière nous en dispensait, et a été inspirée, comme les autres politiques, du souci de mettre des connaissances nées de l'action au service de l'action. En 1990, nous n'étions pas encore

prêts à créer notre propre maison d'édition et avons jugé plus commode de nous allier avec des éditeurs existants pour les ouvrages susceptibles d'être vendus. Par contre nous avons voulu être en mesure de valoriser les réflexions de nos partenaires, les travaux et les conclusions des rencontres de Saint-Sabin, les dossiers thématiques DPH, voire les travaux de capitalisation, sous forme de documents de travail à vocation non commerciale, inaugurant ainsi deux séries de publications dont chacune dépassera les cent titres : les « Cahiers à fenêtre » pour les comptes-rendus ; les « Dossiers pour un débat » pour les documents plus élaborés.

Les méthodes de gestion de la fondation

À nouvelles orientations, nouveau mode de fonctionnement. Tant que l'équipe avait été toute petite et dédiée à l'instruction des demandes de projets puis au suivi des projets financés, le mode de fonctionnement avait été plutôt « familial », ce qui n'a pas exclu les tensions et les larmes. Avec l'animation de programmes et de politiques une différenciation plus poussée des rôles était indispensable. En outre, le suivi des projets avait conduit à associer au fonctionnement de l'équipe permanente des bénévoles choisis en fonction de leurs qualités humaines ou de leurs compétences professionnelles et qui, pour certains d'entre eux, aspiraient à être associés à la vie et à l'évolution de la fondation. D'où le concept « d'équipe élargie » introduit à cette époque.

Comment concilier l'autonomie de chacun et la cohérence de l'ensemble ? Nous savions que chacun des sept programmes demanderait une animation autonome mais qu'il risquait de ce fait de devenir une mini fondation, avec son propre réseau de partenaires, ses financements, son calendrier. Or, chacun des sept défis identifiés pour définir les programmes aurait, par son ampleur, mérité de mobiliser l'ensemble des financements de la fondation. La seule justification à aborder autant de défis était l'existence de complémentarités entre eux. Le sentiment que la pertinence de l'action de la fondation dépendait de sa capacité à *gérer les relations* nous avait guidé dès 1983, quand nous avons renoncé à traiter séparément « progrès par la science » et « progrès par le développement social ». Cette exigence prenait dorénavant deux nouvelles formes : les relations entre les programmes ; l'utilisation de nos quatre politiques dans le cadre de chacun d'eux. Plus facile à dire qu'à faire ! En interne, il fallait que chacun accepte de jouer ce jeu difficile sans succomber (ou pas trop) à la tentation de se tailler un fief à partir d'un programme ou d'une politique ; tentation d'autant plus normale qu'elle serait un écho au désir, lui aussi légitime, des partenaires de transformer chaque programme en un club fermé, pour ne pas avoir à partager avec d'autres un argent toujours trop rare. Les réponses apportés à ce défi institutionnel ont fluctué au fil des années mais ont toujours reposé sur deux principes : l'association de toute l'équipe à la définition et à la conduite du projet, association symbolisée par les « réunions du lundi » auxquelles toute l'équipe élargie était invitée ; le respect par tous des disciplines collectives.

Les disciplines communes

L'essentiel est aux cuisines. Ce slogan de la fondation reflète le souci d'assurer la cohérence du projet par les méthodes plutôt que par une autorité hiérarchique. Nos deux bases de données communes, la base annuaire et la base des fiches de suivi en sont le reflet.

La base annuaire. Mettre en commun nos contacts, rien de plus trivial en apparence, rien de plus exigeant en réalité. Car pour chaque responsable de programme, le réseau de ses interlocuteurs et partenaires constitue son fonds de commerce, son capital social, le fondement de son pouvoir et de son autonomie. Décider d'un annuaire commun et veiller à ce qu'il soit convenablement renseigné, mis à jour, est un acte politique et symbolique dont on ne saurait sous-estimer l'importance. À preuve, bien peu d'institutions pratiquent effectivement ce genre de sport.

Même chose pour les fiches de suivi. Compte-rendus de réunions voire de simples échanges téléphoniques, elles symbolisaient la mutualisation de l'information donc l'existence d'un projet commun.

De 1986 à ce jour, les trois disciplines – réunions du lundi, fiches de suivi, annuaire commun – perfectionnées au fil du temps, ont structuré le travail de la fondation.

Nous nous étions également imposé une quatrième discipline : *une nomenclature commune* de l'action de la fondation : un intéressant compromis entre l'exigence de cohérence, qui, poussé à l'extrême, eût conduit à ce que l'ensemble des archives soit commun et localisé dans un lieu unique, et l'exigence d'autonomie, ou de commodité, qui voulait que chaque membre de l'équipe ait sous la main ses propres archives. L'existence d'une nomenclature commune devait permettre de disposer d'un archivage commun quoi que réparti entre les différents bureaux. Cette dernière discipline n'a été que partiellement respectée. La multiplication des échanges électroniques l'a en partie rendue obsolète dans les années 1990, nous conduisant à créer d'autres bases de données pour mutualiser la mémoire. Le défi d'une nomenclature commune n'en a été que plus impérieux, comme celui de l'adoption, pour toutes nos bases de données, de thésaurus communs. Force est de reconnaître que ce sont des outils très exigeants dont l'usage a peiné à s'imposer au sein même de l'équipe.

La comptabilité analytique : la transparence, contrepartie de l'autonomie

La réorientation du projet de la fondation rendait également insuffisant l'outil comptable de nos débuts qui se bornait à répartir les dépenses en trois catégories : le financement de projets ; les frais généraux de l'équipe ; quelques dépenses spécifiques à l'accompagnement des projets. Cette simplicité n'était plus de mise avec les nouvelles orientations. D'abord parce que l'animation des programmes représentait un coût significatif, dont l'addition aurait semblé gonfler brutalement les frais généraux, comme si la fondation s'épaississait soudain d'une mauvaise graisse bureaucratique. D'où la nécessité, dans nos bilans, de dissocier animation de programmes et frais généraux proprement dits. Ensuite parce que la conduite des programmes mobilisait des formes d'action, donc des types de financement, très divers.

Le Conseil ne décidait plus des financements projet par projet. Il allouait à chaque programme ou, en leur sein, à chaque sous-programme une enveloppe financière, dite « autorisation de programme

(AP) » destinée à différents types d'actions dont il contrôlait l'usage a posteriori. Il devenait indispensable de suivre ces actions de façon fine à l'aide d'une comptabilité analytique qui permettrait aussi d'apprécier la manière dont les différentes politiques étaient mises en œuvre au sein de chaque programme. Cette comptabilité analytique devait donc être « matricielle » pour pouvoir présenter les dépenses selon trois dimensions : *l'objectif* poursuivi, *la nature* des dépenses (subventions globales, frais de transport, télécommunication, frais salariaux, prestations de service, etc..), les moyens mis en œuvre (notamment organisation de rencontres de Saint-Sabin, travaux de synthèses documentaires DPH, capitalisation de l'expérience). Le processus de mise au point de la comptabilité analytique s'étendit de 1990 à 1993 mais elle a, depuis, fonctionné pratiquement sans retouche.

Un programme singulier, le programme « risques technologiques majeurs »

Compte tenu de l'importance qu'il occupera par la suite au sein de la fondation, un mot encore sur ce qui s'appelle encore provisoirement le programme « risques technologiques majeurs ». Il couvre au départ les activités du Groupe de Vézelay mais, depuis 1988 « l'appel pour des États Généraux de la planète⁷ » en constitue la référence.

Nous notons en 1990 :

« L'appel affirme que pour maîtriser les risques technologiques majeurs il faut parvenir à un consensus planétaire sur les institutions, les valeurs, les dispositifs juridiques financiers et techniques qui permettront une réelle prise en charge des équilibres planétaires. Les États et les actuelles institutions internationales n'étant pas capables, seuls, d'aboutir à ce consensus, il faut mettre en mouvement toutes les forces spirituelles, scientifiques, économiques, associatives, politiques et organiser un vaste processus permettant de faire converger ces forces » [...].

« Comment concrétiser une ambition d'une telle ampleur ? Quel peut être le rôle qu'un petit groupe alors que, à la suite du rapport de Madame Bruntland, « Notre avenir commun », publié trois ans auparavant, l'ONU a mobilisé des moyens très considérables pour aborder et traiter le problème ? [...] Nous avons conclu que l'implication d'instances internationales est à la fois indispensable et insuffisante. Indispensable parce qu'elle est le moyen d'une vaste sensibilisation des opinions publiques et l'amorce d'une négociation entre États. Insuffisante parce qu'elle n'entraîne pas, dans le temps, la convergence des efforts d'acteurs très divers. Nous pensons qu'il faut inventer une démarche permettant d'assumer pleinement la difficulté de l'aventure et tout particulièrement les deux aspects suivants : la grande interdépendance des équilibres au niveau planétaire se conjugue à une extrême diversité des situations locales [...] (notre) programme est donc avant tout la recherche d'un processus progressif, les étapes pour le rendre visible, des alliés pour le mettre en œuvre . Nous proposons pour ce faire une démarche organisée autour de trois voies qui caractérisent trois dimensions différentes de la diversité : une « voie géographique » pour prendre en compte l'extrême diversité des situations locales et régionales ; une « voie collégiale » pour engager le dialogue avec les différentes forces à l'œuvre [...] ; une « voie sectorielle » pour approfondir les propositions à défendre dans les domaines du droit, de la fiscalité, de la technologie, de l'éducation . »

⁷ BIP 713 - mars 1988 - Appel pour des États généraux de la planète

Dès l'origine, le processus dont nous commençons à entrevoir les principes prend en compte les limites de l'action institutionnelle internationale, celle même qui va aboutir au Sommet de la Terre de 1992. Il se veut un prototype « donnant à voir » ce que devrait être, selon nous, un processus citoyen mondial à la hauteur du défi. Et nous notons : « *par son contenu, sa démarche et son ambition, le travail du groupe de Vézelay a une fonction fédératrice dans l'ensemble du travail de la fondation* ». La fondation a donc pris conscience d'une caractéristique majeure de l'action dans les périodes de grande mutation : ce qui nécessaire est irréaliste au regard des moyens financiers et institutionnels existant. Entre nécessaire et réalisme, la fondation fait le choix du nécessaire.

René Loubert, un des membres du groupe de Vézelay, disait un jour que « *les États Généraux de la Planète étaient peut-être une ligne d'horizon qu'on n'atteignait jamais mais qui permettait d'organiser l'action et de la mettre dans une perspective de long terme* ». C'est exactement ce qui s'est passé.

L'impact de la période sabbatique : une fondation profondément transformée

La période sabbatique a donné naissance à une fondation de nature nouvelle. Ses priorités n'ont pas découlé d'une réflexion en vase clos du Conseil de fondation mais de l'exploitation des réflexions accumulées au fil des premières années d'existence. La fondation affirme l'importance des outils et des méthodes d'intelligence collective. Elle a la conviction que les défis sont aujourd'hui irréductiblement mondiaux et liés entre eux, ce qui la conduit à élargir son champ géographique et partenarial et à rechercher des modes de relations entre les défis et entre les partenaires. Elle comprend que les sociétés doivent inventer des réponses nouvelles à des questions elle-mêmes nouvelles et d'une ampleur inédite, et que ces réponses ne peuvent plus découler des grandes idéologies du vingtième siècle. Le rapport entre unité et diversité, entre autonomie et cohésion, se révèle central, qu'il s'agisse, pour le monde, de concilier défis communs et diversité des contextes locaux, ou qu'il s'agisse, pour la fondation elle-même, de concilier autonomie des programmes et projet d'ensemble.

La dernière décennie du vingtième siècle va être décisive pour relever les défis mondiaux mais le système international actuel ne permettra pas de le faire et il faut donc inventer des modes nouveaux de dialogue entre les sociétés. Malgré sa taille modeste, la fondation croit nécessaire et possible de contribuer à cette invention.

La ligne est tracée pour les vingt années qui vont suivre. Mais elle comporte, en 1990, de nombreuses incertitudes et inconnues. Comment redéfinir les relations entre le Conseil et l'équipe ? Plus précisément, quel va être le rôle du Conseil maintenant qu'il n'est plus l'instance de décision projet par projet ? Comment définir les nouveaux rapports avec les partenaires et de quels partenaires s'agira-t-il ? Comment la fondation trouvera-t-elle sa place dans le grand jeu de la nouvelle mondialisation ? Peut-elle sérieusement apporter une valeur ajoutée au milieu d'acteurs mille fois plus puissants qu'elle ? Et si les ONG de développement, qui ont été ses partenaires privilégiés jusque là, perdent cette position prééminente, quels seront les partenaires de l'avenir ?

II. Deuxième étape, la mise en place des sept programmes

2.1 – La nouvelle stratégie se met en place

Raconter l'histoire au quotidien

Pour raconter la première étape de la fondation, nous nous sommes appuyé principalement sur les « Fondation en chemin ». La série des « Fondation en chemin » s'est arrêtée en 1999 au n° 6, mais dès le début des années 1990, elle a perdu de l'importance, comme l'atteste la publication des quatre premiers n°s en cinq ans puis des deux derniers en dix ans. En effet, à partir 1991, avec le développement de la politique de communication, nous disposons d'un corpus de documents bien plus abondant qu'avant 1990. Certes, ils ne présentent pas, comme les « Fondation en chemin » cherchaient à le faire, une synthèse du cheminement. Chacun a été écrit dans un but et pour un public précis, souvent en liaison avec un des programmes, mais l'énergie consacrée autrefois à la « Fondation en chemin » s'est redéployée vers ces documents au fil du temps.

Pour retracer le chemin de la fondation au cours des onze années 1991-2001, c'est la surabondance des sources qui nous guette. Quelques chiffres :

- des milliers de fiches de suivi, compte rendus de réunions, permettent de suivre au quotidien les discussions avec les partenaires ;
- les textes de littérature grise montent en puissance : moins de cinquante par an avant 1993, entre cinquante et cent par an en 1993-1994, entre cent et deux cents jusqu'en 1997 et plus de deux cents par an en 1998-1999. Réunis dans la base de données « BIP », à l'origine « Bibliothèque Interne Permanente », qui compte en 2016 plus de quatre mille notes, ils sont l'expression de notre exigence d'un travail régulier d'écriture ;
- le nombre de livres publiés par la fondation ou en partenariat avec d'autres éditeurs, puis par la maison d'édition fondée en 1995, les Éditions Charles Léopold Mayer, ECLM, croît les premières années pour se stabiliser à une vingtaine d'ouvrages par an à partir de 1996. J'ai personnellement écrit trois de ces livres : « Mission Possible », en 1993, reflète l'état de nos réflexions collectives à cette date ; « Un territoire pour l'homme », en 1994 et « l'État au Cœur », écrit avec André Talmant du Conseil de fondation, en 1996, reflètent les réflexions menées dans le cadre du programme État et société ;
- existent aussi trois bilans d'étape de nos méthodes : « Analyser et valoriser un capital d'expérience », publié en 2001; « Des réseaux et des hommes », 1997, sur la construction de réseaux ; « Éléments de méthode et de réflexion pour l'organisation d'une rencontre », 1999, sur l'organisation des rencontres.

Le texte qui suit renvoie en permanence à ce corpus documentaire, qui nous permet de nous référer à ce que nous pensions et écrivions à l'époque des faits décrits. Une histoire est toujours une reconstitution du passé à la lumière du présent, en réponse à des questions présentes. Comme avait coutume de le répéter Jacques Poulet Mathis, un des membres du Conseil, « *le passé n'est plus ce qu'il était* », entendant par là que le passé est toujours lu à la lumière de nouvelles interrogations sur le présent et l'avenir. L'attachement aux sources permet au moins de ne pas le réinventer en fonction de nos désirs.

Un nouveau découpage du temps

À l'issue de la période sabbatique de 1989-1990, nous pensions avoir défini un projet de quatre ans, que devait clore une seconde période sabbatique en 1995. Dans les faits, la seconde étape de la fondation a duré... onze ans. Il n'est pas facile de découper cette longue étape en périodes clairement délimitées car chacun des sept programmes a dû trouver ses partenaires et son rythme, et aucune des coupures ne convient à tous.

Nous adopterons néanmoins un découpage en trois périodes, 1991-1993, 1994-1998 et 1999-2001 inspiré de la montée en puissance de « l'Alliance pour un monde responsable et solidaire ». Née en 1994, cette aventure internationale a profondément marqué la fondation, contribué à donner une unité d'ensemble à notre stratégie et constitue un bon reflet des avancées et les contradictions de cette seconde étape.

En septembre 1993 se tient aux Vaux de Cernay, dans la Région parisienne, une rencontre singulière : la « Convention préparatoire aux États Généraux de la Planète ⁸ ». Elle réunit une soixantaine de personnes, issues de tous les continents et associées depuis plusieurs années à nos réflexions. À l'issue de cette convention sera adoptée la « Plate-forme pour un monde responsable et solidaire » puis lancée, début 1994, « l'Alliance pour un monde responsable et solidaire ». Elle clôt la période 1991-1993 de mise en place des différents programmes.

Nous l'avons intitulée cette première période « Les rencontres fondatrices » car, pour chaque programme, l'enjeu était de partager les expériences de nos partenaires ce qui s'est fait la plupart du temps par des rencontres internationales qui ont fondé la suite du programme. Nous nous bornerons à cette période à raconter, programme par programme, les plus marquants.

2.2 – Les rencontres fondatrices des sept programmes

La période 1991-1993 est marquée pour chaque programme par des rencontres internationales que l'on peut qualifier de fondatrices tant elles ont marqué la suite des événements. C'était la transition entre la première et la seconde étape de la fondation, la manière d'associer nos partenaires de première étape aux ambitions de la seconde. Quitte à y revenir plus loin à

⁸ BIP 966 - juillet 1993 - Convention préparatoire aux États Généraux de la planète. Objectifs, préparation, participants et déroulement

l'occasion de la description de chaque programme, nous commencerons ici par les évoquer toutes, du fait de leur parenté d'objectif et de méthode.

Rencontres du programme « État et société »

Deux rencontres émergent. Celle de Caracas, en 1991. Nous avions, dans les années 1980, soutenu le réseau des anciens élèves (ARCI) du sociologue Henri Chombart De Lauwe, adeptes comme lui d'une sociologie participative. Une architecte vénézuélienne de talent et de conviction, membre du réseau, Téolinda Bolivar, accordait une grande attention à la transformation progressive des quartiers informels ou des quartiers d'habitat populaire qui prospèrent, sous des noms divers – bidonville, favela, barrio, kampung, etc.. – dans les grandes villes du monde et plus particulièrement dans les pays en développement. Ces quartiers, souvent considérés par les classes moyennes comme des verrues ou des menaces, faisaient souvent, dans les années 1980 l'objet de mesures d'éviction et de destruction, avant de se reformer un peu plus loin. Dans d'autres cas, les autorités publiques, tant nationales que locales, reconnaissaient dans ces quartiers une ébauche de la ville à venir et s'efforçaient, avec plus ou moins de bonheur, d'en accompagner la transformation, notamment en y apportant des services collectifs comme l'eau ou l'assainissement. Dans d'autres cas encore, ce sont les habitants eux-mêmes qui parvenaient à s'organiser pour transformer en une véritable ville une zone qui avait au départ accueilli des déshérités. En 1991, l'icône en était Villa El Salvador, gigantesque quartier informel de la périphérie de Lima, au Pérou, longtemps autogéré par ses habitants et transformé progressivement en une véritable ville (elle dispose aujourd'hui de son université). Mais la plupart des quartiers informels n'ont pas connu une évolution aussi remarquable, et le défi d'inventer des relations constructives entre pouvoirs publics et habitants était partout présent.

En 1991, le gouvernement vénézuélien souhaitait préparer une loi officialisant le rôle des habitants dans la transformation des quartiers informels. En marge d'une grande conférence organisée par le gouvernement, nous décidons, avec Téolinda Bolivar, d'organiser une petite réunion internationale de responsables nationaux ou locaux de ces questions, venus des différents continents. Cette conférence de Caracas, par sa méthode et ses résultats, a laissé une empreinte durable à la fondation. La présence de responsables des Philippines, d'Indonésie, du Mexique, du Chili, du Vietnam, à côté de Français, Camerounais et Brésiliens, nous faisait sortir de notre horizon habituel. La réunion n'était pas fondée sur des exposés préparés à l'avance, mais sur un véritable partage d'expériences. La question posée à chacun des responsables présents était simple : *« comment se fait-il qu'il soit aussi difficile, malgré les intentions proclamées, de créer des synergies entre les pouvoirs publics et les habitants ? »*. Nous nous sommes vite rendu compte que malgré les grandes différences de contexte, les difficultés rencontrées étaient partout les mêmes. Découverte assez bouleversante d'où la décision, improvisée, de consigner cette découverte dans une « Déclaration de Caracas⁹ ». Elle met en avant six principes :

1. toute politique publique passe par la connaissance, la reconnaissance et le renforcement des dynamiques économiques, sociales et culturelles des quartiers d'habitat précaire ;

⁹ La Réhabilitation des quartiers dégradés. Leçons d'expérience internationale – La déclaration de Caracas novembre 1991 Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/la-rehabilitation-des-quartiers-degrades/

2. il faut consolider la situation foncière des habitants ;
3. il faut renforcer les capacités d'organisation et de prise de parole des exclus ;
4. il n'y a pas de politique efficace sans réforme de l'action publique pour qu'elle passe sa propre segmentation administrative de façon à être en mesure d'engager un dialogue global avec les habitants ;
5. il faut faire mieux coïncider les rythmes administratifs et politiques et les rythmes sociaux
6. les financements doivent être adaptés aux enjeux et permettre, en particulier, d'associer les moyens publics et les moyens des habitants eux-mêmes.

À travers la déclaration de Caracas, nous prenions conscience que la pertinence de l'action publique reposait sur quelques principes, simples en apparence mais porteurs, en réalité, d'une véritable révolution culturelle. La déclaration de Caracas a eu un rôle fondateur dans notre approche des rapports entre État et société. L'existence de principes communs nés de l'échange d'expériences et validés par la diversité des contextes à partir desquels ces principes ont été élaborés a fondé le principe de « subsidiarité active ».

Seconde rencontre fondatrice, celle, en 1989, des Ministres européens du logement consacrée au logement des plus pauvres. C'était la première du genre. Chargé par le Ministre du logement de l'époque de l'organiser, j'avais voulu, au préalable, réunir, en s'appuyant sur différents réseaux professionnels ou militants, des expériences concrètes. Ces différents réseaux, d'experts, de gestionnaires du logement social (CECODHAS-Comité européen de coordination du logement social), de foyers de jeunes travailleurs, d'associations de locataires, avaient souhaité se retrouver après la rencontre des Ministres. Nous savions bien que, malgré son succès, la rencontre officielle était un soufflé qui risquait de retomber rapidement. Or c'était une époque où, sous la présidence de Jacques Delors, l'Union Européenne faisait preuve de beaucoup de dynamisme. En prolongement de son engagement au service de la cohésion sociale, il n'était pas interdit de penser que la question du droit au logement entrerait un jour dans le champ de compétences de l'Union. De là, le désir de ces réseaux, qui pour certains s'étaient découverts mutuellement à l'occasion de la préparation de la rencontre des Ministres, de continuer à se réunir et à confronter leurs expériences. Ainsi est née la « Charte européenne pour la lutte contre l'exclusion et le droit à habiter ».

Cette Charte a été active jusqu'en 1993. Avec le soutien de l'Union Européenne, nous avons pu organiser en 1992, à Bruxelles, une première réunion sur le rôle du logement dans l'Europe sociale. La méthode de l'échange d'expériences a prouvé, une fois encore, sa fécondité. Elle a permis de dégager un « cahier des charges des politiques du logement en Europe ». Nouvelle application du principe de subsidiarité active : « ce ne sont pas les solutions qui peuvent être communes d'un contexte à l'autre, ce sont les principes directeurs qui doivent guider la recherche des solutions dans chaque contexte ».

Le processus acquit une telle notoriété que Jacques Delors m'a demandé, en 1993, d'organiser, en vue de la rencontre qu'il organisait à Copenhague sur l'Europe sociale, une réflexion européenne sur

l'extension des droits sociaux. À l'issue de cette rencontre, nous lui avons soumis un projet de Déclaration solennelle pour bâtir une Union Européenne pacifique, démocratique et solidaire¹⁰. Cette déclaration mettait en particulier en évidence la méthodologie à suivre pour élaborer le cahier des charges des politiques européennes de lutte contre l'exclusion : nous y insistions sur la richesse née de la diversité de l'Union, qui faisait du principe de subsidiarité active le fondement naturel de la gouvernance européenne.

Jacques Delors exprima son soutien personnel à ce projet de déclaration mais, peu de temps après, l'Union Européenne est entrée en crise, l'extension de ses compétences a été renvoyée aux calendes grecques. De ce fait la Charte européenne, ayant perdu son objectif commun, a périclité, illustrant la difficulté à entretenir une dynamique collective lorsqu'elle perd le débouché politique qui lui a donné naissance. Il n'en reste pas moins que vingt ans après des liens de coopération avec la plupart des protagonistes de cette époque se sont maintenus.

Si l'on compare ces deux rencontres, de Caracas et des Ministres du logement, aux rencontres organisées dans les années 1980 sur les relations entre ONG et État, on observe un changement de posture de la fondation. Dans ces années là, nos partenaires étaient tous des ONG. Dans les années 1990, gouvernements ou institutions publiques sont aussi partie prenante.

Rencontres du programme « Lutte contre l'exclusion »

Le programme Lutte contre l'exclusion animé par Gérard Eloy puis par Philippe Amouroux est parti des multiples partenariats nés des années 1980 et a privilégié au départ la mise en commun de leurs expériences. Toutefois, deux inflexions méritent d'être notées.

Première inflexion, nous nous intéressons moins au traitement de l'exclusion qu'à ses causes. Dans le prolongement de ce que nous avons découvert avec les jeunes experts africains venus travailler dans le département de l'Yonne, nous prenions conscience que le problème le plus grave, dans un continent comme l'Europe, était la rupture du lien social. Deux rencontres européennes furent organisées sur ce thème en mars et en mai 1993. Nous y avons conclu que les stratégies de redistribution et d'assistance mises en place depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale avaient atteint leurs limites. Sans un système de régulation sociale susceptible de prévenir l'exclusion, les sociétés européennes ne pourraient conserver leur cohésion. C'est pour le programme Lutte contre l'exclusion le début d'une longue remontée du fleuve, de l'aval de la lutte contre l'exclusion à l'amont, en direction de l'invention d'un nouveau modèle économique. Le problème de l'inutilité est plus grave encore que celui de l'exploitation, qui appelle des règles protectrices ou celui des handicaps qui appelle des mesures de compensation spécifiques. Dans mon livre de 1993, « Mission Possible¹¹ », un chapitre s'intitule « Les riches ont-ils encore besoin des pauvres ? » Il faudra plus de vingt ans pour que les économistes prennent conscience de cette réalité nouvelle.

¹⁰ BIP 3052 - mars 1993 - Plaidoyer pour l'élaboration d'une déclaration solennelle de la communauté sur les finalités de l'union et la lutte contre l'exclusion sociale. En 1993, le président de la Commission européenne, Jacques Delors a organisé une conférence européenne à Copenhague sur l'exclusion sociale en Europe. À cette occasion lui a été proposé l'idée, qu'il a défendue, d'une déclaration solennelle sur les valeurs fondatrices de l'Europe.

¹¹ Mission possible. Paru en 2003, par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/mission-possible/

Seconde inflexion, dans le prolongement cette fois du film sur la Grameen Bank, une rencontre internationale intitulée « Vers une banque solidaire¹² ». Elle s'est tenue en juin 1992 et a réuni toutes les institutions qui commençaient, en particulier en France, à s'intéresser au micro-crédit. De cette rencontre est née, en juin 1994, l'association Finansol¹³, qui s'est donné pour but la promotion de l'idée de solidarité dans l'épargne en vue du financement d'activités économiques de petite dimension, n'ayant pas accès au crédit bancaire habituel. Pour répondre aux souhaits de participants, Finansol¹⁴ fut au départ hébergée par la FPH et Philippe Amouroux, responsable du programme « Lutte contre l'exclusion » à partir de 1993, en fut le premier secrétaire général. Ce portage direct inaugurerait un autre changement de positionnement de la fondation : devenir la couveuse de nouvelles organisations.

Rencontres du programme « Agriculture paysanne et modernisation »

Ce programme inspiré par Henri Rouillé d'Orfeuil et animé par Pierre Vuarin avait, dès les années 1980, servi de modèle pour les autres. Sa construction illustre la force et la faiblesse de la démarche de la fondation. Sa force est de mettre au cœur une question globale et une thèse : « l'agriculture, l'alimentation et la gestion des territoires font partie des enjeux fondamentaux de la planète et l'agriculture paysanne, loin d'être un résidu de l'histoire, est une réponse d'avenir » (Fondation en Chemin n° 5¹⁵). Sa faiblesse, qui nous sera souvent reprochée, est de ne pas privilégier dans cette approche les réseaux et syndicats paysans qui existent ou émergent à la même époque en Afrique et en Amérique latine. Choix délibéré : nous pensons que « *l'évolution du monde ne se réduit pas à des oppositions frontales entre intérêts incarnés par des forces plus ou moins corporatistes* » et que le rôle de la fondation est d'aider chaque acteur à enrichir sa vision des enjeux ; que les acteurs les moins puissants, en particulier les petits paysans et les mouvements qui les représentent se trouveront renforcés s'ils accèdent au meilleur de l'expertise internationale, leur permettant de se doter d'une véritable parole experte, à l'échelle nationale, continentale et même mondiale.

Dans la première phase du programme, nous nous sommes attaché à créer ou renforcer des réseaux régionaux de travail. Le Réseau Inter-Américain Agriculture et Démocratie (RIAD)¹⁶, associant des responsables d'organisations paysannes et des animateurs d'ONG d'une douzaine de pays ; le Forum d'agriculture d'Europe centrale et orientale¹⁷, dans le contexte de mutation rapide née de l'éclatement de l'empire soviétique ; le réseau inter-africain. Nous avons aussi accompagné la création, à

¹² BIP 36 -juin 1992 - Vers une banque solidaire

¹³ Site web de Finansol : www.finance-fair.org/fr

¹⁴ BIP 1161 - mai 2001 - Le label Finansol: 27 produits labellisés dont 7 en 2000. Plaquette de présentation

¹⁵ BIP 3680 - 1995 - Fondation en chemin n°5. Regard sur quatre ans d'activité de la FPH, 1991-1995

¹⁶ BIP 65 - juillet 2000 - Informe de la realización del foro internacional y III encuentro continental de orientaciones estratégicas de la RIAD : "Globalización, Agriculturas Familiares y Democracia hacia el siglo XXI" (Porto Alegre, 4-10 de Julio del 2000). En 2000, le RIAD effectue un bilan des 8 ans de travail collectif et profite de cette rencontre pour organiser en parallèle un forum international sur l'impact de la mondialisation sur les agricultures familiales et la démocratie.

¹⁷ BIP 5223 - mai 2017 - Récit Forum des agriculteurs des PECO. Note pour la fondation en chemin, à partir des archives de la fondation

l'initiative d'Edgar Pisani, l'un des architectes de la Politique Agricole Commune au début des années 1960, d'un groupe de réflexion français, le groupe de Seillac¹⁸, puis européen, le groupe de Bruges¹⁹ réunissant différents types d'acteurs. Notre philosophie n'était pas d'aider un acteur particulier à élaborer et défendre ses thèses mais plutôt de construire, par le dialogue une meilleure compréhension des enjeux par les divers acteurs.

Dans le même esprit, le programme a initié une série d'approches thématiques : préservation de la biodiversité, négociation du GATT, évolution de la Politique Agricole Européenne, politique de vulgarisation, structuration des organisations paysannes, agriculture et environnement.

Reflet de cette évolution, le programme est devenu « Agriculture paysanne et mondialisation ». « Modernisation » est remplacée par « mondialisation » car c'est bien à cette dimension internationale des évolutions techniques des marchés et des filières que sont confrontés les petits paysans.

À l'issue des rencontres du programme, trois grands thèmes émergent : le droit et la capacité de chaque peuple de se nourrir lui-même ; la gestion durable des territoires ; la maîtrise sociale des technologies et des progrès techniques par les paysans eux-mêmes. Malgré l'ambiguïté du mot « peuple », dans l'affirmation du droit et de la capacité à se nourrir soi-même, retraduit selon nous à tort, par le concept de « souveraineté alimentaire (des États) » nous affirmions avec le premier thème les limites de la légitimité du libre commerce. Avec le second thème, nous inscrivions la question agricole dans une approche territoriale globale. Avec le troisième, nous nous préparions à ce qui deviendrait un jour le combat autour des organismes génétiquement modifiés (OGM) ou en faveur des semences paysannes.

Rencontres du programme « Vivre en paix dans un monde de diversité »

La reconnaissance de la diversité des points de vue et des cultures constitue une préoccupation commune à de nombreux acteurs sociaux publics et privés mais elle n'est structurante pour aucun d'eux. Le programme illustre à ce titre la stratégie de la fondation : partir de questions communes, même et surtout si elles ne sont portées par aucun acteur social.

Dès 1991, sous l'impulsion de ses animateurs, Michel Sauquet et Catherine Guernier, nous avons décliné le programme en trois sous-programmes. Le premier, « Vivre en paix dans un monde de diversité » soulignait que nous étions entrés dans un monde résolument interculturel, du fait de l'interdépendance croissante entre les sociétés et du fait que chaque pays, chaque ville, chaque territoire, se composait de communautés de moins en moins homogènes. Il fallait apprendre à vivre cette nouvelle situation. Le second, « Cultures, voix du silence, et communication à la base », visait à « faire entendre » de multiples manières ceux que d'ordinaire on n'entend pas. Le troisième, « Diversité culturelle et coopération internationale », s'intéressait à la relation interculturelle dans la coopération nord-sud. Chaque sous programme a eu son programme de rencontres.

¹⁸ BIP 2246 - juin 1992 - L'appel de Seillac « Agriculture, société et territoires : pour une politique européenne ». Appel rédigé par le « groupe de Seillac », constitué en 1992 autour de l'ex-ministre de l'Agriculture, Edgar Pisani, qui plaide pour une reconstruction de la politique agricole tenant compte des nouveaux enjeux de société. Texte écrit collectivement.

¹⁹ BIP 3125 - février 2003 - Historique du Groupe de Bruges (1993-2003)

En mars 1993, nous avons organisé la « rencontre de Saint-Sabin », la plus coûteuse de cette période. À partir du réseau de partenaires construit entre 1983 et 1989, nous avons voulu faire dialoguer tous ceux qui avaient une expérience concrète des conditions de la cohabitation interculturelle²⁰. Ils venaient de divers horizons et la plupart ne se connaissaient pas entre eux. Nous avons donc confié au Réseau sud-nord, culture et développement, animé par Edith Sizoo et Thierry Verhelst, un long travail de préparation permettant de recueillir et diffuser l'expérience de chacun.

La rencontre elle-même se tint dans une ambiance exceptionnelle d'écoute et d'amitié. Une fois encore nous avons été frappés par la convergence des conclusions qui se dégageaient des différentes expériences : tous constataient « *qu'aucune société ne peut se développer sans se reconnaître à elle même une capacité créatrice et sans revaloriser sa culture à ses propres yeux* ».

Nous avons noté aussi, thème qui deviendra central par la suite, que la diversité des réponses inventées par des peuples variés, dans des contextes variés, à des problèmes universels, constituait un véritable patrimoine de l'humanité, une sorte d'immense réservoir à disposition de tous.

S'est imposée aussi l'idée de « dynamique culturelle », de constante transformation des cultures, aussi bien en réponse à l'évolution des contextes que par influence des cultures les unes sur les autres ; toute culture est le fruit d'un métissage permanent, d'une interaction avec les autres²¹.

Enfin, plutôt que de prêcher la compréhension de la culture de l'autre, il nous a paru plus juste, dans le dialogue, de partir du postulat de l'ignorance. Dans le dialogue interculturel, le malentendu est la règle plutôt que l'exception.

Ces quatre thèses, prises ensemble, constituaient un véritable programme. De ce constat, Pierre Calame a déduit un peu naïvement, que les participants à la rencontre étaient désireux d'adopter une plate-forme commune et un programme d'action commun. Ce n'était pas le cas ! Nous comprîmes, à cette occasion, que ce schéma mécanique, une question – une rencontre – une plate-forme – un programme d'action collective, ne pouvait être la forme canonique d'action de la fondation et du développement de ses programmes. Dès lors qu'aucune force sociale ne s'organisait autour de ces thèses, il s'agissait moins, à l'issue d'une rencontre, de définir une plate-forme d'action que de s'attacher à diffuser les réflexions qui en étaient issues.

De fait, les participants à cette rencontre, tout en se reconnaissant dans les thèses qui s'en étaient dégagées n'avaient pas de connivences suffisantes entre eux pour créer une démarche collective et la prétention de la Fondation à l'imposer aurait pu rapidement être assimilée à une forme d'instrumentalisation de nos partenaires. Il nous a fallu apprendre patience et modestie. Mais si cette rencontre fondatrice ne fut pas le point de départ d'un programme d'action collective, elle eut néanmoins une riche postérité. D'abord la publication d'un de nos premiers livres, en 1994, intitulé « Cultures entre elles : dynamiques ou dynamites » coordonné par Édith Sizoo et Thierry Verhelst. Puis, plus tard, deux descendants : une alliance interculturelle et inter-linguistique d'éditeurs ; des programmes de formation à la relation inter-culturelle. Ce qui montre que l'échec des intentions initiales n'exclut pas la fécondité d'un processus.

²⁰ BIP 423 - mai 1991 - Pour vivre en paix dans un monde de diversité : plateforme de convictions communes

²¹ Cultures entre elles : dynamique ou dynamite ? Paru en 1994 par Thierry Verhelst
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/cultures-entre-elles-dynamique-ou-dynamite/

Cultures, voix du silence et communication à la base

Ce second sous-programme²² était sous-titré « Aider à la prise de parole de ceux qui sont loin des pôles de savoir et de pouvoir ». Nous avons soutenu dans les années 1980 plusieurs projets qui visaient à faire entendre cette voix inaudible du peuple, notamment en initiant des leaders de mouvements populaires à la maîtrise des moyens modernes de communication, comme par exemple la vidéo. Ces différents projets se sont réunis à Fortaleza, en 1992. L'ensemble des expériences fut mis à disposition d'un large public, tant par le compte-rendu de la rencontre que par diverses fiches d'expériences du réseau DPH, Dialogues pour le progrès de l'homme. Une vingtaine de fiches d'expériences datant de cette époque sont disponibles sur le site de la COREDEM²³, Communauté de sites ressources pour une démocratie mondiale: mots-clés « communication à la base » et « vidéo populaire ». Elles n'ont rien perdu de leur intérêt, vingt ans après. Certaines firent également l'objet d'un livre publié par les ECLM en 1992, « Petits écrans et démocratie, vidéo légère et télévision alternative au service du développement » de Alain Ambrosi et Nancy Thède²⁴. Ces documents ont le mérite de parler vrai, de ne pas diffuser une vision idyllique d'outils et de communication à la base supposés appropriés par tous et changeant automatiquement le regard que porte le reste de la société sur les groupes les plus déshérités. Par contre, nous avons été surpris de découvrir que tous ces promoteurs talentueux et engagés de la communication à la base n'étaient pas aussi désireux que nous l'imaginions de se nourrir de l'expérience des autres, ce qui rejoignait les premiers enseignements de DPH : les acteurs de base sont désireux de mettre en forme leur propre expérience, occasion de « lever le nez du guidon », mais leur intérêt pour l'expérience des autres est plus réduite qu'on ne pourrait l'imaginer. C'est toute la difficulté des communautés apprenantes.

L'interculturel et la coopération technique internationale : les avatars du « modèle missionnaire »

Parmi nos partenaires de la première heure, beaucoup étaient partis, tout feu tout flamme, mettre leurs connaissances techniques au service de communautés du Sud. À l'issue d'un cheminement plus ou moins long et douloureux, ils en étaient venus à respecter les savoirs et les réflexions de leurs interlocuteurs, au point parfois de chercher à en devenir les porte parole, renonçant au sentiment de supériorité technique et culturelle qui encombrait tant de projets de développement. Un agronome familier de longue date des pays andins, François Greslou, a été le plus fécond des contributeurs à cette réflexion collective, avec trois livres aux titres évocateurs « Coopérant, volontaire et avatar du modèle missionnaire²⁵ », en 1991, « Le paysan, l'expert et la nature²⁶ » en 1992 avec Pierre de Zutter, « Le coopérant, missionnaire ou médiateur²⁷ » en 1995, Autant de références pour un autre modèle de coopération.

²² Cultures, voix du silence. Paru en 1992 par Collectif. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/cultures-voix-du-silence/

²³ Site de la Coredem : <https://www.coredem.info/>

²⁴ Petits écrans et Démocratie. Vidéo légère et télévision alternative au service du développement. Paru en 1992 par Nancy Thède, Alain Ambrosi

²⁵ Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire, par François Greslou. Paru en 1991. Pourquoi, à quoi et comment a-t-on coopéré, avec quel rôle et quel statut ? Ce dossier tente de répondre à ces questions. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/cooperants-volontaires-et-avatars-du-modele-missionnaire

²⁶ Le Paysan, l'expert et la nature. Sept fables et récits sur l'écologie et le développement dans les pays andins. Paru en 1992 par Pierre De Zutter. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/le-paysan-l-expert-et-la-nature/

Rencontres du programme « Construire la paix »

À l'issue de la période sabbatique, nous avons conclu, pour reprendre l'expression de Pierre Calame, animateur du programme, dans son livre « Mission Possible » que la paix, loin d'être simplement la « non guerre » était une élaboration culturelle, sociale et politique en soi. Or, s'il existe deux termes pour désigner l'art de la guerre, la polémologie – l'art d'analyser les conflits – et, la stratégie – l'art de conduire les armées –, il n'y a pas d'équivalent linguistique en matière de paix. Ce serait l'irénologie – l'art d'analyser les conditions de la paix – et, l'irénagie – l'art de construire une paix durable. Mais dans l'esprit de beaucoup il suffisait de désirer la paix, de renoncer à la violence, ils transformeraient leurs épées en socles de charrue dit la Bible, pour qu'une paix durable s'instaure. Nous étions convaincus par les exemples historiques que nous avions sous les yeux qu'il n'en était rien. De là est né la question « *Peut-on construire un art de la paix ?* » Cette construction était en soi une aventure à long terme. Comment s'y prendre ? Le programme s'est divisé en trois sous-programmes : apporter un appui concret à la construction de la paix dans un pays donné ; approfondir les fondements philosophiques et humains de la violence ; identifier et réunir les composantes de la construction de la paix. Si le second sous-programme s'est limité à soutenir une synthèse de Charles Henri Tauxe²⁸, écrivain, journaliste et philosophe suisse, sur les racines de la violence, les deux autres sous-programmes ont eu une riche postérité.

Aider un pays à construire la paix

De la réflexion « les peuples qui gagnent une guerre civile perdent la paix qui suit » nous avons déduit qu'il y avait un moment privilégié pour aider un pays à gagner la paix après avoir gagné la guerre. Le moment où l'on passait de la guerre à la paix, le moment où les parties au conflit, conscientes d'entrer dans une nouvelle période, démunies sur les moyens de le faire, pourraient être particulièrement réceptives à des leçons venues d'ailleurs.

Très vite, l'occasion de tester cette thèse et cette méthode s'est offerte en Éthiopie. À travers le CCFD, nous soutenions une association animée par Néguedé Gobezie, un ancien militant d'extrême gauche reconverti dans la création d'un pôle d'analyse et de réflexion sur les conditions de construction de la paix dans la Corne de l'Afrique. Or, en 1991, le dictateur éthiopien Menghistu est renversé et contraint de s'enfuir. Une coalition des forces démocratiques éthiopiennes en exil s'est constituée. Nous soutenons leur idée d'une conférence nationale associant des représentants de la société civile pour jeter les bases d'une transition et nous proposons une méthode : inviter les parties au conflit à identifier les principaux défis de la paix ; réunir sur chacun de ces défis le meilleur de l'expérience internationale ; organiser une rencontre où les matinées seraient consacrées à discuter, pour chacun des défis, des conclusions de cet échange international d'expériences et les après-midi à une discussion entre Éthiopiens, sans témoins extérieurs, sur les réponses à apporter à chacun des défis identifiés.

Ce coup d'essai fut un coup de maître, même si le refus du parti gouvernemental du président Meles de participer à la réunion de Paris a limité la portée de la rencontre. Le livre publié par les ECLM,

²⁷ Le Coopérant, missionnaire ou médiateur ? Rencontre des cultures et développement dans les Andes : un témoignage. Paru en 1995 par François Greslou. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/le-cooperant-missionnaire-ou-mediateur/

²⁸ Henri-Charles Tauxe (1933 – 2013), écrivain, journaliste, philosophe, psychothérapeute et auteur dramatique vaudois.

« Les chemins de la paix ; dix défis pour passer de la guerre à la paix et à la démocratie en Éthiopie - L'apport de l'expérience d'autres pays²⁹ » résume bien ce qu'a été un effort de réconciliation nationale fondé non sur des rapports de force mais sur la construction d'une stratégie commune de construction de la paix.

Ce modèle méthodologique a été repris en 1994, dans des circonstances plus dramatiques encore, après le génocide rwandais. Nous étions alertés depuis longtemps des risques d'une guerre civile au Rwanda par un ami de longue date, Jean Carbonare. Il avait participé, en 1992, à une mission internationale d'enquête sur les droits de l'homme au Rwanda : un Front Patriotique Rwandais, FPR (tutsi) massé aux frontières ; un gouvernement (hutu) qui ne veut pas négocier avec lui ; l'armée française qui encadre l'armée rwandaise ; la répression qui s'appesantit dans le pays. Les conditions d'une déflagration étaient réunies. Nous reprenons avec lui l'idée de la démarche éthiopienne : organiser dans un lieu neutre, où les uns et les autres puissent se parler, une rencontre. Mais qui serait susceptible de la convoquer ? Ce fut finalement la CETA (Conférence des Églises de Toute l'Afrique), placée sous la présidence morale de l'archevêque sud-africain Desmond Tutu, qui s'avéra la mieux placée pour la convoquer à Mombasa en Tanzanie en 1993, permettant la réunion d'une quarantaine de personnalités rwandaises représentants les partis, les églises, les mouvements de jeunes et les ONG, après l'accord de paix signé à Arusha (Tanzanie) le 4 août 1993, entre le FPR et le gouvernement qui prévoyait notamment le droit au retour des exilés, la constitution d'un gouvernement intérimaire chargé de mettre sur pied des institutions démocratiques, la formation d'une armée nationale issue pour moitié des troupes gouvernementales et pour moitié des troupes FPR.

Rencontre prometteuse. Hélas, le 16 avril 1994, l'assassinat du président rwandais Habyarimana met le feu aux poudres. On connaît la suite. En mai 1994, alors que nous croyons assassinés tous les participants de la rencontre de Mombasa, parce qu'ils étaient partisans de la réconciliation, l'un d'eux Faustin Twagiramungu, qui a échappé par miracle au massacre alors qu'il avait été nommé premier ministre à l'issue des accords d'Arusha, appelle Pierre Calame de Bruxelles. Le génocide continue à battre son plein. Le FPR n'a pas encore pris Kigali. Pourtant, il songe déjà à ce sera la construction de la paix et dit qu'il ne voit qu'une seule solution : renouer avec l'esprit de Mombasa. Nous adoptons, séance tenante, le principe de tenir le plus tôt possible – mais quand et où ? – un séminaire sur la reconstruction du pays, associant les ligues des droits de l'homme, les ONG de développement et le gouvernement.

Dès août 1994, on nous demande de l'organiser à Kigali, dans le même esprit que la conférence de paix sur l'Éthiopie. Elle se tint le 22 octobre. Sur la base des onze défis identifiés par les organisations rwandaises, nous avons réuni en urgence des expériences internationales portant sur chacun d'eux. Mieux encore, bénéficiant de l'extraordinaire vague de compassion, de sympathie et de culpabilité née du génocide, nous avons pu faire venir à Kigali trente cinq grands témoins, de tous les continents, de tous les horizons, pour témoigner de leur expérience³⁰. Un moment

²⁹ Les Chemins de la paix. Dix défis pour passer de la guerre à la paix et à la démocratie en Éthiopie. L'apport de l'expérience d'autres pays. Paru en 1991 par Collectif. Mémoire de la conférence de Paris sur la paix en Éthiopie. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/les-chemins-de-la-paix

³⁰ Expériences et réflexions sur la reconstruction nationale et la paix. Paru en 1994 par Claire Moucharafieh. 75 contributions de différents pays du monde pour contribuer à la conférence « Rwanda reconstruire » Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/experiences-et-reflexions-sur-la-reconstruction-nationale-et-la-paix/

incontestablement décisif, aussi bien pour le Rwanda, où cette rencontre a été un des rares moments où les uns et les autres sont sortis de l'action d'urgence pour se projeter dans l'avenir³¹, que pour la fondation qui a pu, dans ce contexte dramatique, associer une démarche à long terme, l'élaboration d'un art de la construction de la paix, et un moment historique.

Construire brique par brique les rudiments d'un art de la paix

La rencontre d'Éthiopie a été une première et précieuse occasion de collecter des expériences de construction de la paix. La collecte d'expériences est un exercice si difficile qu'il est parfois plus aisé d'y procéder face à l'urgence d'une rencontre que de le faire « à froid ». Néanmoins il en faut bien plus pour construire un véritable art de la paix. Ce souci d'une démarche systématique fut le point de départ d'une longue collaboration avec Richard Pétris, qui venait de son côté de fonder à Grenoble l'École de la paix³². École pouvait s'entendre à un double sens : la nécessité de construire un art de la paix ; l'importance de l'éducation à la paix. Et ce furent bien, avec des accents variables selon les époques, les deux piliers de notre coopération.

La première étape, dans cette période marquée par la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide, consista à réunir des expériences de conversion de l'économie, en particulier des industries d'armement, de la guerre vers la paix. Cela nous a permis de vérifier que même sur un thème relativement évident, la conversion des industries d'armement, « *recueillir les dividendes de la paix* » comme on disait à l'époque, était plutôt un slogan qu'une réalité. La conversion d'industries créées pour répondre à des besoins de guerre en industries tournées vers l'économie de la paix est tout sauf simple et immédiate. L'exemple de l'URSS est bien là pour le prouver. Le livre « La conversion des industries d'armement; ou comment réaliser la prophétie de l'épée et de la charrue³³ », publié par les ECLM en 1993, réunit ces expériences.

En parallèle, nous engageons un autre travail de capitalisation, celui du mouvement PAX CHRISTI³⁴ qui a joué dans les milieux chrétiens un rôle majeur, avant et après la seconde guerre mondiale, dans la réconciliation franco-allemande. Ce travail mené par un jeune chercheur, François Mabilie a lui aussi donné naissance à une publication des ECLM en 1993 : « PAX CHRISTI et la réconciliation franco-allemande³⁵ ».

L'intéressant avec ce programme est que la fondation rend légitime une question nouvelle « Construire un art de la paix » et, mobilise à cette fin, dans une démarche à long terme, l'échange d'expériences. Par contre, ce qui confirme l'observation faite à propos du programme Vivre en paix dans un monde de diversité, nous ne sommes pas parvenus à l'époque, et nous ne parviendrons pas ultérieurement, à construire autour de l'idée d'art de la paix un « réseau international de faiseurs de paix ». Les réseaux existants sont plus ou moins concurrents et certains estiment détenir à eux seuls

³¹ Rwanda : reconstruire. Séminaire international de Kigali, Rwanda (1994). Paru en 1994 par Collectif
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/rwanda-reconstruire/

³² Site web de l'École de la paix : www.ecoledelapaix.org

³³ La Conversion des industries d'armement. Ou comment réaliser la prophétie de l'épée et de la charrue. Paru en 1993 par Richard Petris. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/la-conversion-des-industries-d-armement/

³⁴ Site web du mouvement Pax Christi : www.paxchristi.fr/

³⁵ Pax Christi et la réconciliation franco-allemande. Paru en 1993 par Collectif
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/pax-christi-et-la-reconciliation-franco-allemande/

l'art de la paix. C'est le cas par exemple des mouvements non violents qui identifient non violence et paix.

Au plan de la gouvernance de la fondation, le programme Construire la paix présente une singularité. Désireux de ne pas gonfler l'équipe outre mesure, nous n'avions pas souhaité qu'il y ait un permanent de l'équipe dédié à chaque programme et avons confié à Richard Pétris le co-pilotage, y compris administratif, du programme. Cette solution ne s'est pas avérée très heureuse, Richard étant à la fois financé par la fondation au titre de son activité et appelé à agir au nom de la fondation face à d'autres partenaires.

Rencontres du programme « Innovation et changement social »

Ce programme animé par un membre du Conseil de Fondation, Jacques Poulet-Mathis, est fondé lui aussi sur une question commune plutôt que reliée à des forces sociales clairement identifiées. Après avoir réfléchi, à travers les projets de la première période, aux mécanismes d'appropriation et de diffusion de l'innovation, nous avons acquis deux convictions. La première est que l'innovation, notamment l'innovation technique, est loin de constituer le « moteur automatique du progrès humain », de sorte qu'il importerait de vaincre les résistances à sa diffusion comme autant de forces irrationnelles qui résisteraient à la marche victorieuse de la raison et du Progrès ; la seconde est que l'appropriation et la diffusion de nouvelles techniques est un processus complexe qu'il est utile de comprendre.

Ce qui nous a conduit à promouvoir à la fois un « humanisme de l'innovation technique » (quelle innovation est utile à la société et à quelles conditions ?) et une « écologie ou une sociologie de l'innovation » (quelles innovations se développent et se diffusent ? Sous l'action de quelles forces économiques et sociales ?). La structure du programme en a découlé, avec quatre sous-programmes : la formation à l'innovation ; les médiations ; la maîtrise sociale des technologies ; le changement social.

Formation à l'innovation

Les premières rencontres ont concerné les ingénieurs, c'est-à-dire le corps social le plus directement impliqué dans l'innovation technique. Nous avons accompagné, de façon assez modeste, des programmes qui, sous le label « sciences, techniques et société », visaient à une plus grande compréhension des mécanismes par lesquels l'innovation se diffuse, en encourageant les élèves ingénieurs à travailler sur des cas concrets. Nous avons aussi encouragé la publication de livres racontant l'histoire d'une innovation comme « La machine à coudre » de Monique Perrière, de notes sur la diffusion de la machine à écrire, sur la naissance du modèle Twingo de Renault. La diffusion du progrès technique dans le monde agricole, de son côté, a fait en 1993 l'objet d'une publication des ECLM, « Des paysans qui ont osé ; histoire des mutations de l'agriculture dans une France en modernisation - La révolution silencieuse des années cinquante³⁶ ». Date

³⁶ Des paysans qui ont osé. Histoire des mutations de l'agriculture dans une France en modernisation. La révolution silencieuse des années cinquante. Paru en 1993 par Collectif
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/des-paysans-qui-ont-ose/

aussi de cette époque le recueil de fiches de cas de diffusion de l'innovation. Plus d'une soixantaine se retrouvent encore aujourd'hui sur le site de la [COREDEM](#).

Mais, dans un contexte où apparaissait une nouvelle vague d'innovations, les manipulations génétiques, la télévision numérique, les NTIC (Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication), dont internet et les autoroutes de l'information sont devenus aujourd'hui les symboles, c'est progressivement « l'humanisme de l'innovation », les implications éthiques du travail de l'ingénieur et du chercheur qui ont progressivement pris le pas. Un partenariat durable s'est alors instauré entre la fondation et le Centre d'éthique contemporaine de Lille, dirigé par Bertrand Heriard Dubreuil. Ce centre, qui faisait partie de l'Institut catholique de Lille, était bien relié aux écoles d'ingénieurs membres de cet Institut. À partir de la publication du livre « Imaginaire technique et éthique sociale - essai sur le métier d'ingénieur » de Bertrand Heriard Dubreuil, publié par de Boek en 1997, s'est développé tout un courant de réflexion et de pédagogie visant à préparer ingénieurs et chercheurs à affronter les questions éthiques implicites à leur recherche. Sous l'impulsion d'André Talman, du Conseil de Fondation, cette réflexion s'est élargie à la dimension sociale et éthique des décisions techniques au moment où se mettait en place en France la Commission Nationale du débat public.

Les médiations

Jacques Poulet-Mathis, l'animateur du programme, avait une expertise personnelle de la question, ayant animé le réseau des vingt deux Agences régionales d'Information Scientifique et Technique (ARIST) au service de la petite industrie dans les régions françaises. Il a beaucoup contribué à nous faire comprendre qu'il n'y avait pas de rencontre automatique entre un « besoin d'innovation » clairement identifié et formulé d'un côté et une « innovation adaptée à ce besoin », de l'autre. La médiation est toujours complexe, entre un besoin confus et une grande diversité de techniques disponibles. La grande entreprise peut elle-même être comprise comme un vaste processus de médiation, mobilisant les trois grands facteurs de la révolution industrielle, les connaissances scientifiques et techniques, les capitaux et la main-d'œuvre. Mais, en dehors de l'entreprise, notre société dispose de peu de mécanismes de médiation de même puissance. Pour mettre la connaissance et l'innovation au service de la société d'autres formes de médiation sont à inventer, qui ne peuvent se réduire à une vulgarisation des résultats de recherche.

La maîtrise sociale des technologies

« Dans les pays du nord, la machine du progrès technique semble s'auto-entretenir, soumise aux exigences de compétitivité des entreprises. Et, même si celles-ci semblent contrôler, au moins dans leur aspect technique, les trajectoires d'innovation, on se demande souvent qui contrôle l'ensemble... On voit le moteur du processus mais pas de volant pour le conduire. Or, de nombreuses innovations ont des effets considérables sur la société, ou impliquent des risques. On pense à la création de produits pharmaceutiques, au nucléaire, aux technologies portant atteinte à l'environnement ». (Fondation en chemin n° 5 page 51).

Dès le début des années 1990, nous avons constaté que le contrôle public de l'innovation n'était pas une garantie suffisante de maîtrise sociale et d'orientation de l'innovation. Les États et les grandes entreprises ont souvent partie liée et la concurrence entre les pays, la crainte de se lais-

ser distancer par les autres les poussent à promouvoir l'innovation pour l'innovation. L'argument suprême avancé contre toute limitation à la recherche scientifique est « *si nous ne le faisons pas d'autres le feront* ». Un exemple entre mille, une initiative populaire fut lancée en décembre 1992 en Suisse pour demander un moratoire sur le génie génétique. Avis des autorités suisses : « *une interdiction dans le domaine des OGM aurait des conséquences graves sur certains domaines de la recherche suisse dans les hautes écoles, les hôpitaux et l'industrie. Elle isolerait la Suisse dans le domaine de la recherche scientifique et contraindrait les industriels à quitter le pays pour mener leur recherche* ».

C'est l'incapacité des États à assurer au nom de la population un contrôle public des innovations qui nous a incité à parler de « contrôle social ou de maîtrise sociale des technologies ».

Dans la première étape du programme, nous nous sommes efforcés de réunir des éléments de problématique, par exemple en analysant le jeu complexe des firmes et des pouvoirs publics autour de la télévision à haute définition. Assez rapidement, notre attitude va devenir plus militante : il fallait reconnaître la dimension éminemment politique et citoyenne de la maîtrise de l'innovation, en trouver et en diffuser les méthodes. Ce volet du programme débouchera dans les années qui suivent sur près de vingt publications des éditions Charles Léopold Mayer, notamment deux ouvrages visant à populariser dans le monde francophone des réflexions américaines : « Choix technologique, choix de société » de Richard Sclove en 2003³⁷ et « La baleine et le réacteur, à la recherche de limites au temps de la haute technologie » de Langdon Winner en 2002³⁸.

Deux technologies vont progressivement polariser notre attention et nos efforts sur les organismes génétiquement modifiés, à l'initiative de Joseph Tarradellas et, à l'occasion de la votation populaire suisse dont il a déjà été question, la maîtrise sociale d'internet, notamment à travers le soutien à l'association VECAM, outil de veille citoyenne sur le développement d'internet, né au milieu des années 1990.

Innovation et changement social

Comment la société change ? Dès l'origine, ne serait-ce que du fait du nom même de la fondation qui parle de progrès donc de mouvement, cette question est centrale dans notre stratégie. Au début des années 1990, nous avons acquis la conviction que toute représentation simpliste du changement social, qu'il s'agisse de voir dans le développement des sciences et techniques son moteur principal ou qu'on le représente avant tout sous un angle politique, par l'affrontement des intérêts et des classes sociales, était à la fois fausse et dangereuse. À cette époque, en raison de notre intérêt pour « l'écologie de l'innovation », nous nous sommes rapprochés de Thierry Gaudin, un des grands experts français en matière de politique d'innovation et de prospective, un de ceux qui, avec Bertrand Gille ou Philippe Roqueplo, a mené les réflexions les plus approfondies sur la transformation des systèmes techniques et sur l'interaction entre systèmes techniques et sociétés.

Les limites de l'approche par les technologies alternatives, que nous avons découvertes dans les

³⁷ Choix technologiques, choix de société. Paru en 2003 par Richard Sclove.
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/choix-technologiques-choix-de-societe/

³⁸ La Baleine et le Réacteur. À la recherche de limites au temps de la haute technologie. Paru en 2002 par Langdon Winner
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/la-baleine-et-le-reacteur/

années 1980, nous ont aussi conduit à préférer aux théories plutôt normatives du développement qui dominent à l'époque le débat intellectuel (Walt Whitman Rostow, Samir Amin, François Perroux, Gérard Destanne de Bernis), des travaux plus pragmatiques d'observation des changements des sociétés sur quarante ou cinquante ans. À ce titre, nous avons soutenu la création par l'UNESCO d'un réseau international de scientifiques souhaitant créer un « Observatoire de l'histoire des changements sociaux » sur une dizaine de pays en développement. Initiative sans lendemain. C'est surtout l'économiste Pierre Judet, dont la connaissance sur longue période du développement de différents pays du sud et le pragmatisme humaniste nous séduiront, avec lequel nous cheminerons pour comprendre les itinéraires de développement. Ce fut aussi pour nous une des premières grandes occasions d'ouverture sur le monde asiatique.

Pierre Judet nous a sensibilisé à la singularité de chaque itinéraire de développement et nous a montré comment certaines sociétés, à l'image des Meiji au Japon au XIXe siècle puis de la Corée et de la Chine au XXe siècle, se montraient capables de maîtriser les relations avec le monde extérieur, en puisant dans l'expérience des autres pays ce qui leur semblait bon pour leur propre développement sans succomber à un mimétisme stérile.

Une des questions très présentes dans cette période 1991-1993, parce qu'elle s'enracinait dans les projets des années 1980, était de savoir à quelles conditions des innovations locales étaient en mesure de changer d'échelle. C'est ce que l'on a appelé à l'époque « la relation micro-macro ». La collecte d'expériences et les rencontres internationales ont joué un grand rôle pour progresser. Ainsi, sur le site web de la COREDEM, on peut trouver plus de 60 fiches d'expériences correspondant au mot-clé « relations micro-macro ».

En 1992, eut lieu une nouvelle rencontre de Santiago intitulée « Des initiatives locales qui changent le monde ». Nourrie de 25 fiches d'expériences rédigées par ses participants, la rencontre a mis en évidence les différentes configurations de relations entre organisations non gouvernementales, souvent engagés dans des innovations locales, et États qui gardent un rôle dominant dans la généralisation des innovations. J'incorporerai ces réflexions, près de vingt ans après, dans l'« Essai sur l'économie »³⁹, en soulignant le fait qu'un changement structurel suppose la mobilisation de quatre types d'acteurs : les *innovateurs* (correspondant à ce que l'on appelait à l'époque les initiatives locales) ; les *théoriciens* (capables de concevoir et faire légitimer un autre système conceptuel) ; les *généralisateurs* (ceux qui contribuent à la diffusion de l'innovation et aux changements d'échelle) ; les *régulateurs* (en particulier les États, susceptibles de changer les « conditions cadre » qui, selon les cas, sont un obstacle ou une aide au changement). Elles ont également donné naissance à un ouvrage « On ne ramasse pas une pierre avec un seul doigt »⁴⁰, 1996, consacré au Mali. Comme un écho à la rencontre de Santiago, cet ouvrage, fondé lui aussi sur des fiches d'expériences, souligne la nécessaire coopération, même conflictuelle, entre organisations de la société civile et États.

³⁹ Essai sur l'économie. Paru en 2009, par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/essai-sur-l-oeconomie/

⁴⁰ On ne ramasse pas une pierre avec un seul doigt. Organisations sociales au Mali : un atout pour la décentralisation. Exemples concrets. Paru en 1996, par Collectif
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/on-ne-ramasse-pas-une-pierre-avec-un-seul-doigt/

2.3 – L'appel pour des États généraux de la planète et la Convention préparatoire

Rencontres du programme « Risques technologiques majeurs » et la Convention préparatoire aux États Généraux de la planète

L'appel pour des États Généraux de la planète de 1988 avait souligné la nécessité de nouveaux modes de dialogue entre les sociétés pour faire face à des défis de nature nouvelle auxquels les États et les relations intergouvernementales classiques ne sauraient pas apporter de réponse. Face à cette nécessité, le groupe de Vézelay est partagé entre deux attitudes possibles : poursuivre, sous forme de groupe de réflexion, l'approfondissement des questions abordées et analyser en particulier les conditions dans lesquelles la dynamique internationale appelée « États Généraux de la planète » pourrait émerger et se développer ; ou s'engager plus directement dans la création du processus social lui-même.

Michel et Calliope Beaud, initiateurs et âmes du groupe de Vézelay, ne disposaient pas d'une institution puissante. Ils ne pouvaient envisager, pour garder l'autonomie du groupe, qu'une fonction de réflexion et de magistère intellectuel. Si l'on se dirigeait vers l'organisation des États Généraux de la planète, notre fondation seule disposait des moyens de l'oser, ce qui la conduirait un jour ou l'autre à prendre le leadership. Un compromis entre les deux positions fut adopté : le groupe de Vézelay allait organiser non pas les États Généraux eux-mêmes mais une « convention préparatoire ». Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à développer des dialogues avec différents milieux, syndicats, dirigeants religieux, dirigeants politiques, entreprises, pour recueillir leur point de vue et les sensibiliser à la nécessité d'une démarche de nature nouvelle. C'est ainsi que, par exemple, grâce à Jean Fischer, alors Secrétaire général de la conférence des églises européennes du Conseil Œcuménique des Églises (KEK), nous nous impliquons dans le processus œcuménique international appelé « Paix, justice et sauvegarde de la création⁴¹ ». En 1989, le groupe de Vézelay est représenté à la Conférence Européenne des Églises de Bâle, puis, en 1990, à la rencontre mondiale de Séoul. Nous notons au retour de Séoul⁴² :

« Les églises ne sont pas prêtes à une démarche stratégique rigoureuse : le rapport préparatoire était en trois parties mais en fait superposait deux triptyques différents : l'un scientifique, analyse/ évaluation/ proposition, l'autre théologique, confession des péchés/ repentance/ salut. Cette confusion aboutit à mélanger dans le texte affirmation théologique, description des faits et indignation vertueuse, à noircir systématiquement le constat (car nous vivons dans un monde de péché) et à formuler des propositions sans s'expliquer sur les moyens d'agir réellement. Et, s'agissant des problèmes économiques, on fonctionne encore trop sur le registre de l'indignation. J'ai, (c'est Pierre Calame qui écrit) essayé avec la Délégation Française, très réduite, de faire en sorte

⁴¹ La « sauvegarde de la Création » désigne, dans le langage chrétien, la préservation de l'environnement humain, sur les plans tant environnemental, que social et économique. Elle fait référence à la foi commune des chrétiens en un Dieu créateur, telle qu'ils la confessent dans le Symbole des Apôtres ou le Symbole de Nicée-Constantinople. Elle vise à un développement durable, tout en incluant une dimension spirituelle

⁴² FDS Q & R 1536 - mars 1990 – Journées de Vézelay, Rencontre mondiale des églises : Paix, Justice et Sauvegarde de la Création (JPSC)

que les propositions relatives à la sauvegarde de la création soient autre chose qu'une somme de recommandations pieuses... Un gros travail a été fait pour pousser les églises à assumer le pouvoir de proposition et d'action dont elles disposent de facto. »

C'est en se frottant ainsi à des dynamiques proches, dans leur esprit, de l'idée d'États Généraux de la planète que notre philosophie va progressivement se préciser. L'absence de l'Église catholique de la Conférence Mondiale de Séoul nous a également incité, par l'intermédiaire de PAX CHRISTI, à rencontrer au Vatican le Cardinal Etchegaray, président international de PAX CHRISTI, pour essayer de le convaincre que l'Église devrait, au plus haut niveau, prendre la parole sur ces questions. Il faudra attendre 2015 et l'encyclique « Laudato, Si » du Pape François pour que notre vœu soit exaucé.

Mais c'est surtout la perspective de l'organisation par l'ONU du Sommet de la terre, à Rio en 1992, qui nous a conduit à préciser notre philosophie. En 1987, Gérard Mégie avait été rapporteur d'une des recherches commanditée par le groupe de Vézelay et portant sur le trou d'ozone. C'est lui qui, le premier, a attiré notre attention sur le défi que représentaient les gaz à effet de serre et les risques de changement climatique. Lui aussi qui, peu de temps après, en novembre 1988, allait être l'un des fondateurs du GIEC (Groupes d'Experts Inter-gouvernemental sur l'Évolution du Climat), avec l'appui de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et le programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Nous étions donc aux premières loges pour observer la préparation de la future conférence mondiale.

Avec ce Sommet, l'ONU inaugurait la première des grandes conférences inter-étatiques de la décennie. On imaginait que la chute du Mur de Berlin inaugurerait un âge d'or de la communauté internationale, après des décennies d'opposition entre les deux blocs, capitaliste et communiste. Au début des années 1990, la préparation du Sommet de la Terre de Rio a sérieusement interpellé le Groupe de Vézelay. N'était-ce pas tout simplement les États Généraux de la Planète que l'ONU entreprenait d'organiser, comblant ainsi nos vœux et rendant inutile la poursuite de notre propre effort ? Après un petit moment d'hésitation, nous avons conclu que non. Tout d'abord, malgré le souci du Secrétaire général du Sommet, Maurice Strong, d'impliquer tous les secteurs de la société dans sa préparation, il fut vite évident que le Sommet resterait, au bout du compte, une conférence inter-étatique classique. À Rio, les groupes socio-professionnels qui se sont rendu au Sommet ont été tenus à bonne distance de la conférence des États. Nous avons aussi constaté, dès le rapport Brundtland, « notre avenir commun », que le concept de développement durable devait plus à la nécessité diplomatique d'afficher un compromis entre deux termes objectivement contradictoires, « développement » et « durable » qu'à la nécessité de sauver la planète par l'invention d'un nouveau modèle de développement. S'est ainsi forgé oxymore « développement durable » dont nous ne parvenons pas, vingt ans plus tard, à nous dépêtrer. Nous en avons conclu que la perspective des États Généraux gardait son intérêt et sa force symbolique et avons décidé de persévérer avec l'organisation, en 1993, d'une convention préparatoire pour les États Généraux de la planète.

La convention préparatoire aux États généraux⁴³

En quoi consistait-elle et comment la préparer ? Les priorités des sociétés étaient très différentes selon leur degré de développement. Si les plus développées et riches pouvaient se préoccuper de l'avenir à long terme, du risque que faisaient courir pour les générations futures les déséquilibres croissants de la biosphère, n'était-ce pas un luxe qui leur était réservé, inaccessible aux pays moins développés dont la population la plus nombreuse se demandait de quoi serait fait le repas du soir et la journée du lendemain ? Depuis la rédaction du rapport Bruntland, les pays en développement craignaient que ce souci des équilibres écologiques planétaires soit un frein à l'égard de leurs propres efforts de développement. Le groupe de Vézelay en a conclu qu'il y avait une étape préalable à tout effort de construction d'un mouvement citoyen mondial : une série de rencontres, chacune organisée dans une région du monde différente, où le groupe se mettrait à l'écoute des préoccupations de cette région. C'est à la condition de trouver une forme de consensus entre les préoccupations de ces différentes régions que l'on pourrait imaginer d'organiser un jour de tels États Généraux de la planète.

Pour la fondation, cette décision d'organiser une rencontre dans différentes régions du monde constituait une nouvelle rupture. Dans tous les programmes, la dimension internationale était désormais présente et les rencontres fondatrices des différents programmes avaient toutes réuni des participants de différents continents. Mais, ici, on passait *de l'international au mondial* ! C'est ainsi que sept rencontres régionales furent organisées de 1991 à 1993⁴⁴ : à Montréal pour l'Amérique du Nord, au Chili pour l'Amérique du Sud, à Alexandrie pour les pays arabes, près de Shenzhen pour la Chine, à New Delhi pour l'Inde, à Ouagadougou au Burkina Faso pour l'Afrique et à Athènes pour l'Europe de l'Ouest et de l'Est.

C'est à l'occasion de ces rencontres régionales que la fondation a pris contact avec la Chine. Elle s'y préparait depuis 1991, grâce au soutien d'un « projet d'anthropologie réciproque », développé par l'Institut Transcultural⁴⁵ et animé par Alain Le Pichon. L'idée, féconde, était de ne pas réserver l'approche anthropologique à des Occidentaux « allant à la rencontre de peuples dits primitifs », mais de faire en sorte qu'Africains et Chinois utilisent les mêmes outils pour analyser la société européenne. Grâce à ce réseau, le groupe de Vézelay a pu se doter d'un petit groupe d'interlocuteurs en Chine, essentiellement des intellectuels – philosophes, anthropologues, historiens, écologistes – qui allaient former le Jianjin group. Il faut bien voir ce que pouvait représenter pour une fondation comme la nôtre la décision, en 1991, de coopérer avec la société chinoise. C'était seulement deux ans après les manifestations de Tian'anmen, dont la répression dans le sang avait sonné le glas des espérances démocratiques en Chine. Nous nous étions trouvé dans la même situation au moment de décider en 1983 de soutenir un gros projet de développement au Vietnam, peu de temps après que ce pays ait envahi le Cambodge. Notre choix n'a pas été à l'époque de coopérer avec le gouvernement chinois ou le parti communiste. Personne ne l'aurait compris. Mais même la décision d'organiser une rencontre en Chine soulevait de nombreuses interrogations. C'est alors que s'est affirmée la

⁴³ FDS Q&R 2735 - septembre 1992 - Organisation de la convention préparatoire États-Généraux

⁴⁴ FDS Q & R 2733 - septembre 1992 - Rencontres régionales préparatoires à la convention de 93

⁴⁵ En 2001, ce réseau inter-universitaire de chercheurs, se constitue en Observatoire transculturel européen. Parallèlement les organisations chinoises impliquées dans l'Institut renforcent leur organisation propre et créent la revue Dialogue Transcultural

doctrine de la fondation : « si les problèmes sont mondiaux, nous ne pouvons pas uniquement travailler avec les civilisations qui nous séduisent ou avec les gouvernements qui nous conviennent ». Et on ne peut pas infliger aux sociétés sous régime dictatorial une double peine, celle du régime et celle du refus de dialoguer avec elles. En bref, compte tenu du poids de la population chinoise dans le monde et de l'importance de la civilisation chinoise dans l'histoire, nous devons apprendre à coopérer avec la Chine et la société chinoise.

C'est également entre 1991 et 1993 que nous avons défini, à côté de la voie « géographique » (les sept rencontres régionales) et de la voie « collégiale » (les dialogues avec les différents milieux socioprofessionnels) la troisième voie de construction des États Généraux de la planète, la voie « sectorielle ». Pour marquer l'immensité et la diversité des transformations à entreprendre, nous avons appelé leur recensement « Les douze travaux du groupe de Vézelay », manière de dire que nous étions conscients de la disproportion entre les moyens dont nous disposions et l'ampleur de la tâche. Ainsi, dès avant la Convention préparatoire des États Généraux de septembre 1993, les trois voies, sectorielle, collégiale et thématique, de construction des États Généraux de la planète, ont été balisées et ont donné lieu à des travaux concrets. Par exemple, pour la voie sectorielle, des mandats d'études ont été donnés qui conduiront à la publication de deux ouvrages : « Stratégies énergétiques pour un développement durable » de Benjamin Dessus et « L'argent, la puissance et l'amour, réflexions sur quelques valeurs occidentales » de François Fourquet.

Le format de la Convention préparatoire aux États Généraux est arrêté dès l'automne 1992, avec une rencontre de cinq jours, associant une soixantaine de participants mais représentatifs de la diversité des régions du monde et, dans une certaine mesure, des milieux socio-professionnels. C'est ici que la fondation a énoncé, à propos des rencontres mondiales, une hypothèse fondamentale à laquelle elle restera fidèle : « *s'il n'est pas possible de réunir à l'échelle mondiale des représentants des différentes régions du monde et des différents milieux socio-professionnels désignés par leurs pairs, qu'au moins la réalité de la diversité du monde soit reflétée dans le choix des participants* ».

La fiche, rédigée peu de temps après la convention, en fait le bilan à chaud⁴⁶. Elle acte le passage du groupe de Vézelay à une « Alliance pour un monde responsable et solidaire », donnant naissance, cette fois, à la construction d'une dynamique citoyenne internationale appuyée financièrement et méthodologiquement par la fondation. Cette Convention clôt le cycle des rencontres fondatrices.

La plate-forme pour un monde responsable et solidaire

En conclusion des réflexions engagées avec le groupe de Vézelay depuis 1986 et, de tous les dialogues internationaux qui en étaient issus, nous avons collectivement rédigé, avant la Convention, un projet de « Plate-forme pour un monde responsable et solidaire⁴⁷ » débattue et adoptée lors de la convention. C'est le point de départ de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire. À maints égards, c'est aussi le testament intellectuel de la période des rencontres fondatrices. Il mérite à ce titre qu'on s'y arrête un peu. Après une introduction qui rappelle la gravité des dangers qui menacent l'humanité et souligne que nous ne sommes pas pour autant condamnés à l'impuissance, la plateforme développe cinq éléments majeurs :

⁴⁶ FDS Q&R 3882 - décembre 1993 – Les alliances du programme Avenir de la planète

⁴⁷ BIP 1980 - 1993 - Plate-forme pour un monde responsable et solidaire. Diagnostic, principes et stratégies pour faire face aux risques planétaires majeurs. Site web : https://www.alliance21.org/2003/rubrique.php3?id_rubrique=234

- *des éléments de diagnostic commun* : nous souffrons de 3 déséquilibres majeurs : entre le Nord et le Sud, entre riches et pauvres au sein de chaque société ; entre les hommes et la nature
- *des valeurs et des principes pour agir*, au nombre de 7 : les principes de sauvegarde, d'humanité, de responsabilité, de modération, de prudence, de diversité et de citoyenneté
- *des priorités thématiques* : des « programmes mobilisateurs » sont recommandés sur l'eau, l'énergie, les sols, la revitalisation des régions dégradées, et la conversion des industries d'armement
- *une stratégie d'action* : combiner l'unité et la diversité, articuler les niveaux d'action, se mettre en mouvement tous ensemble (par un changement progressif des représentations, la construction d'un imaginaire collectif, la conduite frontale des innovations, le développement et la fédération de réseaux d'échanges d'expériences)
- *un calendrier*, prévoyant la tenue, à l'horizon 2000, d' « États généraux de la Planète ».

La Plate-forme sera progressivement traduite en plus de 35 langues (dont le vietnamien et le swahili). Elle sera largement diffusée auprès des réseaux et partenaires et servira de point de ralliement à la constitution, à partir de 1994, d'une « Alliance pour un monde responsable et solidaire ».

2.4 – Premières leçons des programmes et rencontres fondatrices

L'expérience des rencontres fondatrices a transformé le mode de pensée et le positionnement de la fondation.

Privilégier la recherche clinique et l'élaboration des stratégies de changement

Partager à l'échelle internationale une expérience enracinée dans l'action. En dégager les questions communes. Approfondir ces questions. Comprendre pourquoi il est difficile d'y répondre. Esquisser des perspectives communes. Interpeller les systèmes institutionnels sur la base de ces perspectives pour les faire évoluer. Trier, par l'échange d'expériences entre contextes différents, ce qui est propre à chaque contexte et ce qui est commun à tous, ouvrant ainsi la voie à une nouvelle manière de conjuguer unité et diversité. Tels sont, tracés à grands traits, les principes méthodologiques qui vont guider chaque programme. Ce sont les principes méthodologiques que nous avons commencé à expérimenter lors de la période sabbatique sous le nom « d'analyses transversales ».

Ainsi se trouve précisée la philosophie politique de la fondation. Dans un contexte dominé par le cloisonnement des systèmes institutionnels, des cultures et des histoires nationales, par les idéologies issues du passé, la fondation ne prétend pas arriver avec une idéologie de remplacement. Elle

propose à ses partenaires une méthode collective d'élaboration d'une idéologie assumant l'ampleur mondiale des interdépendances entre les sociétés et entre l'humanité et la biosphère mais aussi l'extrême diversité des contextes, des histoires et des cultures.

Il n'est pas étonnant que de période en période nous retrouvions dans les textes de la fondation la question récurrente : « *Comment la société change ?* » La société change à toute vitesse sous nos yeux, notamment sous l'influence des innovations scientifiques et technologiques mais, avec la crise des grande idéologies, nous sommes devenus orphelins d'un modèle intellectuel de représentation des changements de la société. De surcroît, on peut douter que ces changements répondent aux besoins de l'humanité, y compris à ses besoins de survie. Régulièrement, la fondation sera amenée à construire sa propre représentation des changements nécessaires et des processus susceptibles d'y conduire. Dans l'immédiat, à l'issue de la période des rencontres fondatrices, chaque programme cherche à devenir un facteur potentiel de changement.

En fondant chacun d'eux sur l'échange d'expériences, nous cherchons à initier une véritable démarche de recherche clinique collective, impliquant les acteurs du changement eux-mêmes (Fondation en chemin 5 p.22). C'est le prolongement de la dialectique entre réflexion et action définie au cours de la première étape de la fondation. Nous pensons être entrés dans une époque où l'élaboration de lois universelles, testées en laboratoire selon la méthode expérimentale initiée au 19^{ème} siècle, devient moins importante que la recherche clinique qui s'intéresse à la confrontation de situations concrètes déterminées par de multiples facteurs.

« Échanger l'expérience [écrivions nous en 1994], c'est d'abord apprendre à décrire l'enchâssement d'un problème dans un contexte, c'est développer une pratique de l'approche systémique (Fondation en chemin 5 p.22). Et, dans ce contexte, l'expert pour nous n'est pas le détenteur du savoir technique, il est le médiateur entre des expériences humaines. (Fondation en chemin 5 p.21) ».

L'un des paragraphes de la fondation en chemin n° 5 est d'ailleurs intitulé « Profession : courtier en expériences ». C'est un assez bon résumé de la vocation que la fondation s'est progressivement donnée. Ce faisant, nous pensions énoncer une évidence, qui ne pouvait que rencontrer l'adhésion de tous. Mais nous constaterons vite que ce n'est pas le cas. La dialectique entre réflexion et action peut à tout moment mettre les acteurs en porte à faux, produire sur les dogmes un effet corrosif, rarement apprécié par tous ceux qui, engagés dans l'action, ont besoin de certitudes.

Cette approche clinique met également à mal ce que nous appelons dans les publications le « modèle missionnaire », celui qui consiste à envoyer dans les pays pauvres de jeunes experts sûrs de leur science ou hérauts d'un modèle de développement présumé universel, peu aptes à écouter ou même percevoir le savoir des autres. Il faut dire qu'à la même époque, avec leurs recettes universelles de « bonne gouvernance », les institutions internationales vont pousser ce modèle missionnaire jusqu'à la caricature. Mais ce sont tout aussi bien les certitudes des militants tiers-mondistes ou des professionnels de la solidarité qui subissent l'effet corrosif de « l'épreuve des faits ». De ce fait, contrairement à la période précédente où, malgré ses questions dérangeantes, la fondation était perçue comme l'alliée naturelle des organisations non gouvernementales de solidarité dont elle finançait les projets, la fondation va se retrouver plus isolée, sans allié naturel évident.

La société, un système bio-socio-technique : la théorie des décalages

Si des changements sont nécessaires, quels en sont les obstacles ? C'est à cette époque que se forge une option théorique qui jouera un rôle décisif tout au long de l'histoire de la fondation, la théorie des décalages. « *Il s'agit de contribuer à bâtir dans les décennies à venir des concepts, des doctrines et des stratégies d'évolution permettant de rapprocher les idées et les institutions de la réalité du monde de demain* » (Fondation en chemin n° 5 p.67). En 1992, Pierre Calame écrit, à la demande du directeur de la communication de la fondation, Michel Sauquet, le livre « Mission possible ». Michel pense en effet, devant le foisonnement de notes de travail, qu'il est temps pour le directeur de les réunir en un ensemble plus structuré constituant les éléments d'une doctrine de la fondation. Le premier chapitre du livre est consacré à l'évolution des systèmes bio-socio-techniques. C'est la première fois que ce concept apparaît dans nos textes pour décrire ce que sont les sociétés.

Un système bio-socio-technique est un système qui comporte plusieurs dimensions interdépendantes :

- c'est d'abord un *système écologique* (le premier terme, « bio ») : l'humanité doit être replacée dans l'ensemble de la biosphère au lieu de se placer au dessus d'elle. Cette nécessité est d'autant plus impérieuse que nous sommes entrés, depuis la révolution industrielle et plus encore depuis le 20^e siècle, dans une nouvelle ère géologique, l'anthropocène, caractérisée par l'impact décisif de l'activité humaine sur l'évolution de la planète et de la biosphère. Le terme anthropocène ne sera popularisé que plus tard, mais toutes les réflexions menées au cours de la préparation du Sommet de la Planète de Rio en juin 1992 s'inscrivent déjà dans cette perspective. L'humanité ne peut donc s'appréhender qu'au sein des grandes lois d'évolution de la biosphère ;
- c'est, ensuite, un *système social* organisé, avec ses dimensions culturelles, ses représentations du monde, ses institutions économiques, politiques ou sociales, ses modes de régulation et les lois d'évolution propres à tous ces aspects. C'est le deuxième terme, « socio », du système bio-socio-technique ;
- c'est, enfin un *système technique*, au sens de Bertrand Gilles, avec ses propres lois d'évolution, partiellement indépendantes des régulations sociales et politiques. En ce sens, il faut s'intéresser aussi à leur dynamique propre.

Introduisant ce concept, nous formulons une hypothèse fondamentale sur la temporalité du système : à court terme, il se caractérise par sa stabilité. Mais cette stabilité à court terme doit se combiner avec la capacité d'adaptation à long terme aux réalités nouvelles qui émergent. Or, cette combinaison entre l'horizon à court terme et l'horizon à long terme est un défi majeur, surtout en cette fin du 20^e siècle où le monde se trouve profondément bouleversé et où, pour la première fois, les activités humaines sont de nature à détruire les équilibres fondamentaux de la biosphère. Dès lors, il faut s'intéresser à l'inertie propre à chaque partie du système. Nous identifions deux inerties majeures : celle des systèmes conceptuels ; celle des grandes institutions. D'où notre inquiétude, « *on continue à gérer les problèmes de demain avec les institutions d'hier et à penser le monde de demain avec les idées d'avant hier !* » Dès lors, le défi historique de l'humanité est d'être en mesure de repenser le système conceptuel lui-même et de transformer les grandes institutions. Faute d'une capacité d'innovation suffisante et d'une volonté transformatrice, l'humanité risque de périr de ce décalage.

Dans le petit livre publié par Edgar Pisani en 1994⁴⁸, qui fait le bilan du travail du Groupe de Seillac, Edgar Pisani, à propos des politiques agricoles européennes note « *qu'il ne faut pas influencer des hommes mais des modes de pensée* ». Cette idée devient le fil directeur de l'engagement de la fondation.

Ainsi, nous nous dotons, en deux ou trois ans, à la fois d'une méthode, la recherche clinique menée de façon collective, et d'un objectif à long terme, la transformation des systèmes conceptuels et des grandes institutions.

À la fin de cette époque, 1991-1993, nous comprenons aussi que les programmes, malgré l'effort fait pour en assurer la cohérence d'ensemble grâce au respect de disciplines communes, auront besoin d'un horizon commun. Cet horizon c'est celui des États Généraux de la Planète, que nous imaginions, à l'époque, en 1999. Dans la Fondation en chemin n° 6, un paragraphe est d'ailleurs intitulé « Le cap sur 1999 ». Nous écrivions à ce sujet :

« Un peu comme les épis en gerbe cet horizon donne en effet une perspective de convergence de toutes nos activités. Elle impose et imposera dans les années à tenir un compte à rebours, un phasage des activités qui permette d'éviter de subir des événements. »

Une fondation devenue inclassable

Le chemin parcouru de 1991 à 1993 confronte la fondation à de nouvelles difficultés. Elle est devenue, au sens propre du terme, inclassable. Dans le monde des fondations, on distingue traditionnellement les fondations utilisant leurs revenus à subventionner des projets présentés par des tiers (grant making foundations) et les fondations utilisant leurs revenus pour mettre en œuvre elles-mêmes leurs buts tels que cercle de réflexion, université ou hôpital (operating foundations). Cette distinction ne résiste pas toujours à l'analyse tant les critères de choix des fondations influencent les projets qu'elles financent mais permet de savoir à qui on a à faire. Avec la nouvelle stratégie de la fondation, nous nous retrouvons dans un entre deux. Le prospectiviste Thierry Gaudin nous qualifiait de OINI, « objet institutionnel non identifié », un ovni dans le monde des fondations. Cette difficulté à nous faire entrer dans une case était une source de trouble lorsqu'il fallait présenter la fondation à l'extérieur, y compris à de nouveaux partenaires. Comme nous le notions à l'époque (Fondation en chemin n° 6 p. 24) :

« Quand pour le partenaire l'ambition d'une intelligence collective n'est qu'un supplément d'âme, son ambition première restant de mener de projets concrets, le changement de pied de la fondation ne s'est pas fait sans grincement de dents ! Qu'est-il ce bailleur de fonds qui se mêle en plus d'avoir une stratégie ? Détenant à la fois l'argent et le désir, ne jouit-il pas d'un pouvoir exorbitant ? Ne va-t-il pas progressivement transformer ses partenaires en purs instruments de sa volonté, en purs prestataires de service ? ». Jacques Poulet-Mathis, l'un des membres du Conseil avait utilisé une belle métaphore : « Dans la phase de financement des projets, le partenaire était le soleil autour duquel gravitait la planète fondation. Dans la nouvelle phase il ne faut pas que la fondation se prenne pour le soleil autour duquel tout gravite. »

⁴⁸ Pour une agriculture marchande et ménagère. Paru en 1994, par Edgar Pisani
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/pour-une-agriculture-marchande-et-menagere/

Réalisme et idéalisme : l'inversion

Autre motif d'incompréhension, l'ambition de se donner comme horizon les grands défis du monde contemporain comme horizon. Elle s'apparentait, pour certains, à de la mégalomanie. Or, ce n'était pour nous que la conclusion logique à laquelle nous étions parvenus. Un texte écrit en 1998 pour le Conseil américain des fondations, intitulé « Dix questions clé pour la gouvernance des fondations »⁴⁹, résume bien l'évolution amorcée dès cette époque pour répondre aux critiques de ceux qui nous traitaient d'idéalistes ou nous reprochaient une fuite en avant dans l'abstraction. Les deux premières questions clé s'intitulent respectivement : « Qu'est-ce que le réalisme, qu'est-ce que l'idéalisme ? » et « Le concret et l'abstrait ».

« Le réalisme, écrivions nous, consiste à partir du monde tel qu'il est et à modeler son action en fonction de cette réalité. L'idéalisme, au contraire, consiste à partir de ce que l'on est ou de ce que l'on désire pour modeler mentalement le monde à cette image. L'idéalisme c'est, en un mot, prendre ses désirs pour des réalités [...]. Ainsi, je suis petit donc il faut me concentrer sur les enjeux à ma mesure est caractéristique de l'idéalisme. Le réalisme consiste au contraire à partir des défis réels, nécessairement disproportionnés par rapport à la taille de la fondation, pour déterminer, vis-à-vis de ces défis, les formes d'action qui profitent au mieux de son indépendance et de sa possibilité d'agir à long terme. Et, en ce qui concerne le concret et l'abstrait : dans le monde actuel, beaucoup de difficultés viennent du fait du décalage entre notre mode de pensée et la réalité des situations. Le plus urgent, le plus concret serait dans ces conditions de s'attaquer à ce mode de pensée lui-même. »

III. Un exemple de programme : de la lutte contre l'exclusion à la socio-économie solidaire

À partir de 1999, et à mesure que s'approchait l'échéance de l'Assemblée de citoyens, la fondation a fait un effort considérable pour faire converger les différents programmes vers cette échéance commune. Mais avant d'aborder cette nouvelle période, il est bon de revenir plus en détail sur la conduite des différents programmes de la fondation au cours de la période 1991-1998. Une rapide esquisse en a été faite en parlant de rencontres fondatrices. Nous allons maintenant en détailler le déroulement en nous limitant au programme « lutte contre l'exclusion ».

Ce programme intitulé de 1991 à 1998 « Lutte contre l'exclusion » (LEX) prendra, fin 1998, un autre nom, « Alternatives de développement économique » (ECO) : changement significatif d'une évolution de la fondation que l'on pourrait qualifier de « remontée vers la source », depuis le traitement de l'exclusion sociale vers la recherche d'un modèle économique qui ne soit pas source d'exclusion pour une partie importante de la population.

⁴⁹ BIP 876 - novembre 1998 - Dix questions clé pour la gouvernance des fondations. Malgré un statut juridique identique, les fondations peuvent faire des choix stratégiques très différents selon la réponse qu'ils apportent à un certain nombre de questions fondamentales. Note écrite pour le Council of Foundations en 1998

Traitant ici de la période 1991-1998, nous nous attacherons essentiellement à l'ancien programme LEX, mais verrons au fil des années l'évolution relative de ses différentes composantes.

L'enracinement de la lutte contre l'exclusion dans l'histoire de la fondation

L'action de la fondation, dans le domaine de l'exclusion économique et sociale, au cours de sa première période 1983 – 1989, s'était caractérisée par la volonté de s'éloigner de l'approche caritative de l'aide humanitaire, pour aller vers une approche visant à doter les populations les plus pauvres de capacités nouvelles à être présentes dans le champ productif. L'accompagnement de la mise au point et de la diffusion, avec toutes ses limites, des technologies alternatives, dites appropriées, s'inscrivait d'ailleurs dans cette perspective, avec le développement de petites entreprises. C'est aussi dans cette optique que nous avons accompagné des organisations comme le CIDR, Centre International de Développement et de Recherche, qui promouvait la création de petites entreprises en Afrique, ou encore le Forum des jeunes entreprises du Congo créé par le père Christian De La Bretesche.

C'est aussi ce qui nous avait incité, dès novembre 1986, à recevoir Mohamed Yunus, fondateur de la Grameen Bank qui n'avait pas encore la notoriété acquise au cours des décennies suivantes. Il avait attiré notre attention sur le potentiel du micro crédit comme mode d'appui à l'initiative économique des populations les plus pauvres. Ce qui nous avait conduit dès le début de l'année 1987 à prendre contact avec Maria Nowak. Elle-même avait découvert le micro crédit dans le cadre de sa fonction de directrice des études de la Caisse Centrale de Coopération Économique Française (qui deviendra plus tard l'Agence Française de Développement) et nous avons décidé de réaliser avec elle le premier film – à notre connaissance – sur la Grameen Bank.

Du soutien de projets de terrain au soutien des échanges entre eux

Au cours de la période sabbatique de 1990 – 1991, nous avons pris la décision de sauter le pas, de dédier nos moyens financiers aux échanges entre les initiatives, à la capitalisation de leurs expériences, au changement d'échelle des initiatives locales, à la transformation des idées portées par les uns et les autres en propositions politiques.

Cette évolution a suscité chez nos partenaires des sentiments ambivalents. D'un côté ils reconnaissaient l'importance de ce partage et l'originalité d'une fondation décidée à le soutenir, même si elle était conscience que ses effets seraient moins immédiatement perceptibles que l'appui à des projets de terrain. De l'autre, ils voyaient se tarir une source de financement de leurs projets. Une conversation avec Jean-Pierre Dardauid, à l'époque président de Frère des hommes, en janvier 1991 rend bien compte de cette ambivalence.

D'un côté, reconnaît-il,⁵⁰

« nous sommes des mouvements qui ne pouvons mobiliser des moyens, des hommes et des militants que sur l'action. Si on vend du temps de réflexion dans le cadre de nos programmes d'action, cela alourdira nos frais de fonctionnement. Les bailleurs de fonds vont nous dire : nous voulons financer les actions pas les structures. »

Un grand classique et c'est précisément ce qui nous conduisait à réorienter la fondation vers des démarches plus méthodologiques et intellectuelles. Mais, il nous disait en même temps :

« Il faut mettre l'action en premier, mieux se brancher sur les initiatives existantes ; le programme n'est pas assez conçu comme un appui aux initiatives en cours tant sur le plan des méthodes que de l'effort pour tirer les leçons ou de la diffusion. »

Il est intéressant d'entendre Jean-Pierre Dardauid au fil des décennies. Il précise au journal La Croix en 2005, soit 15 ans après :

« La lutte contre la pauvreté demeure plus que jamais d'actualité, mais nous avons évolué dans notre pratique. Aujourd'hui, les mesures d'assistance doivent être limitées, sauf bien sûr urgences humanitaires absolues. Car sur le long terme l'assistanat est contre-productif. Il détruit l'estime de soi et ne permet pas de construire une dynamique citoyenne. Au contact des populations pauvres, nous avons découvert que la vraie pauvreté n'est pas tant le manque de biens matériels mais l'humiliation et la détérioration de l'image de soi, qui les rendent totalement incapables de sortir de leur inertie ». Et le projet de Frère des hommes en 2017 précise : « soutenir la formation des populations pour faire émerger les acteurs en capacité de contribuer au développement économique social de leur pays dans un objectif de transformation sociale durable. »

Un bel hommage a posteriori à la démarche de la fondation.

Le programme LEX, Lutte contre l'exclusion, comporte à l'origine trois sous- programmes :

LEX1 – lutter contre une société excluante, travailler sur les causes de l'exclusion ;

LEX2 – la lutte contre l'exclusion par l'initiative économique ;

LEX3 – la lutte contre l'exclusion par le logement.

Nous commencerons par évoquer le programme LEX2 , qui était la continuité de l'action passée, puis décrivons LEX1 avant de terminer avec LEX3.

⁵⁰ FDS 1985 - 8 janvier 1991 - Agricultures paysannes et modernisations

3.1 – La lutte contre l'exclusion par l'initiative économique

Fidèle à sa philosophie, la fondation cherchera toujours à établir des liens entre l'approche au sein des pays dits développés et l'approche au sein de pays dits en voie de développement.

Un contexte international et européen favorable à de nouvelles réflexions

Le contexte, en 1991, est favorable au lancement de ce programme d'échange d'expériences. Globalement, le modèle de lutte contre l'exclusion est effectivement en crise un peu partout. Du côté des ONG orientées vers les pays en développement, une césure s'est opérée quelques années auparavant entre les ONG dites « humanitaires » intervenant de façon curative et en principe dans des situations d'urgence, et les ONG dites « de développement » qui souhaiteraient accompagner des processus de développement économique en soutenant des initiatives des sociétés locales. Mais même dans ce second cas on assiste à une forme de désillusion, notamment chez celles qui avaient misé sur une forme de développement communautaire, à côté des mécanismes du marché.

Nous avons vu l'essoufflement du discours sur les technologies alternatives, en particulier celles qui étaient marquées par ce que nous avons appelé à l'époque « le syndrome de Robinson Crusoé » : l'idée qu'une communauté locale pouvait tout produire elle-même. Ainsi, après les désillusions du modèle développementaliste conduit par l'État dans les années 1970, l'enlissement du « consensus de Washington » qui en prenait le contre-pied et renvoyait l'État à un simple rôle d'organisation du marché, c'est le modèle de la déconnexion du développement local ou national à l'égard du monde extérieur, en reposant principalement ou exclusivement sur les ressources propres des populations qui avaient du plomb dans l'aile.

Face à ces désillusions, induites surtout par les espoirs excessifs mis dans chaque modèle, était en train de se construire une alternative encore peu perçue à l'époque : le modèle de développement chinois, fondé à la fois sur un rôle majeur de l'État et sur l'ouverture internationale aux techniques et aux marchés. Il est vrai que la répression de Tian'anmen au printemps 1989 bouchait la vue des démocrates occidentaux, prenait à revers ceux qui associaient de façon indissoluble démocratie politique et économie de marché, révoltait les anciens maoïstes dont l'influence intellectuelle n'était pas négligeable dans un pays comme la France, était un repoussoir absolu pour des ONG biberonnées aux droits de l'homme.

Du côté de l'Europe, nous sommes à l'époque attentifs à deux défis

Le premier, c'est la crise de l'État providence. Comme le soulignait à l'époque le groupe de travail « Démocratie et emploi », constitué de hauts fonctionnaires de gauche, animé par Gabriel Mignot, ancien directeur du service économique du Commissariat au Plan et directeur de cabinet du Ministre de l'industrie français en 1981, réfléchissant aux limites de leur action ⁵¹, « nous avons trop longtemps cru que chaque problème d'exclusion pouvait se traiter par un nouveau

⁵¹ FDS 6043 - 17 nov. 1995 - Projet de rencontre avec Démocratie et Emploi

dispositif financier et sectoriel, empilant ainsi les dispositifs – et accessoirement les taxes – comme si lutter contre l'exclusion consistait à s'attaquer un à un à une série de handicaps ».

Second défi, l'affaiblissement de l'intégration par le travail. Cet affaiblissement a deux facettes. D'une part, la montée du chômage et, de l'autre, l'affaiblissement des capacités intégratrices des entreprises elles-mêmes : l'emploi à vie dans une entreprise n'est plus un modèle général et les politiques paternalistes caractéristiques des anciens bassins d'emplois industriels ont été abandonnées par des entreprises qui font face au grand vent de la concurrence mondiale.

Un échange datant du printemps 1991 avec Claude Bijon⁵², un consultant en entreprise qui acceptait de s'impliquer bénévolement aux côtés de la fondation, l'exprime bien en parlant de « l'enjeu de l'entreprise intégratrice » capable de jouer un rôle face aux nouvelles formes de l'exclusion.

C'est dans ce double contexte d'impasse de l'État providence et de perte de capacité d'intégration des entreprises que Michel Rocard est arrivé en 1988 à la tête du gouvernement en France. Il a pris deux initiatives significatives : la création du revenu minimum d'insertion (RMI), supposée comme l'indique son nom favoriser l'insertion – mais le I de insertion va plus ou moins rapidement passer à la trappe – ; confier à Claude Alphandéry, un banquier imaginatif, qui a développé en France le crédit bail, la mission de concevoir et développer une politique active « d'insertion par l'économie ». De cette seconde décision naîtront à la fois la fondation France Active pour développer les entreprises d'insertion, conçues comme un sas entre le chômage et l'intégration sur le marché du travail, et un fonds de solidarité au sein de la Caisse des dépôts. Lorsque démarre le programme LEX2, Michel Rocard vient de démissionner sur demande expresse du Président François Mitterrand mais l'impulsion demeure.

Comment accompagner de façon efficace les initiatives économiques des gens eux-mêmes, sachant que l'on ne peut séparer l'économie et le social ?

Dès 1991, nous constatons les limites d'une approche par les droits. Ainsi, en juin 1991, Georges Festinger, formateur pour adultes et informaticien, qui a aussi l'expérience de l'Afrique note⁵³ :

« On n'arrive pas à se sortir d'une dialectique de sous-assistance et de sur-assistance. Il faudrait faire une analyse rigoureuse des effets pervers du RMI : en Guadeloupe il n'y a plus de coupeurs de canne car le RMI rapporte plus que le SMIC. Dans les organismes de formation on observe la même chose, des jeunes de 25 ans ayant passé leur permis poids lourd refusent d'être chauffeur livreur car il faut monter les paquets ».

Et Jacques Poulet-Mathis observe :

« Les gens de Saint-Gobain reconversion (à l'époque Saint-Gobain est considérée comme une entreprise en pointe en matière de reconversion) sont très critiques sur les dispositifs publics qui énoncent des droits à ».

⁵² FDS 2031 - 17 mai 1991 - Lutte contre l'exclusion par l'initiative économique

⁵³ FDS 2057 - 3 juin 1991 - Lutte contre l'exclusion par l'initiative économique

La question se trouve également posée de la capacité effective des grandes institutions à accompagner réellement les initiatives en provenance des exclus, voire même à les comprendre. Maria Nowak, qui entre temps a fondé l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), s'apprête en automne 1991 à être mise à disposition de la Banque Mondiale pour mettre en place une politique en Europe de l'Est. Elle note ⁵⁴ :

« La Banque Mondiale est ouverte à de nouvelles approches mais elle exige de ses partenaires des attitudes de soumission inadmissible. »

Et elle se heurte aux mêmes difficultés du côté des pays⁵⁵ :

« Le grand problème en Pologne c'est la barrière de l'imagination : ils n'arrivent pas à imaginer comment ça pourrait fonctionner autrement qu'ils ont toujours fonctionné. »

Au sein des grandes institutions, des personnalités s'interrogent. C'est ainsi par exemple que Bernard Meriaux, directeur adjoint de l'ANPE participera pratiquement jusqu'à son décès survenu en 1996, à notre programme. Et, à l'automne 1991, Stijn Albrechts, qui travaille à la division de l'industrie, département Afrique de la Banque Mondiale, et partenaire de la SIDI, Solidarité internationale pour le développement et l'investissement, présidée à l'époque par Jean-Paul Vigier, nous indique qu'au sein de la Banque Mondiale s'est constitué un petit groupe informel de réflexion⁵⁶. Lui-même, avant de diriger un programme de développement de la Banque, s'était occupé au Bureau International du Travail de la création de petites entreprises. Il a donc vingt ans d'expérience sur ces problèmes et part du constat que :

« ce que font les bailleurs de fonds (les 11 institutions internationales majeures) n'est pas satisfaisant et tout le monde veut reprendre le problème à la base. Le programme de soutien aux petites entreprises de la Banque Mondiale est classique : évolution du cadre fiscal et réglementaire, services d'appui, systèmes financiers, formation conseil. Il nous dit « avoir été frappé du manque de compréhension de la société africaine par les institutions internationales du fait de l'impérialisme culturel et du fait de l'hégémonie de l'économie. »

Nous en concluons qu'il sera nécessaire de formaliser les choses, d'énoncer un autre modèle d'action pour faire bouger les institutions : les innovations locales sont impuissantes à le faire si elles ne débouchent pas sur un nouveau cadre de référence.

De son côté, en décembre 1991,⁵⁷ Karl Osner, militant du programme Justice et Paix de l'église catholique et haut fonctionnaire allemand nous dit : « *on sent le besoin au sein des organisations gouvernementales de se confronter à des situations réelles de pauvreté, aussi bien dans le sud que dans le nord* ». Il cherche à transposer au sein de l'administration allemande et au sein des ONG la méthode

⁵⁴ FDS 2212 - 11 octobre 1991, id

⁵⁵ FDS 2242 - 16 avril 1991, id

⁵⁶ FDS 2301 - 8 novembre 1991, id

⁵⁷ FDS 2368 - 19 décembre 1991, id

des « programmes d'immersion » apprises à Justice et Paix. L'idée en est simple : inviter les fonctionnaires et les cadres d'ONG à aller vivre quelques temps au sein de communautés très pauvres pour percevoir de l'intérieur tout ce que cela implique. Une philosophie très développée au sein de ATD Quart Monde. Il note aussi le fossé entre le discours public des organisations d'aide au développement et la réalité :

« De tout temps, nous avons tenu un discours sur l'auto-promotion, mais dans la réalité moins de 5 % de l'aide va à des projets d'auto-promotion [...] tous les ministères de la coopération sont à la recherche d'ONG du Sud qui soient en fait de simples instruments de l'action publique. »

Cette attitude descendante, normative et, pour tout dire, paternaliste n'est pas le monopole des institutions publiques. Noël Cannat, sociologue et écrivain qui a travaillé pendant plusieurs décennies sur la question de la pauvreté (parmi ses livres : « la force des peuples : olympiens et gens de rien à la conquête de la ville monde », 1993, « Sous les bidons la ville », 1988, ou « Le pouvoir des exclus : pour un nouvel ordre culturel mondial », 1990) s'était engagé aux côtés de la fondation à titre bénévole. À son retour de la participation à une rencontre du réseau IRED (Innovations et Réseaux pour le Développement) créé par le suisse Fernand Vincent, il nous raconte ⁵⁸ :

« Les ONG du réseau se sont avérées très peu préparées à accueillir des paroles directes des femmes de milieux populaire [...]. Une rencontre qui révèle toute l'ambiguïté des réseaux comme l'IRED, nettement descendants, ce qui explique la profonde réserve de certains militants à l'égard du discours sur les réseaux. »

3.2 – Le micro-crédit et la création de Finansol

C'est autour de l'appui à l'initiative de personnes exclues et du développement du micro-crédit que se sont focalisées à l'époque réflexions et initiatives. Nous n'en faisons pas une panacée mais beaucoup de nos partenaires y voient comme nous une nouveauté intéressante obligeant à explorer de nouveaux types de rapports entre les grandes institutions et les personnes provisoirement ou durablement exclues du marché ordinaire du travail. C'est d'ailleurs l'expression de « Banque Solidaire » qui rallie nos partenaires dans le sud et dans le nord et non l'expression « micro-crédit ».

Lors d'une réunion tenue au printemps 1992 avec Maria Nowak, Claude Bijon et Bernard Chabert⁵⁹, Claude Bijon rappelle d'ailleurs que dans nos démarches collectives il faut :

« présenter le travail indépendant comme une solution parmi d'autres : le travail indépendant n'est pas LA solution mais une solution trop souvent oubliée. Il y a beaucoup de gens qui fantasment sur le travail indépendant, il faut le dire. »

⁵⁸ FDS 2731 - 4 septembre 1992 - Les contradictions des ONG de service et d'appui

⁵⁹ FDS 2591 - 5 mai 1992 - Lutte contre l'exclusion, l'environnement institutionnel

Ce à quoi Maria Nowak répond :

« Nous dissuadons les deux tiers des gens qui viennent nous voir, mais dans notre clientèle les gens ont peu de choses à perdre. »

Bernard Chabert de répondre :

« Non, dans certains cas les gens s'enfoncent encore plus, avec un échec de plus. »

En outre, la transposition dans un pays comme la France de l'expérience de la Grameen Bank n'a rien d'évident, rendant nécessaire l'implication de grandes institutions. Car comme le note aussi Maria Nowak⁶⁰ :

« Le problème des prêts aux pauvres, c'est le coût de fonctionnement pour la gestion des prêts. On ne peut pas pratiquer en France, psychologiquement et légalement, des taux de prêt très élevés et l'on ne peut couvrir les frais de fonctionnement de l'organisme de prêt avec un taux de prêt normal. La Grameen Bank dispose de ressources à 3 % et consent des prêts à 13 %, ce qui lui donne la possibilité de se rémunérer tout en offrant aux personnes qui bénéficient de ces prêts des taux bien inférieurs à ceux qui sont pratiqués par ailleurs (car exclus du système bancaire ils n'ont d'autre solution que se tourner vers des prêteurs privés pratiquant des taux d'intérêt très élevés). Tandis qu'en France, il faut que les coûts de fonctionnement soient pris en charge dans le cadre de l'aide à la création d'emplois. Mais là on se heurte à une autre difficulté : certains estiment que la seule création d'emplois est celle d'emplois salariés. »

Toutes proportions gardées, ce débat sera relancé 20 ans après, avec le développement de Uber. Déjà, en juillet 1992, Bernard Willot faisait observer que les transports sont le lieux d'élection des micro-entreprises⁶¹ :

« Beaucoup vivent de façon insupportable à force de travailler à n'importe quel prix. C'est le même problème chez les coursiers. Ne faut-il pas alerter la société sur les risques de sur-exploitation, d'accidents ? »

Là encore le débat a été relancé vingt ans après avec le développement de « faux indépendants » dans le domaine des livraisons à domicile.

Le micro-crédit ne nous semble donc pas l'alpha et l'oméga. Par contre, l'idée d'instruments financiers capables d'aller à la rencontre de personnes aujourd'hui exclues des prêts bancaires classiques nous semble fondamentale. Cela inclut également la petite entreprise tant au nord qu'au sud. Parmi les partenaires de notre réflexion collective figurent d'ailleurs, à côté de l'ADIE, la fondation France Active, la NEF (Nouvelle Économie Fraternelle) issue du mouvement anthroposophe, la SIDI, émanation du CCFD, le CIDR et bien d'autres encore.

C'est pourquoi nous décidons de l'organisation d'une rencontre internationale sur ce que devrait être une banque solidaire, terme générique qui englobait ces différentes initiatives. La rencontre se tint les 17 et 18 juin 1992 à la fondation. Occasion aussi de tester la méthodologie

⁶⁰ FDS 2514 - 21 février 1992 - Lutte contre l'exclusion par l'initiative économique

⁶¹ FDS 2692 - 9 juillet 1992 - une voie d'insertion : création de son propre emploi

des « rencontres de Saint-Sabin », une de nos politiques phares, avec tour de table détaillé, prise de note par des professionnels pour garder trace des débats et en constituer un document de travail et conclusions tirées des débats.

Étaient présents, outre les partenaires déjà cités et la Grameen Bank, une banque populaire du Rwanda, un dispositif de prêts aux logements populaires du Mexique, des systèmes de crédit alternatif d'Europe, des États-Unis et d'Australie. De cette rencontre particulièrement féconde est sorti ce que l'on a désormais appelé le « Cahier des charges d'une banque solidaire ». Il comporte les huit points suivants :

1. Les outils financiers doivent être adaptés aux besoins et à la culture de la population concernée. Pour éviter d'avoir à sélectionner les bénéficiaires, il est recommandé de concevoir des produits adaptés à la population-cible et sans intérêt pour les catégories plus favorisées. Cela suppose évidemment une très bonne connaissance de la population que l'on désire aider.
2. Il faut proposer un processus de financement adapté aux modes de fonctionnement de la population visée. Proposer des prêts par étapes, des échéances à un terme relativement court et des remboursements fréquents (hebdomadaires dans le cas de la Grameen Bank) permet par exemple de s'adapter à la gestion au jour le jour des populations les plus pauvres.
3. Les garanties demandées doivent être adaptées à la culture locale. C'est un principe absolu : pas de prêt sans garantie, mais celle-ci doit être justifiée ; ce peut-être la pression des amis qui se portent caution. Il faut également favoriser la compréhension par les emprunteurs des valeurs de la banque solidaire.
4. Pour gagner en efficacité, les structures doivent être très décentralisées ; pour préserver la dignité des emprunteurs, elles doivent proposer de les associer à sa gestion. À la Grameen Bank, les emprunteurs sont actionnaires et c'est la banque qui va vers les villageois et non l'inverse : les transactions ont lieu dans les villages.
5. Un équilibre délicat à trouver : s'insérer dans les relations sociales locales sans tomber dans le clientélisme ou se faire contrôler par les petits notables. Le problème doit être connu et évalué par la banque.
6. Réduire les coûts en simplifiant au maximum la paperasserie et en faisant appel au volontariat : cela allège le fonctionnement et permet de consacrer du temps à l'accompagnement des projets. La comptabilité doit permettre de distinguer les coûts normaux de fonctionnement et ceux de l'accompagnement des projets : dans les pays du Nord, il serait logique que ces derniers soient pris en charge par des organismes publics.
7. L'appel à la générosité des épargnants et à l'éthique peut aider la banque en lui fournissant des ressources financières moins chères mais également contribuer au développement de relations de solidarité dans la société.
8. Le développement de ce type de banque doit se faire en réseau, en affirmant ses valeurs

et en s'assurant du professionnalisme des employés. Pas de centralisation excessive, pas de dérapage commercial, pas d'amateurisme : voilà quelques clés du succès.

À partir de cette rencontre, c'est ce cahier des charges qui sera la base de nos échanges, en particulier avec les différentes institutions.

En ce qui concerne la France, une des idées les plus naturelles était d'impliquer la Poste dans un système de crédit solidaire. C'était en effet l'institution disposant et de loin du plus grand nombre de guichets, une institutions familière aux populations les plus pauvres où le livret d'épargne constituait le seul compte en banque. Il se trouve qu'à l'époque la Poste était présidée par Yves Cousquer, un collègue de Pierre Calame. Nous nous rencontrons le 1er juillet 1992⁶². Yves Cousquer, quoique convaincu du rôle social de la Poste, fait deux objections à notre idée :

« Tout d'abord, la Poste elle-même redoute un processus de paupérisation, un lieu où se retrouvent comme en Suède tous ceux que refoule le système bancaire classique. Dans les quartiers, il y a des files d'attente du fait des bénéficiaires des RMI et de l'aide sociale (qui viennent toucher leurs indemnités au guichet) ce qui fait fuir la clientèle populaire aisée. »

Et, seconde objection, plus déterminante encore :

« La Poste ne veut jouer aucun rôle sur le volet crédit (la Banque Postale n'est pas encore créée à l'époque) : le crédit, c'est le monopole des établissements de crédit et la Poste n'a aucun droit dans ce domaine. »

Nous avons vu là une difficulté institutionnelle déjà bien identifiée dans la déclaration de Caracas : la spécialisation des institutions qui ne permet pas de bénéficier des réseaux de proximité et s'oppose à une approche globale de l'exclusion.

Restait à explorer les relations avec la Caisse des dépôts. Une rencontre se tient le 7 juillet 1992⁶³. Elle visait à confronter le cahier des charges de la Banque solidaire, telle qu'elle était ressortie de notre rencontre, de la ligne emploi - solidarité qui avait été créée par la Caisse. Le fossé reste profond mais le cahier des charges oblige à faire bouger les lignes. Monsieur Fahri de la Caisse des dépôts fait observer :

« Un outil ambitieux n'aurait pas pu naître d'un seul coup à la Caisse. Il est clair que le fonds solidarité actuel ne satisfait en l'état à aucun des huit points du cahier des charges. Il est même impossible probablement de le faire évoluer : on bâtit un nouveau outil avec ces pierres mais après l'avoir démolì, le fonds actuel n'est ni une banque ni une société financière. Pour faire des prêts, on devra se déguiser, passer par une banque. »

Une autre piste consistait à mobiliser dans cette aventure les banques classiques. L'une des sources d'inspiration de l'époque nous venait des États-Unis où avait été votée en 1977 le « Community reinvestment act » qui, pour réduire le paradoxe d'une épargne des quartiers

⁶² FDS 2690 - juillet 1992 - implication de la Poste dans un système de crédit solidaire

⁶³ FDS 2693 - 16 juillet 1992 - rencontre FPH – CDC sur l'idée de Banque solidaire

pauvres orientée vers les quartiers riches (notamment pour le financement du logement), faisait obligation aux banques américaines, en l'échange de l'installation de nouveaux guichets, de prévoir des prêts au profit de la communauté même d'où cette épargne était issue. Cette loi a fait l'objet au fil des années d'innombrables débats aux États-Unis, a connu jusque dans les années 2000 de nombreuses modifications mais est restée ferme sur ses principes.

Reconnaissons que dans ce domaine aucune réponse n'est parfaite. D'une certaine façon, le scandale des subprimes, qui a entraîné de fil en aiguille la grande crise financière de 2008, est née de la volonté de prêter aux plus pauvres pour l'achat d'un logement, ce qui faisait reposer tout le système sur une croissance continue des prix de l'immobilier, garantie principale des banques. Le retournement du marché a fait s'effondrer le système. Mais nous n'en sommes pas encore là à l'époque.

À l'automne 1992, Claude Alphandéry nous raconte les avancées et les difficultés de la fondation France Active⁶⁴ :

« J'ai pu élargir son assise à une dizaine de grandes institutions financières pour organiser un club de réflexion sur le thème : dépasser la frilosité des banques vis-à-vis de l'insertion des PME. » .

Aux USA, il y a les sanctions allant jusqu'à des suppressions d'agences pour les banques qui ne joueraient pas le jeu.

« On n'est plus dans le champ des économies alternatives : c'est la Chase Manhattan Bank ou la Morgan Stanley qui doivent intervenir dans l'insertion. »

La fondation, en ce qui la concerne, ne souhaite pas partir d'une structure a priori, n'a pas la volonté de faire de l'alternatif pour de l'alternatif, elle s'intéresse seulement aux objectifs poursuivis : mettre les banques classiques au défi de satisfaire au cahier des charges élaboré par le Banques solidaires serait très stimulant. Ce qu'elle précise en 1993 à France Active⁶⁵ :

« Quel que soit le nom retenu pour des institutions permettant de mettre en œuvre le droit au crédit, l'important est de faire l'exercice de confrontation des solutions avancées avec le cahier des charges en huit points issus de la rencontre de Saint-Sabin de juin 1992. Cet exercice s'appliquerait aussi à l'effort de mobilisation des banques classiques tel que le conçoit la fondation France Active. »

D'autres restent fidèles à l'idée de mettre en commun les capitaux pour atteindre les 35 millions de francs nécessaires pour devenir effectivement une banque de plein droit. Nos partenaires se réunissent en septembre 1993⁶⁶ :

« Un tour de table de la SIDI, d'Autonomie et solidarité (un fonds d'appui à la petite entreprise créée par Christian Tytgat dans le nord de la France) de la NEF laisse à penser qu'avec une coopération du Crédit coopératif et dès lors que les partenaires en présence sont déjà capables de réunir

⁶⁴ FDS 2787 - 7 octobre 1992 - Participation de la Caisse des Dépôts à la création d'une banque solidaire

⁶⁵ FDS 3654 - 23 juillet 1993 - Coopération avec C. Alphandéry CDD et Banque Solidaire

⁶⁶ FDS 3819 - 14 septembre 1993 - Banque solidaire : contribution au capital

20 millions, il serait possible d'atteindre le seuil fatidique ».

Le Fonds d'action sociale (FAS) destiné à l'intégration des immigrés est également approché⁶⁷.

Et la fondation elle-même ? Est-elle prête à mettre du capital dans une banque solidaire ? C'est l'objet d'une discussion très serrée lors du Conseil de Fondation d'automne 1993⁶⁸. Les arguments pour et contre s'équilibrent.

Contre : « nous avons facilité ce dialogue entre les organisations et nous en faciliterons d'autres, et c'est ensuite aux gens de se lancer. En outre, nous ne sommes pas banquiers et – déjà – nous devons songer à concentrer nos moyens sur la préparation des États généraux de la planète envisagée en 1999. »

Pour : « on ne comprendrait pas que bien d'autres s'engagent et pas la FPH. Encore faut-il, sans participer aux organes de direction que nous puissions continuer à évaluer le dispositif. Et en réunissant des gens autour de l'idée Banque solidaire on a pris une responsabilité morale qu'il faut assumer. »

Il est vrai que, dès le début de la fondation, nous avons pris des parts dans des organismes de financement solidaire comme la SIDI, les Cigales, Garrigue, etc. Dans la pratique, l'idée de créer ensemble une seule banque solidaire ayant été progressivement abandonnée, la FPH continuera dans les années suivantes à s'engager. Elle le fera sous deux formes bien distinctes : souscrire à des parts de capital, comme dans la société financière NEF⁶⁹ ; appuyer l'effort de capitalisation de chaque organisme particulier.

Ainsi nous notons dès l'été 1995⁷⁰ :

« Dans la série des dossiers pour un débat consacrée aux financements solidaires en France, voici le n° 4. Après ADIE, Autonomie et solidarité et Nouvelle économie fraternelle, qui sont en cours, c'est un autre membre de Finansol qui s'y met. Ces organismes démontrent avec efficacité l'utilité d'une épargne solidaire et éthique dans la création d'emplois, l'insertion sociale par l'activité économique et le développement d'entreprises bâties plus autour des hommes et des femmes qui les composent et des liens qui les unissent que sur la simple rentabilité économique. Ces organismes existent mais ils sont encore trop peu connus et manquent cruellement de moyens. Un travail de capitalisation de leurs expériences acquises peut permettre à la fois de mieux les faire connaître, de sensibiliser à leurs démarches des personnes et des institutions, de créer des émules, et en même temps de relancer leurs propres dynamiques par ce travail de réflexion sur les facteurs clé de leur réussite et sur leurs points d'achoppement. »

Compte tenu de la diversité des logiques en présence et, faut-il le dire, des fortes personnalités impliquées dans la création des dispositifs de crédit solidaire, face aussi à la difficulté de mettre en commun le capital des uns et des autres, nous aboutirons au printemps 1995 à la création de

⁶⁷ FDS 3714 - 21 septembre 1993 - implication du FAS dans la banque solidaire

⁶⁸ FDS 4004 - 16 novembre 1993 - prise par FPH du capital dans une banque solidaire

⁶⁹ FDS 7566 - 16 novembre 1995 - appui à la capitalisation de l'expérience des Cigales

⁷⁰ FDS 5964 - 23 août 1995 - World Wide Web

l'association Finansol, qui regroupera de façon durable la plupart d'entre eux. De façon significative, les premières années, la fondation restera le point de ralliement de ce réseau et Philippe Amouroux, salarié de la FPH, en sera le premier secrétaire général avant qu'à son tour Finansol ne s'autonomise et devienne en 1997 un label attribué aux institutions, quelles qu'elles soient, qui respectent une charte de la finance solidaire largement inspirée du cahier des charges de 1992.

Nous en suivrons le développement d'année en année, comme observateurs attentifs. Petit à petit, la fondation se recentrera sur son appui à l'échange d'expériences et à la capitalisation. Nous aurons l'occasion d'y revenir en décrivant à partir de 1998 le développement du pôle de socio-économie solidaire (PSES) de l'Alliance. Qu'il suffise ici de rappeler que l'accent se déplacera au fil de l'expérience acquise vers le lien entre micro-finance et liens sociaux⁷¹ qui fera l'objet de débats et de fiches de cas.

En parallèle, Finansol renforcera ses capacités de proposition, en pleine conformité avec notre vœux de 1991 que la capitalisation des expériences contribue au changement d'échelle des initiatives locales et permette de transformer les idées portées par les uns et les autres en propositions politiques. C'est ainsi, que Finansol⁷² jouera un rôle significatif entre l'automne 1999 et le printemps 2000, dans la rédaction du projet de loi français sur l'épargne solidaire et sur la réforme de la loi bancaire européenne⁷³. Plus de vingt ans après sa création, c'est devenu une référence incontournable, contribuant notamment à ce que le crédit solidaire soit partie prenante des dispositifs d'épargne salariale.

3.3 – Théoriser le changement d'échelle

C'est, avec l'agriculture paysanne, la lutte contre l'exclusion qui avait donné naissance au plus grand nombre de projets à la première étape de la fondation. Ceux-ci étaient pour la plupart locaux. Nous avions le sentiment d'actions menées en parallèle mais qui ne se nourrissaient guère mutuellement, dont on ne parvenait pas à tirer des leçons plus générales, et qui ne parvenaient pas à changer d'échelle.

L'apprentissage collectif de l'échange d'expérience

En réaction aux limites constatées, c'est le domaine où nous avons le plus systématiquement et sur la plus longue durée développé l'échange d'expériences. Ce fut tâtonnant au départ, avec des tours de table où chacun racontait son expérience, était invité à la mettre par écrit, mais, au

⁷¹ BIP 1038 à 1059 - juillet 2002 - Atelier « Microfinance et Liens Sociaux » Rencontre de Dourdan organisée par le Pôle socio-économie solidaire et le chantier « Finance Solidaire » de la FPH

⁷² Site web de Finansol : <https://www.finansol.org>

⁷³ BIP 14 - 14 mai 2000 - Propositions de Finansol

fil du temps, la méthode s'est précisée.

La réunion de bilan du 4 octobre 1994, « La capitalisation, comment et pourquoi faire⁷⁴ » permet de voir comment une doctrine s'est collectivement élaborée et quelles exigences méthodologiques se sont progressivement imposées :

« De 1991 à 1993 l'atelier [d'échange d'expérience] s'est approprié l'outil DPH par apprentissage de la rédaction des fiches et des contraintes des bases de données. Soumis à une pression à la rédaction, nous avons dû apprendre à accepter la correction des autres, puis nous en avons vu l'intérêt et cela a créé même des moments très joyeux. On s'est alors interrogé : on capitalise pourquoi et pour qui ? On a dû comprendre les logiques et les mots, comme « descripteurs », par exemple, on a découvert leur importance et la nécessité de participer à la création du nouveau thesaurus (un thesaurus est l'ensemble des descripteurs utilisés dans une base de données), puis nous avons formulé un référentiel collectif : dynamiques culturelles, liens sociaux, dispositifs financiers. Au cours des réunions mensuelles, chaque organisme était amené à dégager la synthèse de son point de vue et à dire ce que cet effort a apporté à l'organisme lui-même. Voici les recommandations issues du travail du groupe :

1. il faut dès le départ se mettre d'accord sur ce que l'on entend par la capitalisation ;
2. chacun doit rédiger un petit nombre de fiches soumises à la critique collective pour permettre de s'approprier l'outil ;
3. entreprendre une démarche d'analyse transversale qui permet progressivement de dégager un référentiel commun ;
4. en fonction de ce référentiel, adopter pour chaque catégorie de situation un plan des fiches qui s'impose pour faciliter la comparaison. »

Catherine Chaze du CIDR, l'une des animatrices de ce groupe, indique

« le CIDR a procédé à une première analyse transversale à partir de 400 fiches, centrée sur des expériences d'auto-insertion en Afrique, Europe et en Amérique Latine en adoptant successivement trois angles de vue : les bénéficiaires ; les organismes d'appui ; la création de liens sociaux ».

La mise en forme d'une « doctrine de la capitalisation »

On ne rentrera pas ici dans le détail : l'essentiel de ce qui est évoqué peut être consulté sur le site de la COREDEM, créé en 2003 et dont nous raconterons plus loin la genèse. Mais l'on peut retenir les différentes fonctions de cette démarche de capitalisation dont la synthèse méthodologique figure sur le site des ECLM, dans trois ouvrages : « Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital » de Pierre De Zutter en 1994 ; « Analyser et valoriser un capital d'expériences : repère pour une méthode de capitalisation » de Sylvie Robert, Annick Ollitrault Bernard et Pierre De Zutter en 2001 ; « Le capital mémoire identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions », de Sylvie Robert et Annick Ollitrault Bernard en 2005.

⁷⁴ FDS 4860 - octobre 1994 - le processus de l'atelier capitalisation d'expériences et FDS 4867 - octobre 1994 - Première lecture transversale de la lutte contre l'exclusion

Quatre fonctions majeures de la capitalisation ont été identifiées: l'échange d'expériences ; la réflexion des institutions sur leur propre stratégie (ce que l'on a appelé la capitalisation au sens strict du terme) ; la possibilité de dégager des principes communs d'action, des principes directeurs, un référentiel commun ; le moyen de réfléchir au changement d'échelle, ce que l'on a appelé à l'époque le « passage du micro au macro ».

- Développer, tout d'abord, une habitude de l'échange d'expériences. Cela peut sembler aller de soi vingt ans plus tard mais, à l'époque, l'idée qu'il était nécessaire d'adopter des formats communs de restitution de l'expérience pour faciliter la mutualisation était nouvelle. Certains se demandaient même à quoi cela pourrait bien servir. Il est vrai que nous ne disposions pas à l'époque, comme ce sera le cas plus tard avec la généralisation d'internet, d'un moyen de partage avec le grand public.
- Deuxième fonction de la capitalisation, la possibilité offerte à des organisations de faire le point de leur action, de mieux la faire connaître et de contribuer ainsi à l'évolution de l'opinion. On se bornera à en donner un aperçu à partir de la chronologie des titres publiés par la fondation, puis, à partir de 1995, par les éditions Charles Léopold Mayer : « Le capital au risque de la solidarité⁷⁵ » de l'association Autonomie et solidarité en 1993, « Les Cigales⁷⁶ », en 1995 et « Quand l'argent relie les hommes ⁷⁷ », de la Nouvelle économie fraternelle (NEF) en 1996.
- Troisième fonction, dégager des principes communs, comme l'a illustré le cahier des charges de la banque solidaire.
- Quatrième et dernière fonction, réfléchir au changement d'échelle et interpeller les pouvoirs publics en illustrant ce plaidoyer par des études de cas. En 1996 est publié « Politiques publiques et citoyenneté face aux nouvelles formes d'exclusion⁷⁸ » qui pose la question de la nécessaire évolution des pouvoirs publics. En 1997 sont publiés deux ouvrages de nature différente : une réflexion personnelle de Noël Cannat, « L'honneur des pauvres⁷⁹ » qui met l'accent, dans la ligne directe de toutes les réflexions menées sur l'exclusion, sur la créativité des populations les plus démunies ; « L'économie sociale : une autre approche de l'entreprise », fruit d'un projet européen, Émergence, cofinancé par la fondation. Tous ces ouvrages sont illustrés par des fiches de cas. En 1998, « Banquiers du futur » écrit par Benoît Granger, membre de INAISE (International Association of Investors in Social Economy)

⁷⁵ Le Capital au risque de la solidarité. Une épargne collective pour la création d'entreprises employant des jeunes et des chômeurs de longue durée. Paru en 1993, par Michel Borel, Pascal Percq, Bertrand Verfaillie, Régis Verley
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/le-capital-au-risque-de-la-solidarite/

⁷⁶ Cigales. Des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement. Paru en 1995, par Pascale Dominique Russo, Régis Verley. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/?s=cigales

⁷⁷ Quand l'argent relie les hommes. Une autre manière d'être banquier : l'expérience de la NEF. Paru en 1996, par Sophie Pillods. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/quand-l-argent-relie-les-hommes/

⁷⁸ Politiques publiques et citoyenneté face aux nouvelles formes d'exclusion. Débats sur la loi cadre contre l'exclusion en France. Paru en 1996, par Philippe Amouroux, Laurent Fraisse
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/politiques-publiques-et-citoyennete-face-aux-nouvelles-formes-dexclusion/

⁷⁹ L'Honneur des pauvres. Valeurs et stratégies des populations dominées à l'heure de la mondialisation. Parus en 1997, par Noël Cannat. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/l-honneur-des-pauvres/

rend compte de l'émergence un peu partout en Europe d'institutions et d'instruments financiers répondant aux besoins de ceux qu'excluent les banques traditionnelles. Il s'appuie lui aussi sur un ensemble d'études de cas. De son côté, Maria Nowak devenue entre temps un personnage très médiatisé, a publié en 1994 chez Albin Michel « La banquière de l'espoir : celle qui prête aux exclus ». Devenue, à côté de Mohamed Yunus, l'icône du micro-crédit, elle se tiendra à partir de cette date un peu à l'écart de la dynamique collective et « oubliera » que la fondation a porté à bout de bras son initiative pendant les années obscures.

Le micro-crédit vedette mondiale : portée et limites du changement d'échelle

La création en 1997 des sommets mondiaux annuels sur le micro crédit, l'attribution du prix Nobel de la paix au fondateur de la Grameen Bank, Mohamed Yunus, en 2006, le lancement en 2011 du mouvement global du « social business » ont fait passer le micro crédit dans une autre catégorie, sous égide directe de l'ONU ou de la Commission Européenne. C'est à la fois l'expression d'un succès mondial et un risque. Dès la fin des années 90, on trouvait dans certains villages africains plusieurs organismes de micro crédit qui se faisaient concurrence pour prêter à des personnes qui ne trouveraient aucun débouché à leur activité artisanale. La popularisation du discours sur le micro crédit en a balayé les limites et les risques, ceux là mêmes qui étaient débattus par les partenaires de la fondation, soulignant l'enjeu des liens sociaux, à la fois préalable et possible bénéfice du micro crédit. Avec les inévitables chocs en retour : en 2018, Jean-Michel Servet, un économiste et spécialiste reconnu des monnaies locales a publié aux ECLM « L'économie comportementale en question⁸⁰ » où il dénonce la volonté des États et des institutions internationales de faire rentrer à toute fin toute force les pauvres dans un système bancaire qui les aliène.

L'exposé de Rene Chao Beroff, un pilier de la dynamique collective de capitalisation, à l'École de Paris de management, au séminaire Vie collective, souligne pourquoi dès cette époque la micro finance était à la croisée des chemins⁸¹ :

« En 20 ans, la micro finance a connu un développement extraordinaire à travers le monde, dans les pays du sud mais aussi maintenant en Europe de l'est. Le taux de croissance du secteur, qui atteignait 50 % par an à la fin des années 1980, est encore aujourd'hui (en 2002) de 10 à 20 % par an... Pour atteindre leur but les institutions de micro finance devaient opérer comme les entreprises rentables dans le cadre d'une économie de marché ; c'est ainsi que l'on a assisté à la naissance de ce que l'on peut réellement appelé une industrie de la micro finance. Il existe aujourd'hui environ 10 000 institutions de microfinance, IMF, dans le monde qui touchent 25 millions de clients sur un marché estimé [...] à 600 millions de personnes. Mais les cinq plus grandes IMF, dont quatre en Asie, touchent à elles seules 50 % du marché total... Aujourd'hui les IMF se trouvent devant quatre défis majeurs [...] : 1. se rapprocher de leurs clients ... car en réalité pendant longtemps elles se contentaient (à rebours du discours) d'offrir des produits très standardisés qui pouvaient être délivrés de façon très rapide [...] ; 2. le renforcement des capacités de gestion ; 3.

⁸⁰ L'économie comportementale en question. Paru en 2018, par Jean-Michel Servet
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/l-economie-comportementale-en-question/

⁸¹ BIP 1037 - 13 juin 2002 - Micro finance et liens sociaux ; exposé de Rene Chao Beroff et débat « faire fortune avec les pauvres »

l'amélioration de l'efficacité, pour pouvoir abaisser les taux de crédit (il n'est pas rare de trouver des taux d'intérêt de 30 à 40 %) [...] ; 4. un devenir indépendant des subventions [...] avec le danger de délaisser progressivement les couches de la population les plus pauvres pour s'adresser à des couches plus aisées, qui peuvent emprunter des sommes plus importantes tout en offrant d'avantage de garanties (ce qui est la caractéristique des banques traditionnelles). »

Reprenant les conclusions du groupe de travail organisé autour de ces questions par la fondation, Rene Chao Beroff évoque :

« La création d'un label de qualité micro finance solidaire, qui distinguerait les IMF qui prennent en compte les liens sociaux et le capital social par rapport aux IMF à vocation strictement commerciale (...) mais l'élaboration de ce type d'indicateurs présente naturellement de grandes difficultés. C'est le défi qui attend la micro finance dans les années à venir. »

Le groupe de travail « micro-macro »

Au delà du cas du micro-crédit, toutes les réflexions sur la lutte contre l'exclusion conduisaient à se demander à quelles conditions on peut passer d'expériences locales à des politiques nationales et internationales ? Quels en sont les obstacles et les mécanismes ? Cette question fait partie d'une question plus vaste, qui a beaucoup animé la fondation dans les années 1990 et reste la toile de fond de la plupart de ses politiques : « *quels sont les mécanismes de transformation de la société ?* ». Pierre Calame avait déjà lancé ce débat dans le cadre de la première période sabbatique de la fondation, en 1990⁸² :

« Le passage du micro au macro est une forme de diffusion de l'innovation et ses mécanismes sont des mécanismes classiques de diffusion de l'innovation : réponse à un besoin, rôle des élites, rôle des pouvoirs, rôle des réseaux, effet d'imitation et de contagion : on retrouve un peu les mêmes ingrédients dans toute propagation d'un produit, d'une idée, d'un type de politique, d'un savoir, etc.. Nous avons réservé la notion de « passage du micro au macro » aux situations où ce n'est pas un produit qu'il s'agit de diffuser mais une pratique sociale, une manière de faire, un dispositif institutionnel ou financier ».

Mais c'est en 1995, une fois assise la pratique de l'échange d'expériences, que le groupe de travail sur la lutte contre l'exclusion va véritablement se saisir de cette question et la mener à son terme.

En juillet 1995, la « Contribution pour la réflexion sur la relation micro macro » en jette les bases. Plusieurs points de consensus émergent : l'intérêt de sélectionner quelques exemples particulièrement significatifs qui puissent servir d'icônes à un mouvement ; le rôle de la communication ; la nécessité de peser sur l'environnement institutionnel, ce que l'on appellera au sein du groupe « Agir sur les conditions cadre ». Lors de la réunion de lancement du groupe⁸³,

⁸² BIP 1026 - 15 novembre 1990 - Relation micro macro

⁸³ BIP 1027 - 11 juillet 1995 - Contributions pour la réflexion sur la relation Micro-Macro - 1995, C. San Sébastian et R. de Schutter, B. Ginisty, R. Chao Beroff, C. Bijon, H. de Chaponay

Bernard Ginisty, cofondateur de Démocratie et spiritualité et qui sera directeur de Témoignage chrétien de 1996 à 2000, souligne :

« [...] question particulièrement importante car au cœur des politiques d'innovation sociale. Bien souvent, on dit que la valeur d'une expérience locale tient à sa capacité de généralisation. Or je pense que ce rapport particulier – général induit des effets pervers et explique beaucoup d'échecs des politiques publiques [...]. Une des premières confusions porte sur « expérimentation » et « innovation ». Dans le cas de l'expérimentation, on pense à un résultat reproductible et généralisable. C'est la démarche habituelle de l'administration française qui s'efforce par voie de textes réglementaires de généraliser l'innovation. Or, tout phénomène humain et plus particulièrement toute innovation suppose que l'on soit plus attentif au processus qu'au résultat. Dès lors, il est plus important de mettre en lumière, pour les favoriser, les capacités concrètes d'innovation que les résultats qui n'ont de sens que par la démarche qui les a portés. Les histoires de vie des innovateurs sont aussi importantes que l'analyse des résultats auxquels ils sont parvenus ».

On a vu par l'exemple du micro crédit combien les propos de Bernard Ginisty étaient pertinents.

De son côté, Renée Chao Beroff familière des grandes institutions rappelle :

« [...] il convient de définir précisément ce que l'on entend par initiatives mises en œuvre avec succès... Presque toujours, ce que l'on diffuse c'est un concept clé, le message inspirateur et porteur, [...] et une méthodologie de mise en œuvre tous deux tirés des enseignements de l'action fondatrice. C'est la raison pour laquelle, en absence d'une capitalisation systématique de l'action réussie, elle ne peut servir de base à une diffusion. Cette capitalisation est aussi un travail d'ascèse, pour réellement parvenir à définir les fondements à côté desquels on ne peut passer et les domaines où l'adaptation peut être faite voire encouragée. »

Ce groupe de travail se conclura en octobre 1997 par une rencontre internationale, tenue à Villarceaux, d'où sortira un document précieux : « Le passage du micro au macro ou comment l'interaction entre l'initiative locale et les dynamiques globales peut contribuer au changement social ».⁸⁴

Les leçons du travail collectif : le dossier « micro-macro »

Le document de travail issu de ces réflexions collectives est particulièrement intéressant tant par les réflexions et recommandations qui s'en dégagent que par le souci d'illustrer chaque thèse avancée par des cas concrets⁸⁵ :

« Le thème central retenu est celui du changement de la société ... et comment on peut évoluer vers une société plus solidaire... Le changement se produit à différents niveaux, grâce à une combinaison de facteurs [c'est l'idée à laquelle nous resterons fidèles de la combinaison des différents

⁸⁴ BIP 1028 - 1997 - Dossier à fenêtre micro macro. Ce document est public et consultable sur le site de socioeco.org : www.socioeco.org/docs/bip1028_df_micro_macro.pdf

⁸⁵ BIP 1028 - mai 2000 - Des initiatives locales qui changent le monde ? À quelles conditions émergent-elles et influencent-elles la société ? Paru en 2000 par Collectif
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/des-initiatives-locales-qui-changent-le-monde/

échelles de changement]. On utilise le terme micro là où le rôle des acteurs de terrain est déterminant et les initiatives circonscrites à la dimension locale ; le terme macro, au niveau régional ou national, là où prédominent les dispositifs institutionnels et les orientations politiques d'ensemble. Cependant, à tous les niveaux, des facteurs culturels, institutionnels et sociaux s'articulent aux facteurs économiques pour créer des conditions spécifiques au développement des initiatives. Ce qui varie c'est l'échelle ... Le passage du micro au macro est donc un thème fondamental pour tous ceux qui souhaitent contribuer au changement social ».

Puis le rapport souligne la diversité

« des interactions entre les initiatives locales et les dynamiques globales qu'elles peuvent susciter ou qui peuvent les porter. »

Il décrit ensuite la méthode de travail :

« Prendre comme point de départ des cas significatifs permettant l'échange, puis approfondir des thèmes qui nous paraissent importants ... et autant que possible aboutir à une réflexion stratégique identifiant quelques un des principes essentiels du changement social que nous souhaitons. »

Le groupe a abouti à six principes. Les deux premiers soulignent le fait que l'objectif n'est pas « le changement social en soi » mais bien « le changement vers une société moins excluante ». Ils se comprennent à la lumière de ce qui a été dit précédemment sur la généralisation du micro crédit, dont on n'était pas sûr qu'il continue à partir des intérêts concrets et des dynamiques portées par les personnes et qu'il les aide réellement à s'autonomiser :

« 1. Inscrire l'articulation du micro et du macro dans un projet politique, condition d'un changement dans la durée. Ce projet devra être basé sur des valeurs fortes porteuses de solidarité et intégrer l'action concrète des citoyens et des citoyennes ;

2. partir des intérêts concrets et des dynamiques portées par les personnes pour qu'elles acquièrent un pouvoir sur leur vie en capitalisant sur leurs savoirs [en d'autres termes les gens eux mêmes doivent être bénéficiaires de ce changement d' échelle. »

Les quatre autres principes ont trait à la stratégie : ce que l'on pouvait tirer de multiples expériences comme leçons pour mieux aider des initiatives locales à changer d'échelle. Ils peuvent paraître relativement évidents mais dans le contexte des années 1990, très marqué par la juxtaposition de projets financés les uns à côté des autres, avec une opposition de principe, rhétorique plus que réelle, entre le monde des ONG et les grandes institutions publiques ou privées, ces principes ont un véritable parfum de nouveauté :

« 3. L'environnement doit être l'objet d'une analyse précise pour identifier des rapports de force et de pouvoir pour pouvoir se positionner et déterminer les stratégies servant l'action ;

4. travailler avec les acteurs institutionnels, en particulier l'Etat ;

5. établir des alliances au sein de réseaux vivants d'acteurs de la société civile ;

6. utiliser la communication comme un outil stratégique et rendre visible les initiatives. »

On reconnaît assez bien dans ces principes tous les dialogues qui ont conduit à la construction d'une fédération comme Finansol.

Repenser la relation entre ONG et État

Pour bien comprendre le contexte, il est utile de se référer à une autre initiative de la fondation, la rencontre internationale d'ONG à Santiago, en juin 1992, pour réfléchir aux relations entre ONG et État. Pourquoi Santiago ? Pourquoi 1992 ?

La fondation, par l'intermédiaire d'ONG d'entraide et de développement, comme la CIMADE et le CCFD, avait, au cours de sa première étape 1983-1989, soutenu un certain nombre d'ONG chiliennes en butte à la dictature de Pinochet. Mais, à dire le vrai, beaucoup d'animateurs de ces ONG n'étaient pas des militants de toujours de l'action non gouvernementale tels qu'on pouvait les rencontrer en Europe du nord. C'était plutôt des membres de l'élite bureaucratique et universitaire du Chili démocratique qui avaient perdu leur emploi lors de l'avènement à la dictature et se trouvaient, pourrait-on dire, en situation d'exil intérieur, pendant que d'autres, plus exposés, avaient choisi l'exil vers l'Europe ou l'Amérique du Nord, du moins quand ils avaient pu échapper à la prison ou à pire.

Dès lors, après le retrait de Pinochet en 1990 et le retour progressif à la démocratie, la question qui animait une partie de ces animateurs d'ONG chiliennes était de savoir quel genre d'État construire désormais : fallait-il revenir à la situation qui prévalait avant Pinochet, d'un État centralisé et relativement bureaucratique, ou pouvait-on tirer les leçons de ce passage obligé dans le monde non gouvernemental pour inventer à la fois un nouvel État et de nouvelles relations entre État et société civile ?

La Déclaration de Santiago, rédigée à l'issue de cette rencontre, énonce en préambule :

« Nous, signataires de cette déclaration, conscients de la nécessité de mieux réfléchir aux relations possibles entre le micro et le macro avons voulu nous réunir à Santiago [...] Nous sommes venus de tous les continents et de tous les horizons philosophiques politiques institutionnels et professionnels pour mettre en commun notre expérience, nous écouter mutuellement, en dégager les leçons et formuler un certain nombre de propositions vers l'avenir. »

Puis la déclaration introduit une distinction, bien nécessaire mais originale à l'époque, entre « organisations de citoyens » et « organisations de service et d'appui ». On se souviendra qu'à l'époque (c'est encore parfois le cas 20 ans après) des organisations d'appui, souvent composées de professionnels, revendiquent de parler au nom des citoyens. Le compte-rendu de Noël Cannat après sa mission au Sri Lanka, dont il a déjà été question, en est un reflet. Ensuite, et c'est l'essentiel de la déclaration, sont distingués pour les ONG trois types de situation :

- une fonction de substitut à un État illégitime, inefficace ou injuste mais, fréquemment, lorsque la démocratie s'installe, les anciens cadres des organisations de services participent activement au gouvernement et à la reconstruction de l'État et il arrive qu'une

fois rentrés dans les institutions politiques ils considèrent que les structures non gouvernementales dont ils sont issus perdent leur intérêt ;

- une fonction subsidiaire à l'État, prenant en charge ce que l'État et le marché sont incapables de prendre en charge – c'est typiquement le cas de nombreuses associations agissant dans le domaine social en France et plus encore en Chine où l'État a poussé au développement du « tiers secteur » dès lors qu'il a décidé de se concentrer sur ses fonctions économiques et stratégiques – ;
- une fonction de tête chercheuse d'un nouveau projet de société germe d'une nouvelle conception de la société, face à la crise des modèles de développement, de l'État providence, de l'organisation hiérarchique des parties et de l'action publique. On reconnaît assez bien dans cette troisième fonction ce que cherchaient à faire les organisations partenaires de la fondation qui, à travers la réflexion « micro macro » cherchaient à promouvoir une autre conception des politiques de lutte contre l'exclusion.

Les trois modalités de généralisation des innovations

Le rapport micro macro identifie trois « niveaux de macro » :

- celui des réseaux d'acteurs qui assurent l'essaimage et la réplique ;
- celui des institutions et des mesures politiques qui entraînent une modification des pratiques à une plus grande échelle ;
- celui, enfin de la société – cultures, courants de pensées, mentalités – qui permet d'obtenir un effet de masse .

Le macro implique aussi une dimension d'échelle et de durée: d'échelle, par essaimage ou réplique d'une expérience ; de durée parce qu'une initiative devient une source d'inspiration ou de référence... ou parce qu'elle influence le courant de pensée dominant [ce que les anglosaxons appellent « main streaming »].

Il est difficile de résumer en quelques lignes un texte de plus de 100 pages dont une des vertus est d'illustrer chaque affirmation par des exemples dans lesquels les membres du groupe de travail étaient des protagonistes actifs. Ce qui frappe néanmoins à plus de vingt ans de distance c'est la solidité de l'argumentation, qui fait de ce texte un véritable manuel pour l'action.

Il a notamment le mérite de souligner qu'un changement d'échelle de l'innovation, porté par de grandes institutions, ne va pas sans risque. À dupliquer les formes, on risque d'en perdre le sens, l'esprit. Le groupe a naturellement en tête la récupération politique déjà en route pour le micro crédit et dont on a signalé les dérives. Comment une démarche fondée sur la promotion de la solidarité peut devenir, de fil en aiguille, une incitation à l'individualisme ? Mais le risque le plus fort, dans la récupération d'une initiative exemplaire par de grandes institutions est d'oublier les conditions spécifiques qui ont donné naissance à l'initiative pour n'en garder

qu'une recette passe partout. C'est en effet ce qui se passe avec les « bonnes pratiques » dont l'imitation a été si souvent préconisée par les organisations internationales.

Dans le domaine de la lutte contre l'exclusion, une des préoccupations des auteurs du rapport était de voir disparaître les personnes exclues elles-mêmes comme acteurs, eux qui étaient pourtant au cœur de la plupart des initiatives. C'est notamment pour éviter cette dérive que les auteurs ont souligné l'importance de faire une analyse fine de l'environnement des initiatives phares, c'est-à-dire de la conjonction de facteurs qui à un moment donné les a rendues possibles. Ils citent en particulier trois éléments : la personnalité forte, voire charismatique, des initiateurs ; la réponse à une conjoncture de crise (on l'a vu à propos de l'État providence), qui ouvre une fenêtre d'opportunité pour proposer d'autres manières de faire ; la présence enfin d'un marché potentiel : il est intéressant à ce sujet de voir que quoique appartenant tous au monde des organisations non gouvernementales, les auteurs du rapport n'hésitent pas à utiliser des références tirées du monde économique. On est loin d'une approche, fréquente encore à l'époque, où l'on opposait des ONG « forcément désintéressées » à des entreprises « forcément suspectes ». Au contraire, on reconnaît que c'est dans le monde de l'entreprise que s'est accumulé l'essentiel de l'expérience sur le changement d'échelle des innovations, retrouvant là un des constats faits par la fondation à l'issue de sa première étape : les entreprises sont de vastes systèmes de médiation, de transformation de prototypes en produits de série, tandis que la société civile s'est rarement dotée des moyens équivalents de médiation.

Le groupe reconnaît aussi la multitude des canaux par lesquels une innovation change d'échelle. Le préalable est que cette innovation ait véritablement, par apprentissages successifs, subi des « tests de solidité » : là encore, principe de réalisme, ce n'est pas parce qu'une idée est séduisante ou une intuition juste que la solution concrète qui a été retenue tient la route. Le processus de type industriel, de passage du prototype à la série, n'est pas récusé. Il peut résulter soit de l'émergence d'un réseau national portant l'innovation soit de ce que le groupe appelle des « franchises », permettant à d'autres d'être reconnus capables de délivrer les mêmes services. C'est l'idée, que nous avons développée dans le cas de Finansol, avec un comité chargé de veiller à son respect par le signataires. Néanmoins, est affirmée la préférence pour dégager un certain nombre d'innovations des principes fondamentaux : la diffusion de l'innovation se fera par réplique de ces principes en les adaptant à chaque cas concret.

Mais d'autres exemples sont cités pour la diffusion de l'innovation. Parfois, comme l'expérience de Fortalezza en matière de construction de logements en milieux populaires, c'est l'idée qui essaime – associer construction de logements, formation et développement d'activités économiques dans les quartiers populaires – plutôt que les modalités concrètes adoptées à Fortalezza. Dans d'autres cas, l'idée se diffuse en influençant les programmes officiels de formation. Une troisième voie est qu'une innovation participe à l'évolution générale d'un courant de pensée permettant progressivement de renverser le courant dominant. On retrouve l'idée de l'importance de proposer un nouveau cadre de référence.

Le groupe s'intéresse également à ce qu'il appelle l'évolution des « conditions cadre », le cadre juridique, administratif, fiscal, financier, normatif, etc., dans lequel se développe une innovation. Ce cadre, adapté aux situations d'hier, devient rapidement un obstacle sinon pour l'émergence d'une innovation du moins pour sa diffusion. Parmi les moyens suggérés, en particulier

valables pour renouveler les approches de la lutte contre l'exclusion, le groupe met en avant les « programmes d'immersion » à destination de responsables politiques, de journalistes ou de cadres d'administration, seul moyen de leur faire toucher du doigt une réalité qu'ils ne perçoivent le plus souvent qu'à travers l'écran des idées reçues.

Le groupe, enfin, fait un vibrant appel à la construction d'alliances au sein de la société civile. Là encore, moins trivial qu'il n'y paraît à l'époque (mais est-ce si différent vingt ans après ?) où les différentes organisations et réseaux, concurrents au plan symbolique et au plan de l'accès aux ressources, cherchent plutôt à se distinguer les uns des autres qu'à construire les alliances nécessaires.

Ce qui frappe, plus de vingt ans après, c'est l'actualité de ces réflexions. Elles ont donné naissance à deux convictions bien établies de la fondation : la société change quand se trouvent mobilisés ensemble quatre types d'acteurs : les innovateurs, les théoriciens, capables de proposer un nouveau cadre intellectuel de référence, les généralisateurs et les régulateurs qui peuvent changer les conditions cadre ; et, la plupart du temps, ce changement doit s'opérer simultanément à différentes échelles du local au mondial.

3.4 – Vers une société moins excluante et une socio-économie solidaire

L'origine du programme

Dès la fin des années 1980, nous avons acquis la conviction qu'il était nécessaire d'aller plus loin que la lutte contre l'exclusion par l'action économique pour s'attaquer à la racine même du problème en comprenant mieux les sources de l'exclusion et en construisant des sociétés moins excluantes.

C'est l'origine de la création du programme LEX1. Il est défini par le Conseil de Fondation au début de l'année 1993⁸⁶ :

« Le terme « analyse des processus d'exclusion » n'est pas adapté pour LEX1 car il donne le sentiment d'un processus purement intellectuel, alors qu'il s'agit de structurer au niveau européen et au niveau de nos partenaires un travail collectif pour construire une société moins excluante. On décide d'intituler l'autorisation de programme : pour une société moins excluante. »

Ce n'est pas sans timidité que nous ouvrons ce nouveau front. Le terrain est déjà occupé par de très nombreux intellectuels et mouvements associatifs et politiques. À l'issue des premières rencontres ces doutes sont en partie levés. Lors du Conseil de fondation de janvier 1996, nous notons⁸⁷ :

« La décision de poursuivre LEX1 a été longuement mûrie, car l'ampleur des questions soulevées est telle que la valeur ajoutée de la fondation n'est pas évidente. »

⁸⁶ BIP 3166 - 10 février 1993 - Présentation des axes de travail des alliances sur LEX1

⁸⁷ BIP 6248 - 24 janvier 1996 - Bilan et perspectives du programme LEX1

Cette décision a été prise sur la base de la réunion du Conseil d'avril 1995 et de trois constats :

« La nécessité de travailler sur les causes de l'exclusion ; celle d'articuler les différentes échelles où se pose le problème, du niveau local au niveau global ; le fait que le champ est laissé libre par le monde associatif quand il s'agit de dépasser le stade des revendications pour passer à celui des propositions [...] il a de plus été décidé d'appuyer le programme sur deux dynamiques fortes : celle de l'alliance et celle de la capitalisation d'expériences. »

La fondation veut donc fonder sa valeur ajoutée sur les réseaux internationaux qu'elle contribue à créer, en particulier sur le lien Nord Sud qu'elle a déjà valorisé pour la lutte contre l'exclusion par l'initiative économique, sur la capacité propositionnelle et sur la méthode qui permet de partir de l'échange d'expériences pour fonder les propositions.

Toujours dans le souci de ne pas réinventer l'eau chaude, nous décidons d'engager une étude de cadrage (confiée à un jeune militant de l'Alliance, Philippe Guirlet), pour recenser les différents courants de la pensée innovatrice économique et sociale et les mettre en perspective. Son rapport sera présenté à la rencontre de l'Alliance à Bertiot, en 1997⁸⁸.

Les rencontres fondatrices : la rupture du lien social, un risque planétaire

Une première étape fut l'organisation en mars et mai 1993 de deux rencontres européennes, initiées par l'un des membres du groupe de Vézelay, René Loubert⁸⁹. La synthèse de ces deux rencontres conduit à clarifier les rapports entre exclusion et chômage⁹⁰ :

« Fin 1993, le chômage touche 19 millions d'Européens, soit presque 12 % de la population active. La pauvreté touche 50 millions de personnes, c'est un niveau jamais atteint. Opulence et pauvreté se côtoient. Mais les dimensions économiques n'englobent pas les aspects sociaux du problème, celui de l'exclusion ... Elle se définit comme la mise à l'écart, concrète ou symbolique [...]. Elle n'est pas toujours synonyme de pauvreté : certaines personnes pauvres peuvent être insérées dans la société ou se reconstituer en groupes.

Plus que l'argent c'est le travail rémunéré qui est au cœur du lien social dans nos sociétés industrielles. La logique marchande tend à dominer les autres rapports sociaux : être exclu c'est être parmi ceux dont l'économie n'a plus besoin, c'est être mis à l'écart du système marchand. Cependant tous les chômeurs ne sont pas exclus des rapports sociaux, cela dépend de la structuration de ces rapports dans une société donnée.

L'exclusion, c'est aussi la perte de l'estime de soi et la négation des possibilités créatrices de l'individu. Souvent elle passe par le cumul de handicaps de diverses natures ... l'exclusion est multidimensionnelle et appelle des réponses multiples... Le travail fournit des revenus mais aussi l'utilité sociale et des rapports sociaux. Il est source d'intégration et d'identité. La famille aussi constitue

⁸⁸ Sur le site de Socioeco : http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1314_fr.html

⁸⁹ BIP 3837 - 4 novembre 1993 - Regroupement de LEX1 et LEX2 avec les autres programmes FPH (le regroupement ici avec le travail du groupe de Vézelay)

⁹⁰ Fiche histoire 1129 - 1996 - Rupture du lien social : risque planétaire majeur. Éléments pour une réflexion sur l'exclusion, projets et problèmes

une forme de lien social. Nos sociétés génèrent de l'exclusion. Il faut réfléchir au rapport entre progrès technique, croissance et rupture de la cohésion sociale en Europe.

Comment donner la parole aux exclus alors que, leur but étant de trouver du travail, ils ne peuvent pas se constituer en classe sociale ? Il serait important pour eux de faire entendre leur voix de façon à être inclus dans le champ politique [...]. Des initiatives existent dans tous les pays d'Europe, il est important de favoriser l'échange d'expériences [...]

La croissance économique ne crée pas nécessairement d'emploi ni de lien social : il faut faire reconnaître l'idée de partage et réfléchir sur de nouvelles formes d'intégration sociale [...]

La question de l'exclusion renvoie également à des interrogations politiques, notamment pour les pays de l'Est, sur les modèles d'économie marchande [...]

Quels axes d'action ? Pour certains, le cœur du problème est celui de l'emploi. Pour d'autres, il faut essayer d'éviter l'exclusion même avec du chômage en se demandant par exemple pourquoi le travail est au cœur du lien social et réfléchir à de nouvelles formes de socialisation ».

La plate-forme pour un monde responsable et solidaire, écrite quelques mois plus tard, porte la marque de ces réflexions en identifiant trois crises des relations : entre les personnes (la rupture du lien social), entre les sociétés (les relations internationales, restées marquées par le souverainisme, ne gèrent pas les interdépendances à l'échelle planétaire), entre l'humanité et la biosphère (un modèle économique qui ne prend pas en compte les limites et la fragilité de la biosphère).

Ces interrogations de départ vont baliser le chemin qui nous mènera, au début de l'année 2000, à l'idée d'une socio-économie solidaire.

Les riches ont-ils (encore) besoin des pauvres ?

Dès l'automne 1993, Pierre Calame donne à un des chapitres de son livre « Mission possible » un titre provoquant : « Les riches ont-ils encore besoin des pauvres ? ». C'est, à l'époque, une véritable rupture par rapport à l'explication, omniprésente depuis Karl Marx, de la pauvreté comme le fruit de l'exploitation des pauvres par les riches. Pensée au dix neuvième siècle à l'échelle d'un pays ou d'un continent, cette explication, dans les dernières années du vingtième siècle, s'était étendue aux rapports mondiaux : la pauvreté du Sud était expliquée par son exploitation économique par le Nord. D'où les trois thèses politiques et économiques dominantes à cette époque dans les milieux « progressistes » :

- le fossé entre pays du Nord et pays du Sud ne peut que s'approfondir, version mondialisée de la thèse de la paupérisation absolue chère aux marxistes du dix neuvième siècle ;
- il faut, pour permettre le développement du Sud, déconnecter les économies du Sud de celles du Nord, thèse défendue par des économistes comme Samir Amin, encore très en vogue à l'époque ;

- il faut combattre la mondialisation économique, qui est la source de tous les maux du Sud.

Nous commençons à penser que ces thèses sont, en partie au moins, erronées. Il est vrai que depuis 1992 nous avons engagé un dialogue avec la société chinoise et nous voyons bien le parti que la Chine commence à tirer de la globalisation économique. Mais, au fond, la situation est peut être encore plus grave. Le rapport d'exploitation demeure malgré tout un rapport social, tandis que si « les riches n'ont plus besoin de (tous) les pauvres » il faut inventer de nouvelles réponses à la rupture du lien social.

Dès cette époque, nous prenons conscience que le développement économique porté par la révolution technique des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ne conduirait pas à créer de l'emploi pour tous sous la forme salariale traditionnelle. Dès lors, il fallait prendre de front, en la déconnectant de la croissance, la question de l'intégration sociale.

L'exclusion sociale en Europe : l'énoncé de droits sociaux supplémentaires est-elle la réponse ?

Au niveau européen, au début de l'année 1993, Jacques Delors, alors Président de la Commission Européenne, avait organisé une conférence à Copenhague sur l'exclusion sociale en Europe et Pierre Calame s'y était vu confier l'atelier sur l'extension des droits sociaux. Avec des juristes de différents pays, nous avons constaté que l'énoncé de droits sociaux de plus en plus étendus était un leurre car ces droits n'étaient, en réalité, opposables à personne. En conséquence, nous avons proposé à Jacques Delors d'élaborer une déclaration solennelle sur les valeurs fondatrices de l'Europe⁹¹, dont une esquisse lui avait été soumise sous le titre : « Plaidoyer pour l'élaboration d'une déclaration solennelle de la Communauté sur les finalités de l'Union et de la lutte contre l'exclusion sociale ».

Cette esquisse de déclaration soulignait, déjà, que :

« L'union économique et monétaire ne peut tenir lieu de projet pour l'Union ... Ses conséquences structurelles sur l'environnement, l'appauvrissement du patrimoine culturel et naturel, des espaces ruraux, l'exclusion sociale sont connues. L'Union y fait face jusqu'à présent en multipliant des mesures correctrices de tous ordres (...) Ce qui est contradictoire avec la nature même des processus d'exclusion qui sont globaux, qui frappent des groupes sociaux et des régions, qui appellent des réponses multidimensionnelles... Aucune motivation économique ou politique ne peut justifier qu'une partie de la population vivant sur le territoire de l'Union (...) souffre structurellement d'exclusion (...) aucune considération à courte vue ne peut justifier que l'avenir des générations futures, les équilibres de la biosphère ou les perspectives de développement des pays pauvres soient sacrifiés au bien être d'une minorité ou à des logiques économiques sociales techniques que nous nous révélerions incapables de maîtriser et de réorienter ».

⁹¹ BIP 3052 - 1993 - Plaidoyer pour l'élaboration d'une déclaration solennelle de la communauté sur les finalités de l'union et la lutte contre l'exclusion sociale. En 1993, le président de la Commission européenne, Jacques Delors a organisé une conférence européenne à Copenhague sur l'exclusion sociale en Europe. À cette occasion lui a été proposé l'idée, qu'il a défendue, d'une déclaration solennelle sur les valeurs fondatrices de l'Europe.

Reconstruire le lien social, un préalable à l'intégration

Dès le rapport « Regards africains sur la pauvreté en France »⁹², en 1989, nous avons pris conscience du caractère crucial des liens sociaux, y compris pour pouvoir accéder aux multiples aides publiques. Nous voyions, avec beaucoup d'autres, s'installer un cercle vicieux : la perte de l'emploi ou l'éclatement de la cellule familiale conduisant à une destruction du lien social et de l'estime de soi, rendant par la même impossible ou très difficile la réinsertion sociale. À la même époque (1995), le sociologue Robert Castel⁹³, dans son livre « Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat » analyse la constitution de la société salariale, puis son effritement à partir du milieu des années 1970 et ses conséquences : « *l'exclusion – ou plutôt ce qu'il appelle la désaffiliation – la vulnérabilité et la fragilisation qui frappent les individus* ».

C'est pourquoi nous soutiendrons plusieurs travaux collectifs faisant de la reconstruction des liens sociaux un préalable à tout effort réussi d'intégration sociale, y compris par le travail. D'abord, la capitalisation de l'association Solidarités nouvelles face au chômage, créée par Jean Baptiste de Foucauld, alors Commissaire au Plan. Le sous-titre du livre⁹⁴ parle de lui-même : « Tisser des liens pour trouver un emploi : récit d'une expérience citoyenne ». L'association y soutient, par exemple, l'idée de l'attribution aux chômeurs d'un chèque associatif, pour les encourager à s'affilier à un syndicat ou une association, moins pour défendre leurs droits que pour retisser des liens sociaux. Ensuite, à l'issue d'un compagnonnage de plusieurs années, un travail de capitalisation de l'association ATD quart monde⁹⁵. L'association n'avait pas été séduite d'emblée par l'idée de mettre sous forme de fiches DPH ses expériences concrètes mais des responsables d'ATD étaient revenus à nous trois ans après⁹⁶ pour nous demander de les aider à mettre en forme des histoires représentatives de l'action de leur mouvement « *pour en faire une analyse, en extraire des principes d'action et rédiger un manuel pour l'action* ». Ce que nous avons bien entendu accepté de faire⁹⁷. À l'issue d'un séminaire international d'ATD Quart Monde tenu à Jérusalem, sera finalement publié en 1997 un livre en français et en anglais intitulé « Artisans de démocratie »⁹⁸, écrit par Bruno Tardieu et un sociologue israélien Jona Rosenfeld : « *Les citoyens ordinaires peuvent recréer le lien social entre les institutions de notre société et les personnes qui en sont exclues* ».

L'importance accordée à la rupture des liens sociaux nous conduit à la même époque à accompagner le travail d'un sociologue, Patrick Gaboriau, qui publie en 1994 : « Clochard. L'univers d'un groupe de sans abris parisiens ». Ce qui, de fil en aiguille, conduira l'INSEE à demander à Pierre Calame de présider le groupe de travail du CNIS (Conseil National sur l'Information Statistique), consacré à la connaissance des sans abris. À l'époque, la préoccupation des institutions était (mais serait-elle si

⁹² Regards africains sur la pauvreté en France. Paru en 1989. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/ouvrage-259/

⁹³ Robert Castel (1933-2013) est un sociologue et philosophe français, spécialiste de sociologie du travail et des questions relatives à l'exclusion sociale

⁹⁴ Solidarités nouvelles face au chômage. Tisser des liens pour trouver un emploi. Récit d'une expérience citoyenne. Paru en 1999, par Sophie Pillods. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/solidarites-nouvelles-face-au-chomage/

⁹⁵ FDS 2489 - 21 février 1992 - contact : ATD Quart Monde

⁹⁶ FDS 5523 - 2 mai 1995 - Demande de financements d'un manuel pour l'action

⁹⁷ FDS 7212 - 1er février 1997 - Capitalisation ATD Quart Monde

⁹⁸ FDS 9894 - 21 janvier 1999 - Capitalisation ATD Quart Monde

différente maintenant ?) de dénombrer les sans abris. Pierre Calame obtint d'abord, malgré les résistances initiales du ministère du logement, que le mandat du groupe de travail soit étendu également à l'offre en logements. Car, dès les années 70, un vaste mouvement – dont on ne peut contester la légitimité – avait conduit en France à normaliser le parc de logements, en imposant à tous des normes minimales de confort, ce qui a eu pour conséquence d'éliminer progressivement le logement locatif à très bon marché qui était le recours des plus pauvres. L'enfer est pavé de bonnes intentions ! Mais, surtout, dans son introduction au rapport final⁹⁹, Pierre Calame souligna que poser le problème en terme de dénombrement portait en germe sa propre réponse institutionnelle, « *Combien faut-il de lits dans les centres d'accueil ?* », alors que le problème est plus profond car il résulte de l'évolution divergente de la société et du parc de logements.

Il est vrai qu'à l'époque administrations et associations caritatives se livraient à une bataille des chiffres : plus on était progressiste et plus on avançait un chiffre élevé de sans domicile fixe. Mais était-ce pour autant la bonne approche ?

« [...] Que nous partions des habitants ou que nous partions du logement, trois idées fondamentales émergent qui constituent la trame de nos propositions. La première, c'est qu'il faut intégrer la connaissance des sans abris et des processus d'exclusion dans une approche d'ensemble de la société. C'est en reconnaissant la précarité comme l'une des composantes de notre société, en se donnant les moyens de l'appréhender dans les enquêtes nationales, que l'on évitera l'illusion d'approches spécifiques [comme le dénombrement des sans domicile fixe] qui ne peuvent que renforcer la stigmatisation des exclus et l'idée que leurs problèmes peuvent être résolus par des mesures spécifiques. La seconde, c'est qu'il faut privilégier les approches locales aussi bien dans la compréhension des problèmes que dans la recherche des solutions. La troisième, enfin, c'est qu'il faut s'attacher avant tout à comprendre les processus qui conduisent à l'exclusion, que ces processus soient à rechercher dans l'histoire des familles ou dans le fonctionnement des marchés du logement [...]. Quoi de plus scandaleux qu'un mort de froid dans la rue. Il imprègne chacun du sentiment de l'urgence. Savoir et savoir vite. Mon sentiment, à l'issue de la réflexion menée dans le cadre du groupe de travail, est qu'il faut oser prendre le temps de comprendre. »

Face au constat du fossé croissant entre riches et pauvres dans chaque continent et dans chaque pays, nous parlons dans la déclaration de Copenhague de l'Alliance, issue des quatre rencontres continentales organisées, au début de l'année 1995, d'une « Alliance contre l'apartheid social »¹⁰⁰. L'intérêt de cette note est de reconnaître que les réalités demeurent différentes d'un continent à l'autre. Elle appelle en conséquence :

« [...] à faire émerger, à l'échelle des continents, des projets de société [...] les États Nations dans leur grande majorité n'ont pas l'échelle et le poids suffisant pour constituer le cadre de tels projets. Pour autant, ce n'est pas en soumettant chacun à un ordre mondial et à une concurrence internationale sans frein que l'on dépassera les limites des régulations actuelles [...]. En s'organisant, en ayant une grande ambition, en reliant entre elles les multiples initiatives existantes, les acteurs organisés et les sociétés civiles de chaque continent, les femmes, les jeunes, les paysans, les entreprises, les consommateurs, les syndicats, les unions professionnelles sont à même de traverser les frontières, de dépasser les cloisonnements pour faire naître de tels projets [...]. Ce qui conduit également à plaider pour une nouvelle gouvernance mondiale. »

⁹⁹ BIP 3321 - février 1996 - Introduction du rapport CNIS sur les sans abris

¹⁰⁰ BIP 1306 - mars 1995 - Rencontre de Copenhague : Une Alliance mondiale face à l'Apartheid social

À partir de 1995, quatre grandes pistes vont être explorées pour la construction d'une société moins excluante :

- énoncer le cadre d'une économie redistributive avec ses différents volets possibles, de partage des revenus, de partage du travail ou de contrat civique ;
- lutter contre le chômage et l'exclusion sociale à partir des territoires : ce sera le mouvement des Pactes locaux ;
- renforcer le capital social des personnes et des communautés et lutter contre la destruction des liens sociaux, dans le prolongement des réflexions sur la finance solidaire ;
- explorer ce que pourrait être un modèle de « socio-économie solidaire », réflexion animée dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire par Philippe Amouroux et qui débouchera dix ans plus tard sur une perspective plus vaste : l'initiative pour repenser l'économie.

Nous allons évoquer à grands traits ces différents axes de travail, dont certains ont été plus développés que les autres.

Le concept d'économie redistributive a été forgé par un économiste et haut fonctionnaire, Dubouin. Né en 1878, il était sous-secrétaire d'État au trésor en 1926¹⁰¹ et a réfléchi à la crise de 1929. Pour lui, on sort de millénaires de rareté et on rentre dans une ère d'abondance possible où il va falloir choisir ce que l'on produit, comment, avec qui et comment on le distribue.

Sa fille a rendu visite à la fondation en 1998¹⁰² :

« Madame Dubouin a pris contact avec nous à partir de la réflexion de son père sur l'économie redistributive. Professeur d'université, elle nous dit : je me suis sentie une mission vis-à-vis de mon père. Il avait trois ans de plus que Charles Léopold Mayer. Sans créer un mouvement, il a lancé des idées que, je crois, il faut connaître mais il continue à passer pour être en avance sur son temps. Il affirme la nécessité d'une mutation de l'économie, de quelque chose de tout à fait différent qui ferait passer l'homme en avant (...). L'économie redistributive, c'est le partage de la production et de ses fruits. Les propositions de mon père datent des années 1950 et il restait dans le cadre national : il proposait un travail pour chacun, le service social, et le partage des revenus en fonction des besoins. Maintenant, il faut autre chose qui tienne compte de la complexité de notre monde. D'où l'idée de contrat civique : que chaque puisse choisir ce qu'il va faire, les périodes de sa vie d'études et de production ».

La question se trouve plus que jamais posée. Mais, dans les années 1990, deux mouvements avaient pris un certain poids, celui du revenu de base universel et celui du partage du travail.

Dès septembre 1992¹⁰³ :

¹⁰¹ Jacques Dubouin (1878-1976) est un banquier, industriel et homme politique français. En octobre 1935, il crée le journal de réflexion socio-économique La Grande Relève. Il y présente au fil des années sa vision d'une économie de partage des richesses qu'il nomme « économie distributive » et est considéré comme l'un des tout premiers personnages politiques français à défendre l'idée d'un revenu de base

¹⁰² FDS 9675 - 24 novembre 1998 - L'économie distributive et l'Alliance

« [...] au-delà du RMI et de l'État providence, nous avons reçu des représentants du BIEN : Basic Incom European Network. Le quatrième congrès du BIEN s'est tenu le 18 septembre 1992 à la faculté des sciences économiques et de gestion de Paris Saint-Maur. Ce colloque réunissait 150 personnes environ, principalement françaises, quelques Anglais étaient présents. Le BIEN est une organisation internationale où se retrouvent des personnes et des groupes militants dans de nombreux pays en Europe mais aussi au Canada, aux États-Unis et en Australie, pour l'allocation automatique à toute personne vivante d'un revenu minimum. »

Ce contact ne fut pas suivi d'effets. Nous avions en effet deux doutes sérieux à l'égard de cette proposition. Le premier tenait à l'ouverture des frontières et à la pression migratoire : assurer un revenu minimum universel, attaché à la présence sur le sol français était-il compatible avec le principe de libre installation sur notre sol de tous citoyens d'Europe conformément aux traités européens ? Et cela ne risquait-il pas de se traduire par une fermeture de nos frontières au Sud face à la pression migratoire du continent africain ?

Mais notre seconde raison de scepticisme tenait au fait que nous étions principalement préoccupés à l'époque par la rupture du lien social. En quoi le revenu minimum universel permettait-il de répondre à cette question ? La question de désaffiliation nous préoccupait avant tout. D'où notre intérêt pour la notion de « contrat civique », allant de pair avec une re-territorialisation de l'économie, que théoriseront quelques années plus tard Jean-Louis Laville.

Le partage du travail était au début des années 1990, vivement débattu en France. Il s'est traduit quelques années plus tard par la loi française fixant la durée du travail à 35 heures. Mais, déjà, la loi Robien prévoyait à titre expérimental une réduction des charges sociales pour les entreprises qui réduisaient le temps de travail. C'est à cette époque que Pierre Larruturou s'est fait connaître avec sa proposition de semaine de 4 jours.

Nous le recevons au printemps 1997¹⁰⁴ :

« Pierre Larruturou travaille dans le cabinet Arthur Andersen. Il a pris une période sabbatique pour se mettre au service de ATD Quart Monde. Dans ce cadre, il a travaillé sur le chômage et a débouché sur l'idée de la semaine de 4 jours. Son point de départ est simple : en vingt ans, le produit intérieur brut (PIB) a cru de 50 % tandis que le nombre d'heures de travail baissait de 11 %. Pendant la même période, le nombre d'actifs potentiels (travailleurs plus chômeurs) a augmenté de 14 %. Il y a donc eu en moyenne une réduction de 25 % du rapport entre le nombre d'heures travaillées et le nombre d'actifs. Le partage du travail qui en résulte de fait s'opère selon des modalités différentes d'un pays à l'autre : par l'augmentation du chômage en Europe, par la combinaison de salariés stables et de petits boulots aux USA, par le partage entre hommes et femmes au Japon. Le problème n'est donc pas de savoir s'il faut ou non partager le travail, mais de dire les modalités que l'on préfère. Ce sont ces idées qui ont débouché sur la loi Robien mise en œuvre à titre expérimental. Actuellement il y a déjà 180 conventions d'entreprises ».

Pour Pierre Larruturou, la meilleure solution était d'imposer le partage du travail par la loi en fixant la semaine de travail à 4 jours. Là aussi, la fondation, tout en restant en contact avec Pierre Larruturou, ne s'est pas engagée dans cette voie. Lors de cette même réunion, nous émettons trois

¹⁰³ FDS 2783 - 18 septembre 1992 - Au-delà du RMI et de l'État providence

¹⁰⁴ FDS 7473 - 25 mars 1997 - Semaine de 4 jours et apartheid social

questions :

- « a) une économie de l'intelligence est-elle compatible avec un partage mécanique du travail ?
- b) quelle insertion sociale alternative au travail offrir à l'ensemble de la société ?
- c) ne faut-il pas distinguer biens et services car les gains de productivité sont très différents dans les deux cas ? »

L'ambiguïté de la proposition de semaine de 4 jours tenait au partage des revenus qui devait logiquement en découler. La question a rebondi au sein même de la fondation, quelques années plus tard, lorsqu'il s'est agi de mettre en œuvre la loi sur les 35 heures. Ce fut au cours de toute la vie de la fondation, le seul conflit ouvert. Selon une partie des salariés, le « progrès de l'homme » se traduisait nécessairement par une réduction du temps de travail conformément à la loi mais à revenu constant. Pierre Calame, de son côté, en tant que Directeur, s'est montré hostile à cette thèse. La fondation, disait-il, ne tire pas de produits financiers de son travail. Elle doit partager les revenus tirés de son patrimoine entre l'activité propre de l'équipe et les subventions à des partenaires. En outre, il n'y a pas de « gains de productivité » à attendre dans notre propre travail. Dès lors, réduire le temps de travail sans réduction du revenu revenait soit à réduire l'intensité du dialogue entre la fondation et ses partenaires, intensité qui dépendait de l'engagement et du temps de travail des salariés, soit à recruter mais dans ces conditions au détriment des soutiens à nos partenaires.

Le choix qui fut fait en conséquence, et qui a pu se maintenir une quinzaine d'années, jusqu'à ce que les modalités d'application de la loi se durcissent, a été de profiter d'une dérogation qui permettait, pour les salariés autonomes de l'organisation de leur travail – ce qui était le cas pour tous ceux qui à la fondation avaient un statut cadre –, de définir le temps de travail en nombre de jours ouvrés par année et non en nombre d'heures par semaine.

Même si la question demeure en France controversée, il semble bien que la loi sur les 35 heures s'est traduite à l'échelle de la société de façon différenciée selon les secteurs d'activité. Dans l'industrie et, en particulier dans les grandes entreprises, la réduction du temps de travail s'est traduite par une intensification du travail, notamment avec une réduction des pauses, ce qui signifie de réduire encore la fonction intégratrice de l'entreprise ; dans les services publics, en particulier dans les services de santé, par une réduction effective de la qualité du service, dont là aussi ont pâti les relations sociales ; et dans des secteurs comme le bâtiment ou la restauration ou l'hôtellerie, soit par le non respect de la loi, soit par le recours croissant à des immigrés sans papier. En tout cas, il n'est pas évident que cette loi sur les 35 heures ait été en mesure de réduire les inégalités de revenus associées au développement de ce que nous avons appelé « l'économie de l'intelligence ».

C'est donc nos réserves à l'égard des deux hypothèses de l'époque, revenu universel et partage mécanique du travail, qui ont fait que nous avons plutôt privilégié les autres perspectives. Selon nous, l'intégration économique européenne et la globalisation de l'économie mondiale contraignaient à penser dans des termes nouveaux.

Dès janvier 1996, nous définissons cette partie du programme lutte contre l'exclusion comme

l'animation des chantiers socio-économiques de l'Alliance et mettons en avant les thèmes suivants¹⁰⁵ :

« Comment construire des projets de société qui soient mobilisateurs pour le prochain siècle ? Quelles alternatives au travail proposer comme fondement de l'intégration sociale ? Comment utiliser l'arme de l'épargne et du financement alternatif et solidaire ? Comment en contre point des échanges mondiaux promouvoir des systèmes locaux d'échanges ? [nous voyons ces systèmes locaux d'échanges comme la combinaison de] une économie de marché locale, la promotion de l'autoproduction, de nouvelles formes d'échanges de biens et de services. Quel mécanisme de redistribution pour des sociétés responsables et solidaires ?... Les premiers résultats de l'étude de cadrage suggèrent d'autres pistes de chantier : sur les entreprises (charte sociale des entreprises, régulation de l'activité des firmes multinationales) ; sur les valeurs de la société (l'hospitalité, la notion de propriété, la transmission des valeurs dans l'éducation des jeunes) ».

Et nous précisons un an plus tard¹⁰⁶ [à propos de l'étude de cadrage] :

« [...] l'accent a été mis sur l'étude des solutions innovantes, politiques ou macro économiques, mises en œuvre et sur la comparaison des systèmes explicatifs et des solutions et ruptures proposées sur la monnaie, le travail, et toutes les grandes questions en débat... Deux orientations majeures pour LEX1 sont ressorties de l'étude : contribuer aux chantiers actuels ou potentiels de l'Alliance sur les thèmes socio-économiques ; créer un réseau d'échange sur la pensée innovatrice sur ces mêmes thèmes. »

Le pôle de socio-économie solidaire qui se développera à partir de 1998, sous l'impulsion de Philippe Amouroux, s'efforcera de combiner ces deux dimensions à l'échelle internationale.

¹⁰⁵ FDS 6253 - 24 janvier 1996 - Soutien aux chantiers socio-économiques de l'Alliance

¹⁰⁶ FDS 7201 - 1er février 1997 - Pour une société moins excluante

IV. L'invention de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, 1994-1995

Dans les aventures humaines, du moins celles qui sont largement ouvertes sur l'extérieur, il est rare que la réalité se conforme à ce qui avait été prévu. Nous avons vu qu'au cours de la première étape de la fondation, de 1982 à 1989, l'implication de la fondation dans la création et le soutien du groupe de Vézelay avait introduit une rupture dont nous n'avions pas imaginé, au moment de prendre la décision, qu'elle modifierait la nature même de la stratégie de la fondation.

La diffusion de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire, conclusion de la convention préparatoire aux États Généraux, en décembre 1993, puis le lancement, début 1994, de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire produisirent une rupture plus grande encore. Certes l'Alliance était la suite logique de l'ambition tracée dès mars 1988 avec l'appel aux États Généraux de la planète, mais une chose avait été de lancer un appel, une autre de se mettre, petite fondation, au défi de répondre aux ambitions et espérances qu'elle avait fait naître, d'organiser elle-même quelque chose qui s'approchât de l'idée d'États Généraux de la planète.

4.1 – Le contexte géopolitique, intellectuel et idéologique

Pour comprendre notre double initiative, celle de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire puis, celle de l'Alliance du même nom, il faut se replacer dans le contexte de l'époque.

Le communisme tombé de son piédestal

La chute du mur de Berlin, en novembre 1989, et les massacres de la place Tian'anmen, en juin 1989, ont privé tous ceux qui voient les limites et les contradictions du système capitaliste, de l'alternative que représentait en théorie le communisme. Or cette opposition entre les deux systèmes, capitalisme et communisme, avait structuré l'essentiel des débats politiques et intellectuels au lendemain de la guerre. Avec une Union Soviétique auréolée de ses sacrifices et de ses victoires face au nazisme, l'approche marxiste fascinait une grande majorité d'intellectuels.

Voilà qu'après la répression des émeutes populaires en 1956, à Budapest, et du printemps de Prague en 1968, après la découverte progressive des ravages provoqués dans l'environnement naturel par un modèle productiviste et une industrialisation sans contre pouvoir en Sibérie, c'est le système soviétique lui-même qui s'était effondré comme un château de cartes. Pour un monde intellectuel à la recherche d'une alternative au système capitaliste, le communisme chinois, le maoïsme, avait à la fin des années 1960 pris la place du communisme soviétique. Après la mort de Mao Tsé Toung, un processus de relecture de l'histoire du maoïsme et de la révolution culturelle a plus ou moins vu le jour en Chine même, dans une démarche qui n'est pas sans

rappeler le rapport Khrouchtchev de 1956 dénonçant les crimes du stalinisme. Mais le virage radical d'ouverture de la Chine au monde et au système capitaliste, pris par Deng Xiaoping en 1979, s'est néanmoins accompagné d'une amnésie officielle vis-à-vis des drames et erreurs du maoïsme, en particulier de la révolution culturelle, qui dure encore aujourd'hui. C'est le massacre de la place Tian'anmen, en juin 1989, qui va signer, du moins en Europe, la fin du « rêve chinois ». La répression violente des manifestations étudiantes, traçant une ligne de séparation sanglante entre ouverture économique et ouverture politique, a sifflé la fin de la partie.

L'espérance déçue d'une gouvernance mondiale renouvelée

Au début des années 1990, la décongélation idéologique oblige les critiques du capitalisme à s'organiser autour de nouvelles perspectives et d'un nouvel imaginaire, éventuellement à se trouver un nouvel ennemi : une « mondialisation » qui bat son plein aussi bien au plan écologique qu'au plan économique, avec l'intégration croissante de la Chine dans les échanges mondiaux. Or, la réponse idéologique et politique à cette nouvelle mondialisation fait défaut. Un souffle est venu de Mikhaïl Gorbatchev et de son grand discours à l'ONU en décembre 1988 :

« Pour la première fois dans l'histoire fonder la politique internationale sur les normes morales et éthiques communes à l'humanité toute entière est devenue une exigence vitale... Aujourd'hui nous sommes entrés dans une époque où l'intérêt de l'humanité toute entière doit être placé à la base du progrès.... Nous nous sommes approchés de la limite au delà de laquelle la spontanéité désordonnée conduit à l'impasse. Aussi la communauté internationale devra-t-elle apprendre à former et à diriger les processus de manière à pouvoir sauver la civilisation, la rendre plus sûre pour tous et plus favorable à une vie normale... La croissance économique mondiale met à nu les contradictions et les limites de l'industrialisation de type traditionnel. Son extension « en largeur et en profondeur » pousse vers une catastrophe écologique. »

Il faudra attendre 27 ans et l'encyclique du Pape François, *Laudato Si*, en 2015, pour qu'une autre grande voix mondiale s'exprime avec autant de vigueur pour inviter l'humanité à construire une destinée commune. Mais, en 1990, 1991, la dislocation de l'Union Soviétique et l'éviction de Mikhaïl Gorbatchev ont mis fin à cet élan.

Le Sommet de la terre de 1992 : portée et limites des conférences inter-gouvernementales

Pour la fondation, faute du grand élan évoqué par Mikhail Gorbatchev, c'est la préparation du Sommet de la terre de 1992, inspiré par le rapport Bruntland, « Notre avenir commun » de 1986, qui a pris le relais.

Nous avons déjà évoqué, à propos du groupe de Vézelay, le fait qu'au départ ce Sommet de la terre nous a paru une concrétisation possible des États Généraux de la planète. Mais, dès 1991, nous avons compris que ce ne serait pas le cas. Il faut toutefois se souvenir de l'enthousiasme

qui a régné lors de cette préparation, la mobilisation des communautés scientifiques, des organisations de la société civile, des entreprises, des collectivités locales. Dans l'année qui a précédé le Sommet de la terre, plusieurs centaines de projets de « Charte de la terre » ont vu le jour, en réponse à une idée qui avait été lancée vingt ans auparavant à la première conférence mondiale sur l'environnement à Stockholm. Mais, même si ce Sommet de la terre marque à bien des égards l'entrée dans une nouvelle ère, où la question des déséquilibres entre humanité et biosphère ne quittera plus le devant de la scène, il a souffert de quatre faiblesses dont les conséquences se font sentir encore maintenant.

Tout d'abord, au contraire de l'idée d'États Généraux qui supposait le dialogue entre tous les acteurs, le Sommet de Rio a créé un fossé entre la négociation intergouvernementale et les acteurs non étatiques. À l'opposé de ce qu'évoquait Mikhaïl Gorbatchev à la tribune de l'ONU, les dirigeants de la planète espèrent mettre le vin nouveau des interdépendances mondiales dans les vieilles outres des relations entre États souverains et la souveraineté absolue de chacun d'eux sera répétée de conférence internationale en conférence internationale.

Seconde faiblesse, la fragilité même du concept de « développement durable ». C'est la figure imposée de tous les discours. Présenté comme une révolution culturelle et anthropologique, mettant les droits et intérêts des générations futures au cœur des politiques du présent, le développement durable est en réalité le fruit d'un compromis diplomatique entre reconnaissance de la nécessité de protéger la biosphère et reconnaissance du droit au développement de tous les pays. On peut dire qu'en mettant au cœur de la vie internationale un oxymore, la juxtaposition de deux termes contradictoires, « développement » et « durable », le Sommet de Rio a inauguré l'ère de la pensée magique : une pensée qui prétend que les contradictions sont résolues dès lors qu'on les a nommées et qu'on en a associé les termes.

Troisième faiblesse, le refus des gouvernants de se mettre d'accord sur un texte d'éthique commune qui puisse fonder le futur droit international de gestion du bien commun. Au grand dam de Maurice Strong, le Secrétaire général de la conférence, qui y avait placé beaucoup d'espoirs, les chefs d'État n'ont pas voulu adopter une Charte de la terre, troisième pilier de la Communauté internationale à côté de la Charte de l'ONU et de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

En conséquence, et c'est la quatrième faiblesse, les orientations adoptées à Rio ne sont pas contraignantes. De fait, dans l'histoire de l'exploitation déraisonnable des ressources de la biosphère, il est difficile de discerner un point d'inflexion en 1992. Les grandes logiques du développement économique et technique resteront inchangées. Un fossé se creuse entre les discours et les actes, donnant naissance à une schizophrénie durable, dont l'enchaînement des G8 et G20, pour relancer la croissance, et des COP (Conference Of Parties), pour réduire la consommation et protéger le climat, seront le symbole.

Les « sommets miroir », expression d'une société civile mondiale en émergence

Quelles sont les alternatives qui se présentaient à l'époque et vis à vis desquelles, implicitement ou explicitement, l'Alliance devait se situer ? Il y avait d'abord l'idée de « sommets miroir » incarnée par le TOES (The Other Economic Summit). Lancé par Sally Willington, un membre du parti vert britannique, le TOES, en réunissant les sept « peuples les plus pauvres », se veut l'image inversée des sommets du G7 qui, depuis 1974, réunissent annuellement les sept pays les plus riches. Le TOES a en particulier organisé en 1989 ce sommet à Paris, en partenariat avec des organisations tiers-mondistes. Ce sera la source d'inspiration, à la fin des années 1990, du Forum Social Mondial, image inversée du Forum économique mondial de Davos. La méthode est séduisante : profiter, dans une lutte du faible au fort, du retentissement médiatique des sommets des puissants de ce monde, pour révéler les failles du système et réclamer des alternatives. Mais c'est aussi la faiblesse : opposer au discours un contre discours ne fait pas nécessairement émerger de réelles alternatives, pas plus que l'organisation d'événements ne suffit à structurer les processus de réflexion collective capables de susciter cette émergence. C'était justement l'ambition dont l'idée d'États généraux était porteuse.

À cette même époque émergent, face à l'internationalisme en déclin des partis politiques traditionnels, des réseaux internationaux qui tentent de se mettre à l'échelle de la planète : du côté des écologistes, des organisations comme Greenpeace ; du côté des entreprises, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). En 1995, naît aux Philippines, le Focus on Global South. Il constitue une matrice de ce qui deviendra l'altermondialisme, en insistant sur la mobilisation des pays en développement face aux structures, OCDE, G7, dont se sont dotés les pays les plus riches. Dans cette mouvance, il faudra attendre vingt-six ans avant que le Forum Social Mondial ne s'organise, en 2016 dans un pays du « Nord », le Canada. Or, la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire, en mettant en parallèle les trois crises, nous a fait sortir de la logique d'un « affrontement Nord - Sud ». La démarche dont nous rêvons implique au contraire de multiplier les dialogues internationaux, associant sur un pied d'égalité les « sociétés du Nord et du Sud ». Grâce aux partenariats noués avec la Chine, nous pressentons que l'état du monde ne correspond plus à cette opposition binaire. Le concept de « pays émergents » et de BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) n'a pas encore émergé mais la nouvelle réalité du monde est déjà visible.

Une autre référence possible est celle du club de Rome, rendu célèbre en 1972 avec le rapport Meadows « Les limites de la croissance ». Mais, précisément, l'expérience du groupe de Vézelay nous a montré la portée et les limites des petits groupes d'intellectuels centrés sur la réflexion. En réaction à ce que nous avons appelé une « société en tuyaux d'orgue »¹⁰⁷, des milieux socio-professionnels qui s'organisent à l'échelle mondiale mais dialoguent peu entre eux, nous allons tenter de construire une alliance mettant en dialogue les différents milieux.

¹⁰⁷ BIP 503 - 30 mars 2002 - D'une coalition anti globalisation à une alliance pour une autre mondialisation

Remèdes miracle ou transition systémique ?

Beaucoup de propositions alternatives qui fleurissent d'époque en époque se présentent comme LA solution aux injustices et aux déséquilibres. C'était dans les années 1980 l'idée de déconnexion entre le Nord et le Sud. Dans les années 1990, ce sera la campagne du Jubilé pour l'annulation de la dette des pays les plus pauvres, la taxe Tobin sur les transactions financières, la glorification des souverainetés nationales face à une globalisation des marchés qui déposède les peuples de leur destinée, puis, ultime avatar, le « socialisme du 21^{ème} siècle » lancé par le président Hugo Chavez lors du Forum social mondial de Porto Alegre en janvier 2005. Le positionnement de l'Alliance, qui fera sa force et sa faiblesse, sera au contraire de défendre l'idée que, face à des défis complexes et de nature nouvelle, on ne peut s'en tenir à des solutions simples, voire simplistes. L'idée de décalage entre les système conceptuels et institutionnels hérités du passé et les défis à relever constituera toujours la toile de fond de notre réflexion. La Plate-forme pour un monde responsable et solidaire insiste d'ailleurs beaucoup sur l'idée d'une transformation frontale, qui doit associer des innovations dans des domaines très divers, en faisant le deuil d'une transformation radicale, politique, économique ou technique, qui aurait pour vertu d'entraîner toutes les autres.

Le lien entre les trois crises – la crise des relations entre les personnes, se traduisant par les nouvelles formes d'exclusion sociale et de dilution des liens de proximité qui fondent la cohésion ; la crise des relations entre les sociétés et le fossé entre pays riches et pays pauvres ; la crise enfin des relations entre l'humanité et la biosphère – est une autre expression de cette frontalité des innovations à concevoir. Il n'est donc pas étonnant que la question de la relation soit au centre de la démarche d'Alliance. Un texte de 1995 de Matthieu Calame, en postface aux conclusions d'une première rencontre inter-religieuse sur l'usufruit de la terre (dont les actes ont été publiés en 1997 aux ECLM) reflète parfaitement notre état d'esprit de l'époque : « *Comment faire pour que nos besoins existentiels redeviennent compatibles avec le respect des grands enjeux environnementaux et sociaux ? Dans religion il y a relié : surtout ne pas imposer aux hommes une nouvelle vérité, mais que les hommes existants déjà se relient pour qu'ils se lient, pour qu'ils s'allient, pour qu'ils fassent alliance* ».

Pour gérer ces relations, nous ne pouvons faire abstraction des révolutions techniques en cours. C'est en août 1992 qu'apparaît pour la première fois dans nos réflexions le terme « internet »¹⁰⁸. Très vite la fondation accompagne une réflexion collective sur l'usage social des nouvelles autoroutes de la communication. Et, dès avril 1994, nous cherchons à mettre en place avec le courrier électronique des outils de communication et d'articulation au sein de l'Alliance¹⁰⁹. Celle-ci apparaît bien ainsi dès le départ comme un effort pour faire émerger une nouvelle forme de citoyenneté mondiale à l'heure d'internet.

En réponse à ce que Michel Camdessus, ancien directeur général du Fonds Monétaire International, appelle le « déficit d'universel »¹¹⁰, l'Alliance va incarner cette quête d'universalité. Universalité qui

¹⁰⁸ FDS 2838 - 30 octobre 1992 - FPH et Rio (réseau informatique de l'Orstom)

¹⁰⁹ FDS 4418 - 10 avril 1994 - Outils de communication et d'articulation de l'Alliance

¹¹⁰ FDS 4525 - 24 mai 1994 - Rôle possible des réseaux d'ingénieurs dans l'Alliance

ne peut plus, comme ce fut le cas au lendemain de la guerre, être une simple extension au monde des valeurs de l'Occident mais doit résulter d'un dialogue patient, déterminé, entre civilisations. C'est ce que cherchera à incarner l'Alliance.

Les nouvelles formes d'expression politique

Au moment où naît l'Alliance, de nouvelles formes d'action politique, en marge des partis politiques institutionnalisés, émergent dans divers endroits du monde, en particulier en Amérique Latine. C'est notamment la révolte des Chiapas au Mexique qui, grâce au talent médiatique de son porte-parole, le sous-commandant Marcos, parvient à conquérir une audience mondiale. Au Brésil, où la désillusion à l'égard des jeux politiques n'a pas tardé à succéder à l'enthousiasme du retour de la démocratie, la Campagne citoyenne contre la faim et la misère, animée par la véritable icône que fut en son temps le sociologue Betinho, montre la capacité, sur des enjeux précis, de mobiliser des millions de personnes en transcendant les clivages politiques traditionnels. Nous avons été en contact avec Betinho au début de l'Alliance et son influence intellectuelle y a été considérable, notamment à travers le pragmatisme qui l'animait pour accepter les flux et reflux de tout mouvement social. Nous nous sommes préparés à l'idée qu'au sein de l'Alliance aussi se succéderaient des moments d'expansion et de doute.

Le début de la crise européenne

La fin du mandat de Jacques Delors coïncide pour l'Europe, sans que nous le percevions clairement à l'époque, le début d'une longue crise. Le traité de Maastricht, entré en vigueur le 1er novembre 1993, a certes été en apparence un pas en avant décisif dans la construction européenne. Pourtant, les difficultés de sa ratification dans certains pays ont montré les limites d'une construction européenne fondée trop exclusivement sur l'unification du marché. L'époque de Delors avait été celle où, malgré la présence du Royaume Uni, de l'Irlande et du Danemark entrés dans la Communauté en 1973, on avait pu espérer équilibrer un peu cette domination du marché par d'autres politiques communes. Cette espérance va être déçue du fait de l'élargissement rapide de l'Union.

En 1994, l'Espagne et le Portugal, qui ont rejoint l'Union Européenne en 1986, étaient les derniers venus. L'entrée de la Suède et de la Finlande dans l'Union en 1995 n'était pas de nature à bousculer le fonctionnement de l'Union Européenne. La Chute du mur de Berlin crée, par contre, une situation radicalement nouvelle. Les pays du centre et de l'est de l'Europe, libérés du joug soviétique, parties prenantes de la culture européenne depuis un bon millénaire, aspirent à leur tour à rentrer dans l'Union et il n'est possible ni humainement ni politiquement de les faire attendre à la porte pendant plusieurs décennies. Mais l'approfondissement de l'Union Européenne et son élargissement aux pays d'Europe Centrale et Orientale étaient contradictoires. C'est l'élargissement qui a prévalu. Il était bien question dès cette époque de coopération renforcée entre quelques pays, notamment entre les six membres fondateurs, au sein d'une Europe plus vaste. La question a resurgi périodiquement mais elle a toujours été vivement combattue par les pays qui en auraient été exclus.

Nous savions, dès 1994, la nécessité de construire une Europe responsable et solidaire et de redéfinir la place de l'Europe dans le monde. Son poids démographique et économique ne pouvant aller qu'en diminuant, la prétention de l'Europe à rester la première du monde dans l'économie de la connaissance relevant plus du mythe que de la réalité, c'est à travers sa capacité à proposer un nouveau modèle de gouvernance, allant du local au monde et à travers sa capacité à penser dans le même mouvement unité et diversité, qu'elle pouvait espérer continuer à jouer un rôle éminent dans le monde en train d'émerger. Notre fondation cherchera à contribuer, aussi modestement soit-il, à cette redéfinition du projet européen. Mais, dans l'immédiat, la fin du mouvement d'intégration croissante va compromettre les perspectives auxquelles nous étions attachées, par exemple la Charte européenne pour le droit à habiter. D'où notre intérêt pour le développement de l'Alliance dans les différentes régions d'Europe et l'espoir que la confrontation avec des alliés d'autres régions du monde aiderait à préciser le projet européen.

4.2 – L'Alliance, un facteur d'unification pour la fondation

Une fondation en expansion

À partir de 1994, la fondation est dotée d'une comptabilité analytique détaillée distinguant les dépenses selon leur nature, leur objectif (leur rattachement aux divers programmes et politiques) et le moyen d'action utilisé (subvention globale, appui à la capitalisation de l'expérience, etc.). Cette transparence a été décisive pour les relations entre le Conseil de Fondation et l'équipe permanente. Elle permet aujourd'hui de comprendre la place croissante qu'a occupée l'Alliance dans la stratégie de la fondation.

L'évolution de la structure des dépenses est mise en lumière par la comparaison des deux années extrêmes de la période, 1994 et 1998. Elle révèle l'évolution des priorités et des modes d'action.

On constate tout d'abord que, de 1994 à 1998, le total des dépenses annuelles passe de 34,67 millions de francs français à 43,3, soit une augmentation du budget en francs courants de 25 %, bien supérieure à l'inflation. La fondation est en expansion. Après une période de transition, 1991-1993, où une partie significative des dépenses était encore consacrée aux projets lancés dans la période précédente et où les nouveaux modes de faire se mettaient en place, elle développe son activité.

Une fondation « mixte »

Les frais de fonctionnement, qui correspondent à l'animation des programmes et des politiques sont le poste de dépenses le plus important : 28 % du budget en 1994, et 32 % en 1998. La fondation a dorénavant un caractère mixte, à mi-chemin entre une fondation dédiée à l'octroi de subventions à des partenaires extérieurs et, une fondation dédiée à la conduite d'actions qui lui sont propres.

Cette inflation des frais de fonctionnement, qui traduit en particulier l'agrandissement de l'équipe permanente, demandait à être justifiée aussi bien aux yeux du Conseil de Fondation, qui pouvait y voir une dérive bureaucratique, que vis-à-vis de l'autorité de surveillance, le Canton de Vaud, qui pouvait à bon droit s'émouvoir de constater qu'une fondation statutairement dédiée à l'octroi de dons et de prêts consacrait une part croissante de ses revenus à son propre fonctionnement. C'est dire l'importance qu'a eue, vis-à-vis de ces deux instances, la possibilité de détailler l'affectation de ces frais de fonctionnement, en distinguant ceux qui avaient trait à l'administration proprement dite de la fondation et ceux qui avaient trait à l'animation de chaque programme et politique. On constate alors que les frais d'administration ou frais généraux ne représentent que 30 % du total des frais de fonctionnement, 70 % étant ventilés entre les différents programmes et politiques.

Le défi majeur de gouvernance : autonomie des programmes et synergie entre eux

Dès 1991, nous avons dit que le projet de la fondation ne pouvait se réduire à la juxtaposition de sept programmes thématiques : chacun d'eux, par l'ampleur des questions qu'il traitait, aurait pu légitimement mobiliser la totalité du budget de la fondation ! Le nombre de programmes ne se justifiait que par les synergies à construire entre eux. Dans la pratique, chaque programme disposait d'une ou plusieurs personnes de l'équipe dédiées à son animation et construisait progressivement son propre réseau de partenaires. La synergie entre programmes revenait à souhaiter que nos partenaires eux-mêmes aillent au-delà de leur propre agenda pour s'associer aux réflexions plus vastes que la fondation leur proposait. Pas si simple !

Toute organisation est confrontée à la double nécessité d'accorder à chaque membre du personnel une autonomie, sans laquelle il ne serait qu'un simple rouage de l'organisation, et d'assurer la cohésion d'ensemble mais ce défi était particulièrement aigu pour nous parce que les partenaires que nous financions n'étaient ni des sous-traitants ni des fournisseurs de la fondation mais des organisations autonomes dont chacune avait sa propre vocation, sa propre stratégie, ses propres partenariats.

La conduite de la stratégie a donc reposé sur une alchimie complexe. Nos conventions partenariales, dont le modèle se trouve fixé à cette époque, insistent toutes sur la « convergence des désirs » : ce qui nous lie au partenaire, ce n'est pas un programme d'action détaillé à l'avance – ce qui exclurait l'adaptation à un monde incertain et mouvant -, c'est l'affirmation que nous voulons pousser dans la même direction. Approche globalement efficace, permettant un bon compromis entre autonomie des partenaires et cohésion d'ensemble, mais qui ne saurait cacher la dissymétrie entre la fondation, qui distribue de l'argent, et des partenaires cherchant de l'argent et accoutumés à se plier, en apparence, aux exigences du financeur. Dans les fondations qui allouent des subventions, les partenaires se considèrent comme les véritables porteurs de sens, le financeur se situant plutôt du côté des moyens. Or, en lançant l'Alliance, la fondation bouleversait cette répartition symbolique des rôles.

Le partage de l'information, moyen privilégié de conciliation de l'autonomie et de la cohésion

En interne, la dialectique entre autonomie des programmes et politiques et cohésion d'ensemble du projet a été gérée par le partage de l'information. Les réunions du lundi, où toute l'équipe consacrait la matinée à rendre compte des activités de la semaine et à discuter des perspectives de la semaine à venir, découlaient de l'idée qu'un échange constant d'informations constituait le meilleur compromis entre autonomie et coordination. Échange renforcé par la discipline de mise en commun de l'information dans des bases de données communes : annuaire, fiches de suivi, documents de littérature grise : la transparence et les disciplines collectives, contrepartie de l'autonomie. Ce fut très utile pour assurer la cohésion de la fondation mais n'a pas complètement réglé pour autant la question de la relation entre les programmes thématiques et cette nouvelle alliance englobante.

La montée en puissance de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire

Dans le projet de 1991, tous les programmes ont en apparence le même poids, y compris financier. Mais, très vite, ils se différencient entre « gros programmes », mobilisant des budgets importants et un large réseau de partenaires, et « petits programmes », mobilisant plus de matière grise que d'argent. Dès 1994, le programme qui s'appelle « Avenir de la planète », en attendant de devenir le « programme de soutien au développement de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire », pèse le plus lourd, au coude à coude avec la « politique de communication » et le programme « Agriculture et mondialisation » : chacun d'eux représente plus de 10 % des dépenses totales de la fondation. Les autres sont deux à trois fois moins coûteux. Quatre ans après, en 1998, le paysage a changé. Le programme « Avenir de la planète » est passé de 4,5 à 10,4 millions de dépenses annuelles. Il représente, à lui seul, près du quart des dépenses totales de la fondation. Ces données chiffrées montrent le rôle croissant du développement de l'Alliance dans la stratégie de la fondation, laissant déjà pressentir la relation par moment problématique des autres programmes avec l'Alliance, parfois perçue comme un débouché, parfois comme un concurrent¹¹¹.

Le développement de l'Alliance, fil directeur de la chronique de la fondation, à partir de 1994

Par les nouvelles perspectives qu'elle ouvre, par le caractère global des ambitions qu'elle affiche, par son poids dans le budget, par l'attention particulière que lui porte le Conseil de fondation et le directeur, l'Alliance, avec ses avancées et ses contradictions, symbolise l'évolution de la fondation dès 1994. Nous avons donc pris le parti d'en faire aussi la colonne vertébrale de la chronique de ces années 1994-1998, les autres programmes venant en contrepoint.

¹¹¹ FDS 3882 - 4 novembre 1993 - Les alliances du programme : Avenir de la planète

4.3 – L'Alliance ou le réalisme poussé à son comble

De l'international au mondial, des programmes thématiques à la transition

Les rencontres régionales de 1992 et 1993 avaient constitué pour la fondation un premier saut, de l'international au mondial. La tenue de la Convention préparatoire aux États Généraux et l'adoption de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire, nous en ont fait faire un second. La Plate-forme lie en effet entre elles les trois crises des relations du monde contemporain, entre les individus, entre les sociétés, entre l'humanité et la biosphère et fait le constat qu'une transition systémique est nécessaire, appelle une innovation frontale et nous interdit de concentrer nos efforts sur telle ou telle mutation. Il faut les embrasser toutes ensemble.

Un dialogue d'une nature nouvelle entre les acteurs

Instruits par les échecs du Sommet de la terre de 1992, nous ne faisons pas des États l'acteur décisif de la transition. Nous savons trop bien les impasses induites par la conception absolue de la souveraineté, qui reste le dogme fondateur de l'ONU. Fidèles à l'intuition des États Généraux, nous pensons qu'il faut un dialogue d'une nouvelle nature entre les acteurs. Autre rupture par rapport à l'air du temps, nous ne désignons pas a priori de responsable unique ou principal des crises, comme « le Nord », « les sociétés multinationales », « le capitalisme » ou encore « la mondialisation ». Nous sommes convaincus, dès cette époque, que la régulation des problèmes du monde par le marché constitue une dangereuse illusion, que la libéralisation des échanges mondiaux ne résoudra pas les problèmes de surexploitation des ressources naturelles, que la prétention de certaines entreprises multinationales à incarner le bien commun relève, au mieux, de la démesure et, au pire, de l'escroquerie, que la « valeur d'actionnaire », qui pousse les entreprises à maximiser les profits à court terme au bénéfice des propriétaires, est un dévoiement de l'acte d'entreprendre. Mais, l'effondrement du communisme historique, la conversion de la Chine à l'économie de marché, les impasses dans de nombreux pays, notamment africains, de modèles de développement encadrés par les États, nous interdit de penser qu'il suffit de prendre le contre-pied des dérives néolibérales pour que la planète soit sauvée. Ambition affichée dès le départ, l'Alliance veut être un espace de dialogue entre toutes les catégories d'acteurs.

Mondialisation versus globalisation

Un de nos soucis fut de bien distinguer la « mondialisation » c'est-à-dire l'existence d'interdépendances mondiales irréversibles entre les sociétés et avec la biosphère, de la « globalisation », réversible qui décrit la croissance rapide des échanges internationaux et l'émergence d'un marché mondial unifié. Or, au début des années 1990, dominées par la pensée anglo-saxonne, l'usage d'un seul terme anglais « globalization » occulte cette différence fondamentale.

Cette exigence de rigueur intellectuelle et de pragmatisme a placé la fondation, et par voie de

conséquence l'Alliance, en porte à faux par rapport à la plupart des courants qui agitaient la société de cette époque : le courant « développementaliste », centré sur des projets concrets ; le courant « droit de l'homme » qui jugeait possible de fonder une régulation mondiale efficace sur une extension progressive des droits de l'homme aux droits économiques, sociaux et environnementaux ; le courant « anti-mondialiste », qui pensait que le progrès naîtrait de la lutte contre les multinationales et les institutions internationales, auquel nous opposions la nécessité d'inventer une autre mondialisation ; le courant « environnementaliste » qui se focalisait exclusivement sur les défis écologiques ; le courant « souverainiste », qui revendiquait la pleine maîtrise des échanges par les États ; le courant du « développement durable » qui voyait dans ce concept le levier de la mutation espérée, tandis que nous étions sensibles aux contradictions internes qu'il véhiculait et masquait. S'il faut résumer en un mot notre pensée de l'époque, nous respectons cette pléiade de mouvements militants, qui étaient un peu nos alliés naturels, tout en exprimant de sérieux doutes sur la possibilité que l'addition de leurs combats créât les conditions de la transition systémique que nous appelions de nos vœux.

Pour les mêmes raisons, nous n'idéalisions pas la « société civile ». Nous avions le sentiment qu'une forme nouvelle de dialogue serait nécessaire, à l'échelle mondiale, pour faire émerger de nouveaux modes de pensée, d'action, d'organisation et de gouvernance et que la société civile elle-même n'en sortirait pas toujours indemne.

Un début en fanfare

Débuts euphoriques. Le Monde Diplomatique, référence intellectuelle pour les milieux militants, avait publié intégralement la Plate-forme. Ses filiales en Hollande et en Italie avaient suivi. Nous l'avions directement diffusée dans notre réseau social de l'époque et recueilli rapidement plusieurs centaines de signatures venant des différents continents. Ainsi des personnes très diverses s'y reconnaissaient.

Restait à passer de l'adhésion à un texte à une dynamique collective.

4.4 – L'Alliance, d'une initiative à un concept

Ce qui frappe, en relisant à vingt cinq ans de distance les textes des années 1994 à 1996, c'est la conscience de devoir défricher un territoire inconnu. Nous avons mesuré la largeur du fossé séparant les grandes conférences inter-étatiques qui ont jalonné la dernière décennie du vingtième siècle de ce qui était nécessaire pour inventer et conduire la transition systémique que chacun appelait de ses vœux. Nous voyions aussi les limites de mouvements politiques ou d'organisations de la société civile quand il devenait indispensable d'embarquer tous les milieux dans un vaste processus de transformation du monde. Il n'existait pas de modèle pour ce que nous croyions indispensable de faire. Tout était à inventer.

C'est ainsi, qu'en quelques années, par tâtonnement mais en restant obstinément fidèles à l'intuition de départ et à l'ambition énoncée par la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire, nous en sommes venus à concevoir un nouveau modèle de gouvernance pour l'action collective. Initiative singulière au départ, « alliance » est progressivement devenu un nom commun, un concept, un nouveau mode d'organisation collective autour d'un objectif commun, applicable à ce titre à d'autres dynamiques. Ce faisant, nous avons dû affronter de nombreuses contradictions internes et de nombreuses incompréhensions tant de la part des alliés eux-mêmes que de la part de nos interlocuteurs et partenaires potentiels. C'est ce dont nous allons rendre compte dans les pages qui suivent.

Sur ce sujet, plus encore que sur les autres, il serait tentant d'écrire l'histoire à partir de ses conclusions, mais cela ne permettrait pas de rendre compte des multiples débats qui ont jalonné l'histoire de l'Alliance, et tout particulièrement l'invention de sa gouvernance. C'est la raison pour laquelle, au prix de quelques redites, j'ai tenu à coller au plus près aux textes de l'époque pour restituer le contexte et le mouvement des idées.

L'Alliance, une institution sans mur, un objet institutionnel non identifié

Une alliance ne correspondait pas à l'époque à une forme d'organisation caractérisée. Elle se définissait d'abord par ce qu'elle n'était pas : ni une association, ni un parti politique, une église ou un syndicat. Un nouvel « objet institutionnel non identifié » pour reprendre l'expression du prospectiviste Thierry Gaudin. Notre conviction qu'il fallait inventer un mouvement de nature nouvelle découlait d'un constat : quel que soit l'écho qu'avait pu susciter notre première diffusion de la Plate-forme, les signataires étaient bien loin de refléter la diversité des milieux socio-professionnels, des aires géo-culturelles et des centres d'intérêt qu'impliquait l'idée d'États Généraux. Le défi inédit était donc de créer un collectif qui ne prétendrait pas incarner, et encore moins « gouverner » l'Alliance mais serait animé par le désir de se voir en permanence dépassé par l'élargissement du cercle des alliés.

Toute association, syndicat ou parti a vocation à s'élargir, mais il s'agit en général d'obtenir « plus des mêmes » et non « plus de différents ». Il fallait donc choisir un terme adéquat. Le choix du terme « Alliance » n'était pas si mauvais pour désigner la réunion de personnes et d'organisations fondamentalement hétérogènes mais unies par un but commun. Il faudra attendre la fin des années 1990 et les difficultés que nous allons narrer, pour que l'Alliance devienne effectivement un concept organisationnel. Notre première tâche fut d'en imaginer le mode de fonctionnement.

Dès avant la Convention préparatoire pour des États Généraux, en septembre 1993, la fondation avait dit¹¹² :

¹¹² FDS 3725 - 15 septembre 1993 - Organisation et perspective du programme VEZ

« [...] qu'il faut pouvoir proposer aux participants de la Convention qui le souhaiteront des perspectives de travail en commun pour les années à venir. La charnière en sera une nouvelle « institution sans mur. »

Une note de janvier 1995, « l'Alliance pour un monde responsable et solidaire ; perspectives, défis et méthodes »¹¹³ reflète nos réflexions une année après la naissance du mouvement :

« La question de ce que vont entreprendre ensemble les signataires de la plate-forme se trouve posée. La réponse est apportée par l'idée d'alliance mais de quoi s'agit-il ? Comment l'organiser ? Qui réunit-elle ? Pourquoi faire ? Tout reste à définir et à préciser. Nous commençons par en définir l'objectif : surmonter le sentiment d'impuissance, se rassembler sur les objectifs communs tout en respectant l'autonomie de chacun, organiser à l'aube du prochain siècle un événement planétaire symbole de la diversité du monde, de l'union des énergies autour de propositions communes ; inventer en cent lieux une manière de travailler ensemble. »

Dès cette époque, le Conseil de Fondation estime que la perspective d'organiser des États Généraux de la planète – qui deviendront rapidement « Assemblée Mondiale de Citoyens », la notion d'États Généraux étant difficilement compréhensible en dehors du contexte français – est essentielle pour fédérer les efforts dans la durée.

Le texte continue :

« L'Alliance réunit des personnes, des institutions et des mouvements qui se reconnaissent dans les perspectives de la Plate-forme et veulent œuvrer ensemble. Ce n'est ni une structure juridique, ni un parti, ni un mouvement. Chacun y parle en son nom propre. »

Tout au long des années 1990, le Conseil de Fondation insistera sur cette spécificité de l'Alliance. Ce fut, comme on le verra, sa force et sa faiblesse. C'est la fameuse question de Henri Kissinger, le secrétaire d'État américain demandant : « *L'Union Européenne, quel n° de téléphone ?* ». « *L'Alliance, quel n° de téléphone ?* » Aucun. Tel fut le choix. La fondation, Conseil et équipe réunis, se sont souvent exprimés sur leurs engagements financiers et personnels vis-à-vis de l'Alliance, y compris dans les médias, mais en s'interdisant toujours de parler au nom de l'Alliance ou au nom de l'ensemble des alliés.

Alliés individuels et alliés collectifs

Dès l'origine, nous parlons de personnes, d'institutions et de mouvements. Ce que nous avons appelé d'un côté les « alliés individuels » qui en signant la plate-forme, n'engageaient qu'eux-mêmes, et de l'autre les « alliés collectifs », institutions et mouvements. Fin 1995, 45 associations ou mouvements sont signataires de la Plate-forme¹¹⁴. Nous sommes conscients de la nécessité de traiter différemment alliés individuels et alliés collectifs. Notre souci a été d'aller au contact de mouvements

¹¹³ BIP 927 - 31 janvier 2003 - L'Alliance pour un monde responsable et solidaire. Perspectives, défis et méthodes

¹¹⁴ FDS 6391- 18 janvier 1996 - L'économie solidaire et l'Alliance

dont la démarche nous semblait proche. Mais cela posait plusieurs questions. La première est énoncée en novembre 1994 par Jean Freyss¹¹⁵ du Conseil de Fondation :

« Qui est le « nous » de l'Alliance ? Il est important que se développent différents lieux et, qu'à terme il y ait un espace de synthèse de ces groupes porteurs ; quelque chose qui prenne la suite de la fondation comme porteur de la démarche. Car si en 1999 la FPH est le seul porteur ce serait un échec, mais c'est vrai qu'il ne faut pas aller trop vite ». Et plus loin, le même : « N'y-a-t-il pas un premier pas à faire pour que différents partenaires institutionnels déjà adhérents à l'Alliance participent à égalité à l'aventure ? Si on a déjà des partenaires solides, il faut les associer dès à présent ».

Ce sera tout au long de ces années notre principal défi : assurer la continuité du processus, être le garant des méthodes jusqu'à l'Assemblée Mondiale tout en créant les modalités de pilotage collectif. Cette question est débattue spécifiquement en mars 1995 dans une réunion intitulée « L'articulation de l'Alliance avec des processus extérieurs »¹¹⁶. Se pose d'abord la question du choix des partenaires. Comme le souligne Maurice Cosandey du Conseil de fondation : « *il y a 10 000 organisations au monde s'intéressant au même problème, on ne peut nouer des collaborations fortes qu'avec une vingtaine d'entre elles* ». Et sous quelle forme créer ces partenariats ? Gustavo Marin note : « *il ne s'agit pas d'embrigader, même si c'est parfois interprété comme cela. Le chemin est long pour qu'un mouvement préexistant, avec sa dynamique propre, se sente « membre de l'Alliance »* ». Ce que Patrick Viveret résumera plus tard en faisant observer que « *si l'Alliance se présente comme un grand holding cela fera fuir* ». Nous adopterons, pour résoudre cette contradiction, une attitude pragmatique. La première étape est la connaissance mutuelle ; la seconde étape est la signature de la Plate-forme, marquant une communauté de vue sur les objectifs ; la troisième, une participation effective à l'animation des travaux. Mais la question du pilotage collectif ne sera jamais réellement réglée.

Se pose aussi la question de l'antériorité de certains mouvements et de ce qui peut apparaître à leurs yeux comme la concurrence déloyale d'un nouveau venu. Ce fut le cas avec le Mouvement des Citoyens du Monde, au passé long et glorieux. Né en 1937, pour contrer les nationalismes, il mettait déjà en lumière le besoin d'une vision cosmopolite globale. C'est surtout après la guerre qu'il se rendit célèbre avec le geste spectaculaire de Garry Davis (1921-2013) qui rompit symboliquement avec sa patrie en mai 1948, en remettant formellement son passeport à l'ambassade américaine en France et en se déclarant apatride et, « premier citoyen du monde ». C'est aussi lui qui, avec Albert Camus, demanda la création d'un gouvernement mondial. Ils furent rejoints à l'époque par des personnalités aussi diverses qu'Albert Einstein, Jean-Paul Sartre ou l'Abbé Pierre. Un registre des citoyens du monde fut ouvert. Il compta à une époque des centaines de milliers de signatures. Des conseils municipaux proclamèrent leur ville « ville mondiale ». Mais, pour avoir été exagérément catastrophiste en annonçant qu'on irait vers un conflit nucléaire et la fin du monde si un gouvernement mondial n'était pas instauré avant la fin des années 1950, le mouvement avait progressivement périclité.

Plusieurs des personnalités marquantes du Mouvement, découvrant dans le Monde Diplomatique notre Plate-forme, s'y sont évidemment reconnues, comme Robert Sarrazac. Personnage hors du

¹¹⁵ FDS 5222 - 14 novembre 1994 - Organisation du groupe de Lausanne

¹¹⁶ FDS 5615 - 23 mars 1995 - L'articulation de l'Alliance avec des processus extérieurs

commun, c'est lui qui nous fera découvrir toute l'épaisseur historique du Mouvement. D'autres militants historiques des citoyens du monde s'étaient impliqués dans le développement de l'Alliance. Comment, alors, Renée Marchand, dépositaire de l'héritage du Mouvement, n'en aurait-elle pas éprouvé une certaine amertume ? En octobre 1995, nous organisons une réunion avec elle. Gustavo Marin note dans son compte-rendu de la réunion,¹¹⁷ « *Renée Marchand a posé quelques questions qui révélaient une certaine méfiance ou manque de compréhension sur la dynamique enclenchée : qui contrôle l'Alliance ? qui a rédigé la plate-forme ? la FPH peut se permettre de lancer cette initiative parce qu'elle en a les moyens* ». Le désir de Renée Marchand était d'établir un accord entre Citoyens du Monde et l'Alliance, mais répond Gustavo Marin : « *ce n'est pas possible car l'Alliance n'est ni une institution ni une association juridique* ». Nous nous sommes efforcés en permanence d'être un espace où de nombreuses institutions et mouvements, souvent bien plus anciens que nous, pouvaient se reconnaître et coopérer. Mais ce ne fut pas si facile à expliquer !

Ce qui frappe néanmoins, dans ces premières années, c'est notre effort pour faire leur place à des institutions de natures très diverses, tantôt en accueillant leurs initiatives au sein de l'Alliance, tantôt en recherchant des modalités concrètes de dialogue. Ce fut le cas du Réseau Sud Nord culture et développement¹¹⁸ qui se demande dès 1995 « *Quels seront les critères de choix des « délégués aux États Généraux* » ? ». Aux USA, plusieurs dirigeants du Millennium Institute, de Washington ont signé la Plate-forme et participent à l'animation d'un chantier. L'Institut, qui reste ancré en Amérique du Nord, voit dans la participation à l'Alliance une approche plus interculturelle et plus orientée vers des propositions. Autre exemple, la relation avec l'AIU (l'Association Internationale des Universités)¹¹⁹, hébergée par l'UNESCO. Son vice-président, Michel Falise voit tout l'intérêt de cette Alliance car, dit-il, « *vous faites appel à une vision, là où les bureaucraties se bornent à une extrapolation* ». En Belgique, le parti Ecolo lance, en 1996, ses « États Généraux de l'écologie politique » largement inspirés de la démarche et des méthodes de l'Alliance¹²⁰. En Italie, c'est le dialogue avec la SID (Société Internationale de Développement)¹²¹ : « *une autre vieille dame, qui fête en 1996 ses quarante ans avec pour thème central « une globalisation, oui, mais laquelle ?* ».

Ce processus d'élargissement progressif des partenariats sera à la fois décisif et laborieux. Il doit s'opérer de proche en proche. Comme le note Venant Cauchy du groupe de Vézelay en mars 1995,¹²² « *La méthode la plus fructueuse est de passer par des gens que l'on connaît ; les gens qui ne nous connaissent pas se méfient, craignent que ça émane de groupes ésotériques* ». Le caractère globalisant de la Plate-forme et de la démarche peut en effet faire craindre à certains, malgré notre effort de transparence, de se voir embrigadés dans une sorte de secte. Nous en verrons quelques années plus tard les conséquences concrètes.

¹¹⁷ FDS 5795 - 27 octobre 1995 - Citoyens du monde de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire

¹¹⁸ FDS 6001 - 17 octobre 1995 - Le réseau Nord Sud et l'Alliance

¹¹⁹ FDS 6854 - 22 octobre 1996 - Coopération AIU-FPH pour l'Alliance

¹²⁰ FDS 6507 - 10 mai 1996- États Généraux de l'écologie politique et Alliance

¹²¹ FDS 6855 - 4 novembre 1996 - La SID et l'Alliance

¹²² FDS 5417 - 21 mars 1995 - Développement de l'Alliance dans le monde philosophique

Les trois voies de l'Alliance

Toujours dans la note de janvier 1995, « Perspectives, défis et méthodes », la troisième question posée est celle des modes de travail. Au cours de l'année 1994, l'idée des « trois voies de l'Alliance » s'est précisée : à chacune de ces trois voies correspondra un mode d'organisation et de travail.

La première voie, ce sont les « groupes locaux ». Organisés sur une base géographique, on espère qu'ils deviendront autant de mini-alliances, par la diversité socioprofessionnelle de leurs membres. Rares sont les cas où nous y parviendrons réellement. Ces groupes doivent avoir la capacité de reformuler la Plate-forme pour l'adapter au contexte culturel local. C'est le paradoxe de l'universel dans un monde irréductiblement pluriel : l'aller et retour entre unité et diversité n'est jamais achevé.

La seconde voie, ce sont les « collèges », réunissant des personnes et mouvements d'un même milieu social ou professionnel. Dès cette fin 1994, notre préoccupation principale est d'ouvrir le dialogue avec tous les milieux. Nous notons en janvier 1995 que :

« Certains milieux sont déjà plus ou moins structurés. Ces structures sont rarement mondiales et ne se sont pas constituées autour des défis du prochain siècle, encore moins autour des préoccupations énoncées dans la plate-forme. Elles visent plus à propager une doctrine, représenter une défense des intérêts moraux et matériels de leurs membres, faire pression sur les pouvoirs en place, faire respecter une éthique professionnelle, qu'à créer des espaces de dialogue et d'échange au sein d'un milieu et avec les autres. Il faut donc partir, dans un milieu donné, des signataires de la plate-forme ou sympathisants de l'Alliance pour construire progressivement des réseaux aussi internationaux que possible et leur parole collective (...). L'important est de reconnaître les initiatives et réseaux préexistants, d'entrer en contact avec eux. L'Alliance doit s'efforcer de fédérer des réseaux, d'ouvrir les structures existantes à de nouveaux champs de préoccupations, plutôt que d'en créer de toutes pièces. »

La troisième voie, c'est la « voie sectorielle » de l'Alliance, celle des chantiers thématiques. Début 1995, le panorama de ces chantiers n'est pas encore dressé et nous nous en tenons à l'acquis des années précédentes : « Les 12 travaux du groupe de Vézelay », identifiés dès 1990, et les « 5 programmes mobilisateurs » (eau, énergie, sol, revitalisation des régions profondément dégradées, conversion des industries d'armement) cités dans la plate-forme. Nous notions déjà à ce sujet :

« L'Alliance, au stade actuel, est loin de compter en son sein toutes les compétences nécessaires pour embrasser des champs aussi vastes. Qu'à cela ne tienne. Il faut se lancer à l'eau, que quelques personnes acceptent de démarrer, de franchir les premières étapes, la suite viendra. »[...] « La première tâche d'un chantier thématique sera de recenser, synthétiser, condenser, sélectionner, désenclaver, vulgariser des milliers, parfois des millions de pages qui ont déjà été écrites sur chacune des mutations à entreprendre. »

L'Alliance cherche sa valeur ajoutée dans la mise en lien, le désenclavement, d'approches ou de milieux cloisonnés.

Chacune des voies reflète ainsi l'ampleur colossale de l'ambition. Se révèle ainsi la nature profonde de l'entreprise : non pas réussir, ce serait une tâche prométhéenne, mais révéler progressivement les conditions d'une transformation inédite du monde. Créer, face à chaque défi, un prototype de ce que pourrait et devrait être une Alliance en vraie grandeur. Pour oser une métaphore artistique,

nous ferons sur chaque sujet le premier croquis d'une fresque à venir.

La communication, système nerveux de l'Alliance

Si l'enjeu est de relier, comment y parvenir ? Dans cette même note de janvier 1995, nous reconnaissons l'importance de la communication :

« À quoi comparer l'Alliance ? À une ville ou un organisme vivant se développant sans plan préétabli, sans système de contrôle centralisé mais gardant sa cohésion grâce à des mécanismes internes de régulation. C'est le système d'information qui constituera le système nerveux de l'Alliance, qui en sera le ciment. »

Ceci suppose des outils communs. À l'issue de la première année de l'Alliance nous en avons identifiés quatre.

- Premier outil, « le bulletin de l'Alliance ». Il a vu le jour en octobre 1994 et donne chaque trimestre l'image de ce qui bouge car « *un seul pied ne crée pas le chemin, il nous fera prendre conscience de notre propre mouvement* ».
- Deuxième outil, « l'annuaire informatique » régulièrement mis à jour, moyen de savoir qui est qui et qui fait quoi. Nous notons que « *ce besoin sera chaque jour plus vif, au fur et à mesure que les chantiers naîtront et se diversifieront. Un annuaire informatique commun, géré de façon décentralisée est indispensable pour permettre les contacts, donner vie aux multiples croisements entre les trois points d'entrée du travail collectif* ».
- Troisième outil, « les conférences électroniques ». « *Moyen économique d'un échange permanent s'affranchissant de l'espace et du temps. [...] Ce n'est pas la fascination pour la technique mais bien la nécessité qui nous y pousse car dans une dynamique plurielle, décentralisée, planétaire, le coût, la rapidité et la facilité des échanges sont décisifs...* ».
- Enfin, quatrième outil, « la banque d'expériences » qui sera le support de « *la construction des intelligences collectives, le moyen de sélectionner, de structurer, de diffuser l'information : le reflet d'un monde en marche* ». On reconnaîtra là la transposition à l'Alliance de la démarche de capitalisation de l'expérience si familière déjà à la fondation... et si difficile à mettre en œuvre.

Au cœur de la philosophie de l'Alliance, une vision du « pouvoir créateur »

Il y a dans la vie économique, dans la vie de la société et dans le monde vivant plusieurs modèles implicites d'organisation. Pour simplifier, d'un côté des « modèles mécaniques » où l'on assemble progressivement des pièces entre elles selon un plan conçu à l'avance, de l'autre des « modèles plus biologiques », écosystémiques, où le développement se fait de manière progressive et décentralisée, par multiplication cellulaire, flux d'énergie et d'information entre les composants élémentaires, différenciation progressive des organes. Dans le second type de modèle ce sont des lois élémentaires du développement qu'il faut définir plutôt qu'un résultat final. Ces deux types de modèle conduisent à une gouvernance et à une conception du pouvoir très différents.

C'est la dernière question abordée dans la note de mars 1995 déjà citée, qui constitue notre première note de doctrine. Elle est intitulée « Qui a le pouvoir ? » :

« Le pouvoir ne se prend pas, il se crée ». « Qui a le pouvoir ? Ceux qui font, ceux qui osent, ceux qui créent, ceux qui fédèrent, ceux qui vont de l'avant. L'Alliance, aujourd'hui, n'a aucune structure juridique. En aura-t-elle un jour ? L'avenir décidera. La fondation souhaite rester au service de cette aventure humaine, de cette ambition. Elle n'a ni les moyens ni l'envie de les assumer seule. L'Alliance sera une aventure collective ou ne sera pas. Un jour se poseront des problèmes de pouvoir, d'argent, de territoire, de responsabilité. Bientôt, le plus tard possible... Chacun de nous peut se dire membre de l'Alliance : aucun de nous ne peut prétendre parler au nom des autres s'il n'a été mandaté par eux. Il n'y aura pas de pilotage « de l'Alliance ». Une aventure collective ne se pilote pas elle se construit et se coordonne. Par contre, les fonctions au sein de l'Alliance, iront en se différenciant. C'est la marque distinctive de la vie. À partir des trois points d'entrée des groupes vont se créer, des chantiers s'ouvrent. La fondation prendra en charge les premières années, s'efforcera d'en réunir les animateurs pour confronter méthodes, difficultés et résultats. Dès maintenant un petit « groupe méthodologique » informel s'est réuni, formé de personnes susceptibles de nous aider, par leur regard critique et leur expérience, à faire le prochain pas... Des groupes locaux, des collèges, des groupes thématiques, éprouveront sans doute le besoin de se doter d'un statut juridique, ne serait-ce que pour trouver des appuis financiers. Ils adopteront le statut le mieux adapté à leurs besoins spécifiques. Dans d'autres cas, un mouvement préexistant deviendra membre de l'Alliance, animera le travail collectif par un groupe local, un milieu, un chantier thématique ». Et la note de conclure « L'Alliance pour un monde responsable et solidaire ne fermera pas ses portes, elle n'en a pas. Ça va marcher. »

La dernière phrase relève, on s'en doute, de la méthode Coué, mais cette ferme conviction qu'il fallait tenter nous a portés tout au long de l'aventure.

Ainsi, pour relever un défi inédit, l'Alliance prend, sous l'impulsion de la fondation, une figure elle-même inédite, provoquant en retour une transformation de la fondation. Ce sera sa force. Ce sera aussi la source de multiples incompréhensions.

Dans l'immédiat, quatre pôles de pouvoir d'importance inégale

L'implication massive de la Fondation dans le développement de l'Alliance est venue de la volonté du Conseil de Fondation plus que d'un consensus au sein de l'équipe permanente. Pour le Conseil, c'est la suite logique de la mutation entreprise dès 1986 avec le soutien au travail du groupe de Vézelay. Deux membres du Conseil, Maurice Cosandey et Pierre Calame, font partie de ce groupe et le Conseil a bénéficié en permanence d'informations de première main sur son évolution. Mais pour une partie de l'équipe cette démarche, à la fois mondiale et englobante, est source d'inquiétude. Chaque programme, en effet, s'est doté progressivement d'un groupe stable de partenaires, entre lesquels se sont forgées des relations de confiance, et s'est focalisé sur un nombre relativement limité de zones géographiques et de thèmes de travail. Comment ces deux logiques fort différentes vont-elles coexister, coopérer ou se subordonner l'une à l'autre ? Dans les premières années de l'Alliance ces questions sont implicitement posées mais restent en suspens.

Au sein de l'équipe, Gustavo Marin a, depuis 1991, assuré le suivi du groupe de Vézelay. Il prend

en charge le développement de l'Alliance. Mais Pierre Calame est à l'époque à la fois président du Conseil, directeur de l'équipe et membre du groupe de Vézelay. Au sein de ce groupe, il a poussé au passage à une alliance mondiale. Une dualité de responsabilités s'établit nécessairement entre lui et Gustavo Marin. Dans ce jeu, en général coopératif, Gustavo Marin se sent plutôt le représentant des alliés et de l'aspiration à un pilotage collectif et Pierre Calame le représentant de la volonté du Conseil.

Enfin, se pose la question du devenir du groupe de Vézelay. Si Calliope et Michel Beaud, les fondateurs du groupe, ont préféré se retirer, le reste du groupe, Maurice Cosandey, Larbi Bouguerra, Joseph Ki-Zerbo, Venant Cauchy, René Loubert, Pierre Calame, souhaite continuer à s'impliquer. Mais sous quelle forme ? À la fin de l'année 1994, le groupe de Vézelay devient « groupe de Lausanne ». Joseph Tarradellas, un autre membre du Conseil de Fondation, s'y intègre. La Fondation en assure le secrétariat. Quel peut être son rôle ? héritier du groupe de Vézelay, il en tire une certaine légitimité mais n'a pas la main sur les manettes financières et techniques et son rôle ira rapidement en s'affaiblissant.

Il y a donc, au début de l'Alliance, quatre pôles de pouvoir : le Conseil, l'équipe, les alliés et le groupe de Lausanne. Chacun sa légitimité propre. Plusieurs compte rendus de rencontre,^{123,124,125} datant de la fin 1994 montrent que nous sommes conscients des possibles conflits de légitimité. Nous décidons que le groupe de Lausanne ne sera pas la courroie de transmission du Conseil de Fondation. Il doit être le porteur de la mémoire et un « groupe miroir », à bonne distance de l'action quotidienne, pour être en mesure de formuler un avis, éventuellement critique, à l'égard de ceux qui conduisent l'action au quotidien. Ce dispositif supposait le désir de chacun de jouer le jeu. Il fonctionnera assez bien pendant plusieurs années mais ne pouvait être que transitoire. Au fur et à mesure que le nombre d'alliés augmentera, que l'Alliance se développera et se structurera, la mémoire du groupe de Vézelay s'estompera.

Dans l'immédiat, le Conseil de Fondation est conscient que le lancement de l'Alliance à son initiative modifie son propre rôle et la nature de ses relations avec l'équipe permanente, structurée depuis 1991 autour de cinq programmes autonomes les uns vis à vis des autres. En tirant les conséquences, le Conseil décide à la fin de l'année 1994 de porter à cinq la fréquence de ses séances annuelles,¹²⁶ devenant avec son directeur l'animateur direct de la stratégie. La spécificité de la FPH dans le monde des fondations se fait encore plus marquée. Pendant la décennie qui va suivre, la préparation des Conseils de Fondation et la mise en œuvre de ses décisions rythmeront la vie de la Fondation.

Trois conditions, réunies à cette époque, ont permis que le système fonctionne. Pierre Calame, étant à la fois président du Conseil de Fondation et directeur de l'équipe, assurait la médiation, au risque que l'Alliance apparaisse comme « son bébé » ; le Conseil de Fondation était très stable dans sa composition, soudé par des relations d'amitié forgées au fil des années et par une mémoire, un imaginaire commun ; enfin, la transparence de la circulation d'une information et

¹²³ FDS 5088 - 25 janvier 1995 - Bilan financier et perspectives du programme Avenir de la planète

¹²⁴ FDS 5099 - 25 janvier 1999 - Appui au groupe de Lausanne

¹²⁵ FDS 5308 - 22 novembre 1994 - Thèmes à aborder par le groupe de Lausanne

¹²⁶ FDS 5224 - 24 novembre 1994 - Rôle et méthode de travail du Conseil

le contact direct et fréquent entre membres de l'équipe et membres du Conseil ont créé des relations de confiance mutuelle, indispensables au moment où nous entreprenions une aventure dont les effets risquaient de n'être mesurables qu'à très long terme.

4.5 – Le lancement de la voie collégiale

L'imaginaire des États Généraux de la planète supposait que tous les milieux socioprofessionnels s'y trouvent représentés et, de surcroît, à l'échelle mondiale. Comment concrétiser une telle utopie ?

Partir de ce qui existe déjà

L'idée de départ a été d'entrer en contact avec les réseaux mondiaux préexistants, de leur présenter la Plate-forme, de voir dans quelle mesure les thèses qui y étaient exposées trouvaient chez eux un écho. Nous espérions faire de l'Alliance un espace de discussion de nature nouvelle entre les milieux socioprofessionnels les plus divers mais encore fallait-il pour que ça fonctionne que ces milieux soient déjà eux mêmes structurés, si possible à l'échelle internationale, ce qui était rarement le cas.

Nous ne disposions à cette époque, de contacts que dans quelques milieux. Le premier était celui des étudiants. Dès 1992, nous avons constaté qu'il n'existait pas de réseaux d'étudiants organisés pour se saisir des questions débattues au sein du groupe de Vézelay ni à l'échelle européenne ni, a fortiori, à l'échelle mondiale. Matthieu Calame -il avait alors 22 ans- faisait ses études d'agronomie à Toulouse. Déjà impliqué dans l'action de la fondation, il accepta de relever le défi en suscitant à Toulouse une rencontre internationale d'étudiants. Un noyau d'étudiants algériens, animé par une jeune agronome, Nacéra Aknak, avait participé à cette rencontre. Nacéra, enthousiasmée, voyait pour la jeunesse algérienne une opportunité unique de sortir de son enfermement. C'était en Algérie le début des « années de plomb ». L'interruption par le Président Chadli du processus électoral, pour éviter la victoire du Front islamique du salut (FIS), précipitait le pays dans une véritable guerre civile. C'est en réponse à l'espérance ainsi suscitée qu'est né ce qui fut le « collège étudiant de l'Alliance », le REMED... et que fut prise la décision d'organiser en Algérie – ce qui ne manquait ni d'audace ni d'inconscience – sa première réunion. Nous nous voyions contraints, en l'absence de réseau international susceptible de devenir notre partenaire d'en créer un de toutes pièces.

La seconde accroche était celle des religieux. En 1991, Pierre Calame avait représenté le groupe de Vézelay, à Séoul en Corée du Sud, à la rencontre mondiale du processus de dialogue œcuménique intitulé Justice, Paix et Sauvegarde de la Création (JPSC). Nous en avons mesuré les limites. Encore ne s'agissait-il que d'un dialogue entre les différentes confessions chrétiennes. Le défi d'un dialogue inter-religieux sur les transitions à conduire restait entier. Il faudra beaucoup

de tâtonnements avant d'y parvenir. Notre idée était de créer un groupe de travail inter-religieux sur les valeurs : la recherche de valeurs communes est centrale dans la Plate-forme. Mais comment avancer ? Quelle place le dialogue inter-religieux peut-il jouer dans la recherche de valeurs communes ? Nos deux points d'entrée sont ici Jean Fischer, à l'époque secrétaire général de la Conférence des églises européennes (KEK) au sein du Conseil Œcuménique des Églises (COE) et, hors du Christianisme, Sulak Sivaraska, fondateur du Réseau international des bouddhistes engagés (INEP) thaïlandais, qui a participé à la Convention préparatoire aux États généraux. C'est avec eux que nous explorerons les potentialités et les limites des différents réseaux de dialogue inter-religieux existants.

Troisième accroche, celle des organisations paysannes. Dans le cadre du programme Agriculture Paysanne et Modernisation (APM), de nombreux dialogues s'étaient tissés avec des organisations paysannes, principalement en Europe, Afrique et Amérique Latine. Mais la Chine et l'Inde, qui constituaient l'immense masse paysanne, étaient absentes de nos réseaux. Les partenaires du programme étaient surtout des organisations de petits paysans, en lutte contre l'agriculture industrielle et productiviste. Enfin, ce réseau APM était centré sur les objectifs propres du programme et ne souhaitait pas élargir démesurément son champ d'action : pour tout réseau dépendant d'apports d'argent extérieurs pour fonctionner, ce qui est le cas le plus fréquent, tout élargissement du réseau peut signifier à la fois perte de pouvoir de ses animateurs actuels et dilution des financements.

Ces trois exemples préfigurent assez bien les difficultés que nous rencontrerons pour concrétiser notre utopie. Pour rentrer en contact avec les réseaux préexistants, il fallait au préalable les identifier. Dès les mois de mai et de juin 1994, nous procédons à un premier bilan de nos contacts^{127,128,129} : collectivités locales, entreprises, ingénieurs, militants politiques, grandes ONG environnementales, cadres, consommateurs. L'écho rencontré par la Plate-forme nous a ménagé quels contacts préalables mais des choix s'imposent. Les premiers affichages vont donner leur coloration durable à l'Alliance, tant il est vrai qu'un collectif se définit plus encore par la nature de ses membres que par ses objectifs. C'est ainsi par exemple que nous estimons que le contact avec le monde politique ne constitue pas pour nous une priorité : *« il ne faudrait pas que l'Alliance soit assimilée trop fortement aux partis verts qui sont, dans la plupart des pays, centrés sur l'écologie, au détriment des autres défis »*. De même, nous nous demandons jusqu'où aller avec les ONG internationales écologiques. Nos premiers alliés nous disent qu'elles peuvent être mobilisées dans le débat, mais avec prudence, le sérieux de l'analyse étant variable d'un cas à l'autre, et certaines d'entre elles continuant à donner le sentiment que la conservation des milieux naturels pourrait se faire contre les hommes.

Les collectivités locales ? *« À notre connaissance, pas de réseau mondial sur ces thèmes. Le principal point d'appui pourrait être la Fédération Mondiale des Citées Unies (FMCU), dont le secrétaire général a déjà pris contact avec la fondation »*¹³⁰. Nous décidons d'entrer également en contact avec l'International Union of Local Authorities (IULA), l'autre réseau international de collectivités territoriales.

¹²⁷ FDS 3478 - 21 juin 1994 - Réseaux : Politique, Ingénieurs, Consommateurs

¹²⁸ FDS 3481 - 26 mai 1994 - Voie collégiale : réseaux Entreprises et Collectivités locales

¹²⁹ FDS 4205 - 28 janvier 1994 - Alliances avec les internationales écologiques

¹³⁰ FDS : 3481 - op cit

Les deux réseaux ont entrepris un processus de rapprochement que nous suivrons de près, en participant à la première conférence mondiale des villes à Rio de Janeiro en 1995 puis, en assurant l'encadrement méthodologique du congrès fondateur concrétisant leur fusion dans une association mondiale Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) en 2004. Mais jamais nous ne parviendrons à les associer pleinement à l'Alliance.

À la recherche des « milieux absents » : rareté et faiblesse des réseaux internationaux

Le proverbe latin « asinus, asinum fricat », l'âne frotte l'âne, autrement dit qui se ressemble s'assemble, reflète bien, aujourd'hui encore, l'état du monde et la difficulté concrète à aller vers des mondes différents du sien et plus encore à susciter un dialogue entre mondes qui s'ignorent mutuellement : le dialogue ne fonde pas une identité ; il suppose au préalable que ces identités existent.

Dès mai 1994, nous notons ce qui sera le fil directeur de toute notre action :

« Le travail collégial restera du cousu main. Les contacts avec chaque réseau sont pris en fonction des opportunités. Nous savons qu'une des principales difficultés, face aux ambitions de la plateforme, tient à la rareté des réseaux mondiaux. Nous devons donc, d'ici à la fin 1997, parvenir à établir des liens avec d'autres réseaux existants, consolider, dans la perspective des États Généraux de la planète, les réseaux avec lesquels nous sommes déjà en lien et, le cas échéant, essayer de faire émerger d'autres réseaux. Les manques les plus évidents [dans les contacts préalables de la FPH] concernent les réseaux relatifs aux détenteurs de pouvoirs et de responsabilités économiques, politiques et sociales. »

Pour les entreprises, nous allons entrer en contact avec le World Business Council of Sustainable Development (WBCSD), que Maurice Strong, le secrétaire général du Sommet de la Terre, a suscité, conscient du fait que les mutations à engager ne relèveraient pas seulement des États. Notre contact avec le WBCSD aura lieu mais sans débouché opérationnel. Ce Conseil incarne l'effort des grandes entreprises de mettre en avant leur engagement volontaire pour éviter la mise en place de régulations internationales plus contraignantes, comme la taxation du carbone. C'est toute l'ambiguïté du mouvement de « Responsabilité sociale des entreprise » (RSE), pour qui l'engagement volontaire permet d'éviter la réglementation.

Nous pensions aussi aborder l'entreprise par le biais des ingénieurs, cadres et techniciens. Là encore, nous mesurons vite les limites de la structuration de ces milieux socioprofessionnels dont l'objectif premier – et on ne peut le leur reprocher – est la défense des intérêts catégoriels. Pas facile de passer de là à un engagement collectif pour la sauvegarde de la planète ! Nous observons par exemple « *qu'en France, les ingénieurs sont peu constitués comme milieu socioprofessionnel ; ils le sont plus en Amérique Latine et c'est sans doute du monde américain qu'il faut partir en s'appuyant sur le contexte brésilien* ». Nous pensons aussi nous tourner vers le Mouvement de Cadres Chrétiens (MCC), moins strictement centré sur une défense catégorielle, mais notre dialogue avec Alain Heilbrunn, un des animateurs du Mouvement, nous en montre aussi la limite. Citant Michel Camdessus, l'ancien président du Fonds Monétaire International, il

constate que « *le monde est en déficit d'universel, ce qui explique que l'on manque de structures internationales*. Cette observation éclaire à la fois l'intérêt et la difficulté de notre Alliance.

Mêmes difficultés avec l'Association internationale des universités. Il faudra vingt ans et de multiples tentatives plus ou moins infructueuses pour trouver des manières de progresser.

Parfois, des contacts sont pris rapidement. C'est ainsi que nous chercherons à diffuser la plate-forme au congrès de l'IOCU (Organisation Internationale des Unions de Consommateurs) et au sein de la FIET (Fédération Internationale des Employés et Techniciens), mais sans débouché concret. La Plate-forme intéresse mais n'incite pas pour autant à élargir les agendas des mouvements.

Dans certains cas enfin, comme celui des milieux scientifiques, il est plus facile d'impliquer des experts d'un sujet dans un chantier thématique de l'Alliance, que d'obtenir de ce milieu une réflexion globale sur ses propres responsabilités. Comme pour l'Université, nous mettrons vingt ans avant de commencer à y parvenir. Dès 1994, la FPH avait participé avec le CNRS à l'organisation d'une réunion de scientifiques français^{131,132} réfléchissant ensemble aux relations entre science et société. Mais manquera la possibilité de pérenniser et d'internationaliser les conclusions de cette conférence.

En novembre 1994, se dégage ainsi la philosophie de travail de la fondation et de l'Alliance à la recherche « des milieux encore absents¹³³ ». Une démarche pragmatique, où l'on cherche toujours, pour commencer, et en s'appuyant sur notre capital social, le contact avec les réseaux préexistants, sachant d'expérience qu'aucun ne correspondra complètement à ce que nous attendons d'un collègue de l'Alliance, quitte, quand il le faut, à essayer de susciter un réseau lorsqu'il n'en existe aucun. Et dans ce cas, comme nous le notons en mars 1995¹³⁴ : « *notre problème est de trouver une petite équipe d'alliés capables de prendre l'initiative.* »

4.6 – Le lancement de la voie géo-culturelle

D'une rencontre internationale à un dialogue pérenne et à une Alliance mondiale

Au cours de la première année, notre approche de la voie géo-culturelle est nettement moins affirmée que l'approche collégiale car, de 1991 à 1993, l'organisation des rencontres régionales puis de la Convention préparatoire aux États Généraux de la Planète avaient été, par nature, interculturelle. Au sein du groupe de Vézelay, c'est essentiellement notre coordinatrice, Calliope

¹³¹ FDS 2798 - 23 septembre 1992 - Appel à propositions aux chercheurs du CNRS sur les 12 travaux

¹³² BIP : 448 - 5 août 2010 - Environnement, recherche et société : enseignement médiations, expertise

¹³³ FDS 5310 - 22 novembre 1994 - Qu'est-ce qu'on fait par rapport aux milieux absents ?

¹³⁴ FDS 5614 - 24 mars 1995 - Stratégie de l'Alliance vis-à-vis des collègues absents

Beaud, qui s'était chargée d'identifier dans chaque continent des interlocuteurs crédibles. Notre premier enjeu a donc été en 1994 de ne pas perdre ces contacts après le retrait de Caliope du processus. C'est par le canal de ces personnalités que nous chercherons d'abord à diffuser la Plate-forme et à la mettre en débat.

Cette manière de faire avait, nous le savions, ses limites. Participer ponctuellement à une rencontre, aussi riche soit elle ne vaut pas engagement à « s'embarquer » – car c'est bien de navigation en haute mer qu'il s'agit – dans l'Alliance pour une aventure partagée. Nous l'avions appris à notre détriment avec la rencontre fondatrice du programme Vivre en paix dans un monde de diversité. Cette fois, nous procédons donc par petites touches, en veillant à entretenir les contacts déjà établis dans les différents continents et en faisant naître de nouveaux. Pas un raz de marée. À l'exception du Monde Diplomatique et de ses filiales en Italie et Hollande, au Brésil, au Chili, aucun grand media n'a pris fait et cause pour l'Alliance. Verre à moitié plein, les signataires de la Plate-forme viendront progressivement de plus de cent pays, ce qui fait de l'Alliance une aventure assez unique. Verre à moitié vide, les signataires de la plate-forme continueront à provenir en majorité de France et plus largement du monde francophone.

Les limites physiques du capital social

Dès cette époque, nous prenons conscience de notre double limite. Tout d'abord une limite physique : il ne suffit pas d'enregistrer dans un annuaire un signataire de la plate-forme ou même un allié (la différence entre les deux restera floue), il faut pouvoir entretenir avec lui ou elle des relations suivies. Au niveau de notre équipe, et pour tous les programmes, les contours de nos partenariats sont bornés par les capacités de chaque membre de l'équipe à entretenir de telles relations personnalisées. Dans le cas de l'Alliance, la disproportion entre la taille de l'équipe d'animation – en gros, une personne et demi – et l'ampleur du défi, nous oblige à passer par des médiateurs. Ce sera tout l'enjeu de la structuration de l'Alliance en chantiers géo-culturels, collégiaux et thématiques, à charge pour l'équipe permanente d'entretenir avec les responsables de chantiers des relations suffisamment suivies pour que chacun d'eux porte, au-delà de ses responsabilités propres, une vision d'ensemble de l'Alliance. Problème particulièrement aigu dans le cas des groupes géo-culturels : l'appartenance à une même zone géographique et la signature de la Plate-forme ne garantissent nullement que les personnes aient entre elles des atomes crochus suffisants pour promouvoir ensemble la démarche globale de l'Alliance. De ce fait, très peu de groupes locaux auront une véritable consistance et aucun ne sera financièrement indépendant de la Fondation.

L'Alliance risque-t-elle d'être noyautée ?

Dès 1994, sont soulevées plusieurs questions qui préfigurent les années à venir. Tout d'abord, doit-on exclure certains profils de la démarche ? « *Et si des personnalités d'extrême droite se mettaient à signer la plate-forme ?* » nous demandait-on. Les habitués de la vie politique et associative sont nombreux à avoir connu les prises de pouvoir par un afflux brutal d'adhérents. Notre réponse était que les signataires de la plate-forme n'étaient pas des adhérents d'une association de membres. C'était même la raison de la forme institutionnelle particulière qu'adop-

tait l'Alliance. Dès lors, cette prise de pouvoir était impossible. En contrepartie, nous nous privions des modalités classiques de pilotage collectif, laissant entier la question du système nerveux central de cet être vivant collectif auquel nous tentions de donner vie, la fondation assurant durablement cette fonction.

Un allié¹³⁵ de première heure demanda si nous verrions d'un bon œil la signature de la plate-forme par le président de Hongrie. Nous avons dit que nous étions favorable car l'Alliance ne veut pas se positionner en « anti ». Nous voulions que l'Alliance existe par les *propositions* qu'elle serait capable de concevoir et de porter et pas comme un mouvement militant se définissant contre les grands pouvoirs en place.

« *Et si les signataires de la plate-forme* », nous demandait-on encore, « *ont un comportement contraire à la plate-forme et aux valeurs qu'elle défend ?* » Nous avons pensé à l'époque qu'une telle contradiction, si elle était flagrante, serait visible et en quelque sorte « opposable » à ces signataires. Et, de fait, si l'Alliance a connu luttes d'influence et de pouvoir, la crainte initiale de voir l'Alliance noyautée par tel ou tel groupe s'est avérée infondée.

L'Alliance a-t-elle besoin d'icônes ?

Autre question posée régulièrement, celle de susciter l'adhésion de personnalités iconiques, de stars si l'on veut, que l'on aurait pu mettre en avant de la liste de signataires et qui auraient donné un visage et une crédibilité à l'Alliance. Cette piste, souvent évoquée au début de l'Alliance, n'a jamais été poursuivie de manière opiniâtre. Peut être, au niveau de la fondation, cela nous rappelait-il nos débuts, quand certains nous recommandaient de faire entrer dans le Conseil de Fondation des personnalités célèbres pour acquérir, en deux coups de cuillère à pot, une notoriété. Telle n'avait pas été la voie suivie. Nous avons cherché plutôt à créer un noyau dur de personnes disposées à travailler ensemble et à consacrer du temps à la fondation. À tort ou à raison, c'est le même choix que nous avons fait pour l'Alliance.

¹³⁵ FDS 4266 - 16 février 1994 - Énergie 21

V. La structuration de l'Alliance, 1995-1996

5.1 – De l'improvisation des débuts à une démarche structurée

Le Conseil de Fondation de janvier 1996 est l'occasion de faire un premier point¹³⁶. Il dispose désormais d'une comptabilité détaillée¹³⁷. Le budget global alloué au développement de l'Alliance est décomposé selon les trois voies et, à l'intérieur de chaque voie, par chantier. Nous soulignons notamment les efforts à faire dans les années qui viennent :

« Si des groupes locaux se sont constitués dans plusieurs pays d'Afrique et d'Amérique latine, dans la plupart des pays d'Asie et d'Europe de l'Est le nombre de signataires de plate-forme est encore très faible. Quelques collègues ont continué leur extension, notamment les jeunes et les paysans, d'autres ont commencé leurs premiers travaux, journalistes et parlementaires par exemple, mais d'autres sont pratiquement inexistantes : les chefs d'entreprise, les responsables religieux. Plusieurs chantiers thématiques ont démarré sur des voies prometteuses [...] mais sur plusieurs domaines nous n'avons pas encore identifié les animateurs capables d'initier les premières activités. »

Dans la même note de bilan nous précisons :

« En 1995, nous avons fait un effort d'élaboration des documents de base, notamment d'ordre méthodologique, pour contribuer à ce processus de construction de l'Alliance, en particulier la proposition pour l'organisation de voie sectorielle de décembre 1995, (qui organise la voie sectorielle autour de quatre grands pôles : les représentations ; l'économie et la société ; la gouvernance ; la gestion des écosystèmes). L'ensemble de cette dynamique aura un moment fort lors de la rencontre internationale d'animateurs du chantier de l'Alliance organisée en avril 1996, à l'initiative d'Ecoconcern, association signataire de la plate-forme basée à Barcelone. Cette rencontre rendra possible une stratégie de construction collective, mise en œuvre par des animateurs des différentes régions, collègues et thèmes. »

La fondation sait maintenant qu'il ne lui sera pas possible de soutenir une telle alliance globale en allouant une subvention elle-même globale à une structure juridique incarnant l'ensemble de l'aventure : elle reste la seule pour l'instant en mesure d'assurer le pilotage. Même à l'échelle d'un milieu socio-professionnel, nous ne pouvons espérer découvrir maintenant ou faire naître une structure ou un mouvement désireux de conduire une dynamique aussi audacieuse et aussi globale. Le fait qu'à la fin de 1995, 45 associations ou mouvements aient signé la plate-forme ne signifie pas pour autant qu'ils constituent un noyau dur cohérent susceptible de porter collectivement une telle dynamique. Notre espoir est qu'après la future rencontre d'avril 1996 à Barcelone émerge une structure qui réunirait les animateurs des chantiers géo-culturels, collégiaux et thématiques. C'est elle qui pourrait animer l'ensemble du processus.

¹³⁶ FDS 6120 - 24 janvier 1996 - Perspectives du programme AVE en 1996

¹³⁷ FDS 6119 - 24 janvier 1996 - Bilan et perspectives du programme AVE

L'autre maître de mot est celui de volontarisme. Nous avons bien compris que la construction de l'Alliance au fil de l'eau, par diffusion naturelle à partir des noyaux d'alliés existants, n'avait aucune chance d'aboutir d'ici 1999 au rêve que nous avons formulé d'une Assemblée mondiale reflétant la triple diversité géo-culturelle, socio-professionnelle et thématique du monde.

L'hétérogénéité des attentes à l'égard de l'Alliance : la rencontre de Dourdan (avril 1995)

Au printemps 1995, nous avons organisé la première réunion collective d'alliés : 80 personnes, francophones, réunies à Dourdan en région Ile-de-France. Un sous-groupe dont on pouvait penser qu'il était suffisamment homogène pour constituer l'amorce d'une animation collective de l'Alliance. Mais, dès sa préparation nous mesurons la difficulté de l'exercice. Jusqu'alors, ce que nous appelons les « alliés » sont des signataires de la plate-forme. Chacun d'eux a eu ses raisons propres de la signer. « *Ne risquons-nous pas de rêver l'Alliance sans vivre l'Alliance ?* » se demande Philippe Robichon, un allié de la première heure. Il propose un seul objectif à la rencontre de Dourdan¹³⁸ :

« La responsabilisation des signataires [...] afin de favoriser le tissage de liens entre les participants. Le collectif propose de préparer avant la rencontre un trombinoscope où chacun exprimerait succinctement ce qu'il est, ce qu'il a fait, ce dans quoi il est impliqué, quels sont ses centres d'intérêt [...] L'annuaire ne doit pas être un simple outil de gestion, il doit permettre que les membres de l'Alliance se connaissent mieux, se mettent en relation de manière transversale et non via la fondation. »

Mais la rencontre de Dourdan ne va pas tenir toutes ses promesses¹³⁹. Une partie des participants sont des signataires venus grâce à des liens déjà tissés par la fondation. D'autres sont des signataires venus par la lecture de la plate-forme dans *Le Monde Diplomatique*. Sans qu'il y ait coïncidence nécessaire avec ces deux catégories, les discussions de Dourdan ont révélé deux types de motivation fortes différentes chez les signataires. Les « experts », qui constituent le premier type, sont porteurs de réflexions critiques sur la situation du monde dans leur domaine de compétence. Ils voient dans l'Alliance la possibilité de créer un espace favorable à un travail international et vont souvent devenir les membres actifs des chantiers thématiques. Les « militants », qui constituent le second type, sont plutôt des déçus de l'action politique classique qui, bornée par les frontières nationales, empêche d'aborder les grands défis du monde, ceux qu'a identifiés la Plate-forme. Ces « militants » voient dans l'Alliance un moyen de recomposition de l'action politique et de l'engagement social, une forme de mouvement civique mondial. L'altermondialisme est en train de s'inventer, à telle enseigne que la plupart des membres du noyau fondateur du Forum Social Mondial de Porto Alegre ont été à un moment donné impliqués dans l'Alliance et s'en sont éloignés, déçus qu'elle ne soit pas l'amorce de ce mouvement mondial protestataire. Les deux types d'aspiration, experts et militants, complémentaires en

¹³⁸ FDS 5809 - 20 janvier 1995 - Préparation de la rencontre des signataires francophones européens

¹³⁹ FDS 5489 - 24 avril 1995 - À Dourdan, rencontre de signataires de l'Alliance

théorie, se sont révélés difficilement conciliables en pratique.

Constatant la divergence des attentes, l'un des premiers alliés, Daniel Brabis, aura lors du bilan de la rencontre de Dourdan cette expression un peu désespérée, « *on n'y arrivera pas* ». Dans l'immédiat nous faisons le pari que ces deux attentes, différentes sinon contradictoires, à l'égard de l'Alliance peuvent cohabiter voire se nourrir mutuellement. Mais, dans les faits, elles supposent deux modes de développement forts différents de l'Alliance : le grand chantier du dialogue entre les sociétés sur les défis des prochaines décennies implique un très grand volontarisme pour aller au devant des différentes régions, des différents milieux et des différents thèmes ; il privilégie, met en scène, la grande diversité du monde et des points de vue, tandis qu'un mouvement militant mondial se définit plutôt par son homogénéité idéologique, qu'il s'agisse d'une « internationale écologiste » ou d'un mouvement « antimondialiste ».

L'Alliance suscite une réorientation du projet de la fondation, ce qui ne va pas sans tensions internes

Dès novembre 1994, une note de travail interne intitulée « La fondation : sept programmes mais une démarche et une philosophie communes¹⁴⁰ » révèle un glissement de notre projet :

« La fondation est toute petite eu égard à l'immensité du défi [...] son implication dans un sujet n'a de sens que si elle adopte un angle d'approche et des méthodes de travail permettant une réelle valeur ajoutée. [...] Le problème doit être posé dans son ensemble, avec ses différentes composantes et à l'échelle de la planète ; il doit être abordé dans ses relations avec d'autres questions auxquelles est confrontée l'humanité dans toute sa diversité socio-culturelle [...] il y a défi mondial dans la mesure où la question est partout importante, néanmoins elle se pose dans des termes très différents d'un pays à l'autre. Enfin, le défi doit être abordé de façon collective. La Fondation n'est pas un centre de recherche mais un lieu où la pensée cherche à se construire au service de l'action. »

La Fondation ne se définit donc plus par des priorités thématiques – les sept programmes définis en 1991 – mais par une attitude, une manière de se positionner par rapport aux grands défis du monde. Tirant les leçons aussi bien du diagnostic de la Plate-forme – les trois crises des relations – que de la segmentation institutionnelle, c'est dans la mise en relation que la Fondation cherche à affirmer sa spécificité.

Mais comment procéder ? Une première solution est de coller à l'agenda de l'ONU, qui prévoit une série de rencontres mondiales thématiques, pour élargir les partenariats. C'est ce que nous entreprenons à l'occasion de la rencontre mondiale de Copenhague¹⁴¹, conviée par l'ONU en 1995 et portant sur la cohésion sociale. La fondation organise, en préalable de la rencontre de l'ONU, quatre rencontres continentales préparatoires. La lettre adressée par la Fondation aux participants donne le ton :

¹⁴⁰ BIP 728 - 29 novembre 1994 - La fondation : sept programmes mais une démarche et une philosophie commune

¹⁴¹ BIP 442 - 10 janvier 1995 - L'appui de la Fondation pour le Progrès de l'Homme aux quatre rencontres continentales préparatoires de la rencontre mondiale de Copenhague

« On ne peut guère attendre du système de l'ONU, lieu de négociation entre les appareils étatiques qui le constituent, beaucoup plus que des bons mots et des belles résolutions sans effet concret majeur [...] mais le sommet de Copenhague nous paraît une occasion de donner un peu plus de chair à l'Alliance, un peu plus de visibilité aux échanges entre les différents continents, bref d'offrir par une sorte d'effet de calendrier l'occasion de susciter une réflexion simultanée sur les mêmes thèmes entre les différents continents. »

Le nouveau positionnement de la fondation sur des défis globaux fait débat au sein même du Conseil de Fondation et suscite même, au cours de l'année 1995 et pour la première fois, des tensions assez fortes qui ne purent être dépassées que grâce à l'implication de chaque membre du Conseil dans l'aventure collective et grâce à l'amitié qui nous unissait. Deux membres du Conseil, André Talmant et Jacques Poulet-Mathis proposèrent d'adopter une Charte mettant des mots sur ce que le Conseil désirait être, au-delà de sa définition statutaire de pouvoir suprême de la fondation. Cette Charte du Conseil fût adoptée en novembre 1995.¹⁴² Elle fait du Conseil l'espace de délibération permanente sur les orientations de la fondation, en quelque sorte sa boussole. En voici un extrait significatif :

« La première mission du Conseil est de sélectionner les défis et de définir les voies et moyens par lesquels il entend, avec ses partenaires, contribuer à les relever. Cette mission est exercée de façon continue ; mais elle se traduit tout spécialement dans la définition périodique, et la mise à jour éventuelle, d'une stratégie pluriannuelle. Cette stratégie est explicitée dans un texte adopté par le Conseil, qui présente le projet pour les trois années qui suivent. L'ensemble des délibérations du Conseil contribue, de façon continue, non seulement à ses décisions propres mais aussi aux orientations à prendre en compte, sous l'impulsion du président, par le directeur général et l'équipe. »

Une définition que l'on pourrait qualifier de très moderne d'exercice du pouvoir, l'accent étant mis sur le processus qui oriente les décisions plutôt que sur l'instant de la décision proprement dite.

Le Groupe catalan et la rencontre de Barcelone

En février 1995, nous rencontrons par l'intermédiaire de Patrick Viveret, allié de première heure, Marti Olivella¹⁴³. Il anime en Catalogne une association d'innovateurs sociaux : Ecoconcern. Dès ce premier contact, nous notons que :

« L'approche méthodologique et intellectuelle d'Ecoconcern est très proche de celle de la FPH. Pierre Calame a alors proposé à Ecoconcern de s'engager dans l'Alliance [...] Marti a semblé très intéressé par toutes ces perspectives. Il est signataire de la plateforme et participera à la rencontre d'avril à Dourdan. »

En mai 1995, ce lien se consolide à l'occasion d'une visite de Gustavo Marin à Barcelone¹⁴⁴ :

¹⁴² BIP 3330 - 14 novembre 1995 - Charte du Conseil de Fondation

¹⁴³ FDS 5646 - 17 février 1995 - Vers une collaboration FPH - Ecoconcern

« Marti Olivella, directeur d'Ecoconcern [...] a organisé le 16 mai 1995 une réunion préparatoire à une assemblée extraordinaire d'Ecoconcern pour informer les membres de cette association ainsi que d'autres invités de la dynamique de construction de l'Alliance. [...] la plateforme a été traduite en catalan ainsi que d'autres matériaux que nous avons élaborés à la FPH mais réappropriés par les animateurs d'Ecoconcern. [...] Ils avaient inclus la liste des pays où existent des signataires de la plateforme et ils ont ajouté l'adresse d'Ecoconcern comme lieu de contact où les Catalans peuvent participer à la dynamique de l'Alliance. [...] Le soir, lors d'une rencontre, Ecoconcern a présenté la plateforme et la dynamique de l'Alliance. Il y avait une centaine de personnes : scientifiques, chefs d'entreprise, jeunes, étudiants, animateurs d'association locale. La rencontre a été une expérience très forte. »

Comment en aurait-il pu en être autrement ? Ecoconcern, par son pouvoir local de convocation, avait réussi du premier coup ce que nous étions nous-mêmes incapables de faire en région parisienne ! La Catalogne est devenue dès ce moment le modèle même de ce que nous entendions par « groupe géo-culturel de l'Alliance ».

5.2 – Les défis de gouvernance d'un objet institutionnel non identifié

La rencontre de Barcelone ouvre un débat collectif sur la gouvernance de l'Alliance

Jusqu'en 1996, le débat sur la nature et la gouvernance de l'Alliance avait été plutôt interne au Conseil et à l'équipe de la Fondation. Tout va changer avec le développement de l'Alliance et la multiplication de ses chantiers. Nous avons conscience, après Dourdan, de la nécessité d'organiser en 1996, une nouvelle rencontre, multilingue cette fois, réunissant les animateurs des différents chantiers de l'Alliance, très majoritairement des chantiers thématiques, pour mettre en commun les acquis méthodologiques du travail collectif au sein de l'Alliance et construire une feuille de route permettant de mieux couvrir thèmes, régions du monde et milieux. Poursuivant notre quête d'une animation plus collective de l'Alliance, et sous-estimant, malgré l'expérience de Dourdan, le fait que, derrière une même adhésion à la plateforme et une même approche de la construction de l'Alliance, les imaginaires des uns et des autres étaient différents, nous souhaitons que cette nouvelle rencontre ne soit pas organisée par la fondation. Le choix d'Ecoconcern et du groupe catalan pour l'organiser s'est imposé de lui-même. La rencontre s'est tenue à Barcelone du 17 au 23 avril 1996 et a réuni 60 animateurs de l'Alliance provenant de 27 pays différents. Quoique ce fût en soi une belle réussite, la rencontre¹⁴⁵ révéla de nombreuses tensions :

« Elle reflète à la fois des divergences ou des contradictions dans la conception même de l'Alliance et révèle même pour la première fois un débat qui traversera ensuite toute l'histoire de l'Alliance sur la manière de la piloter de façon collective et sur la place spécifique de la fondation et de Pierre Calame dans ce pilotage. »

¹⁴⁴ FDS 5631 - 18 mai 1995 - La Catalogne et l'Alliance pour un monde responsable et solidaire

¹⁴⁵ BIP 761 - 9 mai 1996 - L'Alliance entre grand chantier et dynamique sociale

Deux documents, le compte-rendu de la rencontre rédigé par Ecoconcern¹⁴⁶ et, un mois plus tard la réponse publique de la Fondation en rendent compte. Ecoconcern rappelle en introduction du compte rendu notre objectif commun : « *partager les projets que chacun met en œuvre, recueillir et confronter les propositions [...] à l'aube de l'an 2000, tenir une assemblée mondiale pour articuler et faire connaître les propositions* ». Mais la rencontre organisée par Ecoconcern est allée plus loin, en mettant en débat deux questions qui n'étaient pas prévues mais dont la légitimité était difficilement contestable :

« [...] élaborer des scénarios pour l'événement de 1999-2000 [...] ; discuter l'organisation, la prise de décisions et le financement de l'Alliance comme processus collectif : l'Alliance est en train de vivre une étape clé de transition vers une autonomisation croissante, avec une dynamique collective, menée par des alliés qui assument progressivement différentes initiatives dans différents chantiers et régions du monde ».

Ecoconcern propose que se constitue, avec les participants de Barcelone, des

« commissions chargées de statuer sur les modalités de développement de l'Alliance [...] ; il est nécessaire aussi, dans cette étape d'autonomisation croissante que la Fondation redéfinisse sa place au sein du processus de l'Alliance en évaluant sa contribution dans la mise en route de cette initiative et en appuyant la dynamique d'autonomisation entamée, y compris sa contribution financière ». Et plus loin : « les chantiers naissent par auto-crédation » [...] celui qui finance décide des chantiers à financer. La question est : quel dialogue avec les alliés pour s'accorder sur les points stratégiques à favoriser ? »

Ecoconcern précise également la coexistence, tout au long de la rencontre de Barcelone, de trois logiques de prise de décision :

« La logique d'assemblée [...] où chacun a droit à une voix et c'est la majorité qui gagne et s'impose sur la minorité ; la logique d'auto-responsabilisation se fondant sur des collectifs de volontaires qui préparent les décisions et cherchent le consensus et la logique directive qui considère que ceux qui sont présents peuvent discuter et prendre des décisions au sujet de ce que le groupe fondateur et les dirigeants (entendons la FPH) croit être approprié. »

Il s'agissait, en un mot, de créer un directoire collectif de l'Alliance. La fondation, qui l'avait initiée, était invitée à la financer tout en laissant au directoire le soin de définir les orientations stratégiques. Ce n'était pas acceptable à nos yeux parce que le processus n'en était qu'à ses débuts et que les alliés présents à Barcelone étaient très loin de refléter la diversité de la planète. En outre, le groupe de Barcelone remettait en cause l'idée même des États généraux de la planète, clé de voûte de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire que tout le monde avait signée.

Ce débat est si central pour l'avenir de l'Alliance qu'il est utile de citer de larges extraits de la réponse de la fondation, en mai 1996. Elle va fonder dans toutes les années suivantes sa doctrine, officialisée par le Conseil de Fondation lors de sa séance de novembre 1996.¹⁴⁷ La note affirme :

¹⁴⁶ BIP 1866 - 1996 - La Première Rencontre Internationale d'Animateurs de l'Alliance

¹⁴⁷ BIP 380 - 13 novembre 1996 - L'alliance pour un monde responsable et solidaire : l'implication de la FPH dans son développement - Quelle place pour l'Alliance dans la stratégie de la FPH ?

« la nécessité de trouver des modalités de gouvernance de l'Alliance qui ne soient pas copiées sur les modèles d'organisation antérieurs, mais qui s'adaptent à sa véritable nature [...]».

Quatre idées sont développées :

1. L'Alliance est à la fois un grand chantier [...] et un mouvement social (on retrouve la trace de ce qui a été appris à la rencontre de Dourdan). Sous l'angle du grand chantier elle nécessite une forte organisation, une grande discipline dans les méthodes et dans les prises de responsabilité ; sous l'angle du mouvement social elle fait plus de place au dynamisme porté par chacun et à une certaine forme de chaos créatif [...].
2. L'Alliance doit se consolider par étapes. À Barcelone l'idée même d'une Assemblée de citoyens de la terre achevant le premier cycle de l'Alliance était mis en cause par certains alliés, or il est constitutif du projet même de l'Alliance. Se pose alors la question des modalités de décision d'un processus comme celui-ci. Les décisions antérieures peuvent-elles être remises en cause à n'importe quel moment au fur et à mesure que le cercle des alliés s'élargit ? [...] Nous défendons l'idée de consolidations successives : un nouvel arrivant doit accepter le corpus de ce qui a été acquis [...].
3. Le pouvoir découle de la prise de responsabilité. Au cours de la réunion de Barcelone la question d'exercice du pouvoir au sein de l'Alliance s'est posée de manière répétitive : découle-t-il pour la fondation de l'argent qu'elle y engage ? de sa position d'antériorité dans le processus ? ou faut-il une prise de décision démocratique ? [...] Nous développons l'idée que dans un processus comme celui-ci le pouvoir ne découle pas essentiellement d'une position statutaire dans l'organisation mais de la prise de responsabilité. [...]
4. Il faut développer les capacités stratégiques de l'Alliance. En 1996, elle se caractérise par de nombreuses lacunes : la plupart des régions du monde sont absentes, la plupart des milieux aussi et tous les chantiers thématiques identifiés en 1995 ne sont pas lancés. »

Nous avons vraiment pris conscience d'être en face d'une dynamique de nature nouvelle que les mots utilisés pour en parler trahissent car ils sont empruntés à d'autres formes, plus classiques, d'organisation collective. Ainsi :

«[...] nous avons longtemps lutté contre l'utilisation irréfléchie du terme pilotage de l'Alliance car il relevait d'une vision trop mécanique, avec la distinction du pilote, de l'acteur, et de la voiture, de l'instrument. Distinction inadéquate dans une dynamique où chacun dispose d'autonomie et prend ses propres responsabilités. Et pourtant, l'Alliance, au bout du compte, doit avoir une stratégie, doit être pilotée : le pilotage est le résultat mais pas le préalable de l'action. De même, les notions de décision, de partage du pouvoir [...] renvoient à l'image d'un système clos, à un groupe identifié qui se donne des règles pour décider avec des mécanismes de majorité. [...] Quel est le juste équilibre entre une fondation qui suivrait sa propre vision et utiliserait ses moyens financiers pour instrumentaliser ses partenaires et une fondation renonçant au rôle qu'elle a joué jusqu'à présent et se transformant en simple bailleur de fonds d'une dynamique incarnée par d'autres ? »

Le texte poursuit :

« [...] dans une dynamique comme l'Alliance, où sans cesse de nouveaux alliés sont invités à se joindre, où aucun équilibre ne peut être trouvé sinon dans le développement, dans la rencontre

avec d'autres pays, d'autres milieux, d'autres approches, il faut pour avancer qu'un certain nombre d'éléments – perspectives, imaginaires collectifs, échéances, méthodes de travail – soient considérés comme des acquis, fassent partie du patrimoine de l'Alliance et soient adoptés comme tels par les nouveaux arrivants. Comment se constituent ces acquis ? Qui en décide ? À quel moment doivent-ils être considérés comme irréversibles ? Sont-ils connus et explicités ? Avec quelle légitimité ? »

Ces questions se sont cristallisées à Barcelone sur un point précis : l'Assemblée 1999. Dans le processus soutenu par la fondation, l'idée d'Assemblée était acquise depuis la Convention préparatoire aux États généraux. Un moment de rencontre de tous les représentants des lieux et des milieux. Depuis 1990, cette perspective a constitué sinon la finalité de l'Alliance, du moins un de ses éléments fédérateurs, à partir duquel s'organisaient les échéances communes. La rencontre de Barcelone :

« a montré que cet imaginaire n'était pas nécessairement partagé par tous [...]. Une telle remise en cause aurait un effet déstructurant : il n'est pas possible d'assumer une histoire, d'inviter de nouveaux alliés à participer à l'aventure en leur donnant le goût de le faire dans la clarté des perspectives, et simultanément les remettre en cause. [...] Si une convergence ne se décide pas, que devons-nous faire, nous fondation ? Sans doute pas décider pour les alliés ce que les uns et les autres ont à faire dans les prochaines années. Mais dire clairement ce que nous sommes décidé à soutenir d'ici la fin du siècle en fidélité à une histoire et en écho au vœu des alliés. Cette initiative, l'Assemblée de citoyens de la terre, ne résumerait pas toute l'Alliance ; elle serait la contribution de la fondation à la matérialisation de l'Alliance ».

Et plus loin à propos de l'institutionnalisation juridique de l'Alliance :

« [...] un cadre juridique peut devenir indispensable à tout moment mais j'ai eu (c'est Pierre Calame qui parle), depuis plusieurs années, l'intuition que s'il était constitué de façon prématurée il étoufferait la dynamique qu'il prétendait structurer, d'abord en délimitant de façon trop précise des objets et un territoire, ensuite en détournant les énergies vers des questions de pouvoir formel. [...] Qu'est-ce que les animateurs de chantiers, sinon des personnes auxquelles nous reconnaissons tous un pouvoir sur les orientations de l'Alliance dès lors qu'ils ont accepté de prendre la responsabilité d'animer un chantier avec tout ce que cela implique de veille, d'intelligence et d'initiative ? [...] Le mode de prise collective de décision avancé par Ecoconcern et un certain nombre d'animateurs de chantiers à Barcelone apparaît aussi en contradiction avec le volontarisme dont la nécessité s'est imposée à nous. De façon significative, la notion de stratégie de développement de l'Alliance n'apparaît pas dans les textes élaborés par les différents groupes de travail de Barcelone, comme si cette stratégie était par définition la somme des travaux de ces groupes. Il n'en est rien. Ainsi la question majeure de l'ouverture de l'Alliance à d'immenses pays d'Asie, d'Europe de l'Est, du monde arabe dans lesquels elle n'est pas beaucoup représentée et aux milieux économiques et politiques où elle est pratiquement absente, celle du lancement des grands chantiers thématiques qui n'ont pas encore été ouverts faute de personnes et de milieux capables d'en prendre la responsabilité, tout cela est noyé dans l'expression technique de « chantiers oubliés ». Le terme est évidemment inapproprié. C'est au contraire des chantiers auxquels nous pensons sans arrêt mais il ne suffit pas d'y penser pour qu'ils se mettent en place : il faut une stratégie. »

Ainsi se dessine une opposition qui perdurera jusqu'en 2001. D'un côté, l'émergence historique de la société civile qui se fait en tâche d'huile et, dont découle une assemblée reflétant cette

émergence, thèse qui débouchera plus tard sur le Forum Social Mondial de Porto Alegre ; de l'autre, l'organisation volontariste d'une dialogue qui met en scène, autour des défis du 21^{ème} siècle, les différentes régions du monde et les différents milieux autour d'une multitude d'approches dont il s'agira de dégager des perspectives communes.

5.3 – La structuration des trois voies de l'Alliance et l'ouverture tous azimuts

En 1995, la nécessité d'une plus grande structuration des voies « collégiale » et « sectorielle » s'impose. Celle de la voie géo-culturelle découlait implicitement du découpage de la planète en continents, régions du monde et pays. La restructuration est moins claire lorsqu'il s'agit des milieux socio-professionnels et des thèmes de travail.

À partir des « Douze travaux du groupe de Vézelay » puis, avec l'affichage par la Plate-forme de quatre « programmes mobilisateurs », nous avons établi une première liste de chantiers thématiques. Elle était assez hétéroclite. Certains d'entre-eux comme « la vocation des marchés financiers », mené par un économiste genevois Paul Dembinski ou « l'écologie industrielle », mené un journaliste lausannois, Suren Erkman, résultaient d'engagements de la fondation antérieurs au développement de l'Alliance. Chaque nouvel allié venait avec ses propres centres d'intérêt. C'était tout à fait légitime mais l'Alliance, sous l'influence incessante de l'arrivée de nos alliés pouvait être tentée d'allonger sans cesse la liste des chantiers pour satisfaire tout le monde, transformant la voie sectorielle en une sorte de longue liste de thèmes de travail et de commissions. Une autre solution eût été, à l'opposé, de nous centrer sur les trois « crises des relations » identifiées par la plateforme en ne menant que trois grands chantiers thématiques, dédiés chacun à l'une des crises. Mais c'eût été contradictoire avec l'autre affirmation de la plateforme : nous sommes en face d'une crise systémique, il n'y a pas de solution miracle à attendre et c'est à travers une multitude d'approches que l'on peut aborder les trois crises des relations et y répondre. Dès lors, disions-nous, *« la voie sectorielle dessine une voie étroite entre ceux qui souhaiteraient une approche encyclopédique des problèmes de notre temps et ceux qui estiment qu'une telle vision encyclopédique, quoi qu'intellectuellement satisfaisante, n'est d'aucun usage pour l'action »*. Une seule voie s'ouvre donc à nous : *« l'Alliance mondiale échouerait si elle n'était pas capable d'identifier, grâce au détour par les multiples chantiers thématiques, les quelques mutations essentielles, transversales à ces chantiers, sur lesquelles il faut porter tout l'effort »*. C'est cette doctrine, multiplicité des chantiers et recherche des quelques mutations essentielles par confrontation de leurs conclusions, qui guidera toute la démarche de l'Alliance puis la méthodologie de l'Assemblée de citoyens de la Terre.

La conviction qu'à travers des chantiers divers nous serions en mesure de dégager quelques défis majeurs, structurants, était le fruit de nos propres apprentissages. C'est bien ainsi qu'en 1991, à l'issue de la première période sabbatique, se sont dégagées, de la confrontation des multiples projets soutenus jusqu'alors, les lignes de force devenues nos sept programmes. En

septembre 1994, une note intitulée « Les principes de base de l'échange d'expériences¹⁴⁸ » formalise cette intuition. Nous y soulignons que « *l'objectif fondamental de l'échange d'expériences est de découvrir ensemble des principes communs par-delà les différences* ». C'est le fondement de la recherche de type clinique que nous souhaitons promouvoir :

« Notre base d'expériences, c'est la société tout entière et c'est de son observation qu'il faut tirer des conclusions de nature générale : ce ne sont pas des systèmes sur lesquels on peut multiplier des tests à loisir, comme on le ferait dans une situation expérimentale, en laboratoire. Le système est réel, il ne se prête pas à des expérimentations [...] L'échange d'expériences s'analyse en dernière instance comme une recherche clinique collective. ».

Cette démarche que nous pratiquons maintenant régulièrement, pour tirer des leçons générales des approches comparatives d'une même question dans des pays différents, nous a donné confiance, au moment de structurer la voie sectorielle, dans l'idée qu'effectivement nous pourrions un jour, de façon d'autant plus convaincante que les thèmes abordés auraient été divers, mettre en évidence les mutations essentielles du 21^{ème} siècle. Et c'est, comme on le verra, ce qui a guidé en 2001 la méthodologie mise en œuvre lors de l'Assemblée mondiale de citoyens pour élaborer l'Agenda du vingt et unième siècle.

Forte de cette conviction, la fondation a pris, là encore, l'option de multiplier les chantiers thématiques, non pas en additionnant les désirs des alliés mais en adoptant la même démarche volontariste que pour intégrer à l'Alliance des représentants des différentes régions du monde et des différents milieux. Ce qui impliquait de nous doter d'un cadre général de classement des chantiers thématiques, ce qui fut fait à la fin de 1995. Nous avons établi une liste idéale de chantiers thématiques répartis en quatre pôles : le pôle 1 - *Représentations et connaissances* regroupe tout ce qui structure nos représentations du monde et oriente notre action : philosophie, vision du monde, système de valeurs et éthique, art, idéologie, doctrines et systèmes conceptuels, culture, identité et mémoire collective, changement culturel, relations interculturelles, savoir, science et connaissance, technologie et méthodes, éducation et formation, enseignement supérieur, système d'information et média, religions ;

- le pôle 2 - *Économie et société* recouvre l'organisation de la société, les modes de vie et modèles sociaux, la démographie, la cohésion et l'exclusion sociales, l'habitat et les systèmes de production, l'organisation générale de l'économie, les alternatives à l'économie dominante, les filières de production et la globalisation économique, puis les différents secteurs de production, agriculture élevage et pêche, industrie, services aux personnes, travail et emploi, économie informelle, échanges et organisation des marchés, système financier, fiscalité relations entre économie, société et territoire ;
- le pôle 3 - *La gouvernance* recouvre la citoyenneté, les droits, les politiques publiques, les finances publiques, l'organisation de la société civile, la gestion de la sécurité, la justice, la guerre et la paix, l'organisation politique, les relations entre acteurs publics et privés, la politique internationale, l'articulation des échelles de gouvernance ;

¹⁴⁸ BIP 146 - 13 septembre 1994 - Les principes de base de l'échange d'expérience

- le pôle 4 - *Les relations entre humanité et biosphère* englobe l'évolution climatique, l'énergie, l'eau, les forêts, les dégradations de l'environnement et les ressources naturelles, les sols.

Cette structuration a permis de réintégrer dans l'Alliance les apports des autres programmes de la Fondation et d'orienter notre recherche d'animateurs potentiels. Pour donner un ordre de grandeur de cet effort, au moment de l'Assemblée mondiale de citoyens en 2001, 61 cahiers de propositions (12 du pôle 1, 21 du pôle 2, 13 du pôle 3 et 15 du pôle 4) seront mis à disposition des participants.

Cette structuration en quatre pôles a également eu un autre usage que l'on développera par la suite, celui d'une grille de lecture de portée générale que l'on peut utiliser quelque soit le sujet. La réalité est toujours multidimensionnelle. Les quatre pôles constituent quatre dimensions à partir desquelles analyser la réalité. Pour ne prendre qu'un exemple, si l'on s'intéresse au sol, thème qui entre dans le pôle 4, humanité et biosphère, les questions des sols peuvent être abordées sous de multiples angles : celui des valeurs, de la vision du monde, de la culture, de la religion, de l'éducation et des technologies (pôle 1), celui de la diversité des usages du sol et de la concurrence entre-eux, des modes de production et des modes de valorisation et d'échange (pôle 2), celui de sa gouvernance (pôle 3) et même celui de ses relations avec les autres composantes de la biosphère, l'eau ou la biodiversité par exemple (pôle 4).

La première application concrète de cette grille de lecture sera la coopération nouée, en 1995, entre la fondation et le *Courrier de la planète*,¹⁴⁹ revue éditée par l'association Solagral, un vieux partenaire de la fondation, et animée par Laurence Tubiana. En dernière de couverture de chaque n° thématique de la revue figurait un diagramme représentant les quatre pôles. Le thème du n° de la revue était placé au centre du diagramme et décliné selon ces quatre dimensions.

De cette structuration de la voie sectorielle, nous avons déduit une structuration de la voie collégiale : il n'y a pas de milieu socio-professionnel à proprement parler qui se classe dans la relation humanité et biosphère ; la « liste idéale » de ces collègues a été répartie entre les pôles 1, 2 et 3.

Ces principes de structuration ont été décisifs dans la construction de l'Alliance mais étaient également révélateurs du caractère titanesque de l'entreprise.

Le dialogue avec le monde des fondations : à la recherche de partenaires

Jusqu'en 1994, constatant qu'une grande majorité des fondations était organisée pour financer des projets présentés par des tiers, le Conseil de Fondation avait privilégié notre action propre plutôt que de chercher à tisser des partenariats avec d'autres fondations.

À partir de 1995, le défi du développement de l'Alliance nous a poussé à changer notre fusil

¹⁴⁹ FDS 5649 - 12 juillet 1995 - Le Courrier de la planète et les chantiers de l'Alliance

d'épaule et à partir à la rencontre d'autres fondations, dans l'espoir que nous en découvririons quelques unes parvenues à des conclusions et des perspectives voisines des nôtres. C'est l'origine de deux campagnes de contact avec des fondations américaines, en 1995 et en 1998, et de la décision du Conseil de Fondation, en septembre 1999, d'adhérer au Centre Européen des Fondations¹⁵⁰.

Dès août 1995, Henri Rouillé d'Orfeuil, vieux partenaire de la fondation, de retour des États-Unis, nous encourage à prendre directement rendez-vous avec la présidente de la fondation Ford.¹⁵¹ C'est dans ce cadre que je conduis, à l'automne 1995, une première mission de contact avec différentes fondations aux États-Unis. C'est avec la fondation Ford que le contact a été le meilleur¹⁵² :

« Pierre Calame a rencontré Suzanne Berresford, nouvelle présidente de la fondation Ford. Le contact a été bon. Affaire à suivre, nous devons réfléchir aux perspectives proposées dans le cadre des différents programmes [...]. La fondation Ford représente 300 millions de dollars annuel, soit 40 fois le budget de la FPH. Son rapport d'activité de 1993 la présente comme une ressource pour les personnes et les institutions innovantes partout dans le monde. »

Les autres contacts s'avéreront plus décevants. Selon Cynthia Merritt, de la Carnegie Fondation¹⁵³, une experte du monde des fondations américaines,

« [...] celles-ci sont fondamentalement conformistes. Chacune regarde par-dessus l'épaule de l'autre. Représentatives des gens riches, elles ne sont guère portées à l'audace. Elles sont attentives à leur crédibilité et à leur respectabilité. Le congrès républicain les a à l'œil car beaucoup de progressistes, de l'époque Kennedy, venaient des think tank des fondations et le Congrès veille à ce que les organisations exemptées d'impôt ne financent pas des démarches politiques hostiles. Aussi, la plupart d'entre-elles se réfugient dans des domaines sans risque politique. Leur Conseil reflète cette attitude frileuse : ils consacrent peu de temps à la fondation et n'ont pas les moyens de se former. »

En outre, comme nous le fera remarquer en 1998 Sylvie Tsyboula, ancienne directrice de la Fondation de France qui nous a aidés à l'époque à multiplier les contacts avec les fondations américaines,¹⁵⁴ :

« [...] les dirigeants de fondations ont à la fois un gros ego, un grand goût des cercles exclusifs et la conscience que face à une campagne qui se prépare de l'administration fiscale américaine contre les fondations, elles doivent justifier leur utilité. [...] Il y a pour l'instant très peu de perspectives internationales dans les fondations. Beaucoup ont une mission statutaire limitée aux actions nationales [...] leur action commune est de ce fait purement technique et elles se connaissent mal. Aux États-Unis

¹⁵⁰ FDS 10716 - 10 septembre 1999 - Participation au Centre Européen des Fondations

¹⁵¹ FDS 5852 - 25 août 1995 - La Fondation Ford

¹⁵² FDS 6379 - 30 novembre 1995 - Convergences possibles entre fondation Ford et la FPH

¹⁵³ FDS 6026 - 30 novembre 1995 - Le conformisme dans les fondations américaines

¹⁵⁴ FDS 8595 - 24 février 1998 - Contacts avec les fondations américaines et françaises

sur les 800 fondations membres du Conseil américain des fondations, seules vingt ont une action internationale significative ».

Pendant des années, nous chercherons, malgré toutes ces limites, à nouer des partenariats et y parviendrons parfois pour des projets ponctuels mais le caractère globalisant de l'Alliance était décidément trop loin de la logique dominante des fondations pour espérer nouer un partenariat structurel pour son développement. Pourtant, à nos yeux, c'est l'indépendance et la capacité à agir dans la durée des fondations qui devrait leur donner un « devoir d'ambition ». C'est le titre de l'article publié dans la revue canadienne *Ecodécision* en 1996¹⁵⁵. Nous y défendons l'idée que :

« [...] face aux défis du monde d'aujourd'hui l'indépendance des fondations leur donne une responsabilité particulière. Une fondation dispose de deux privilèges : l'indépendance à l'égard des grands pouvoirs et la capacité d'agir dans la durée . Face aux défis de l'humanité en cette fin du 21^e siècle leur indépendance devrait leur conférer une inertie plus faible que les grands appareils publics et privés. Donc un devoir : celui de contribuer activement à tracer des perspectives pour demain. Face aux grandes mutations à venir [...] les fondations devraient prendre d'importantes initiatives. Malheureusement, pour des raisons culturelles et institutionnelles, elles le font rarement. »

Et l'article conclut en appelant à une alliance de fondations qui partageraient le même sentiment du devoir d'ambition. Appel sans écho.

À la rencontre de grandes institutions

La décision, prise en 1992, de ne pas assister au Sommet de la Terre ne signifiait pas dans notre esprit que les rencontres intergouvernementales et les grandes institutions n'avaient aucune importance, qu'elles étaient par essence des adversaires, surtout si elles émanaient du monde économique, et qu'il fallait contribuer à l'émergence d'une société civile militante qui en serait le contre pouvoir, thèse dominante au sein de la nébuleuse des mouvements « anti-mondialisation » en train de se structurer. Au contraire, au cours des années 1995-1996, nous avons tenté de nouer des contacts et une coopération avec le Conseil de la Terre de Maurice Strong, avec le Forum de Davos (horresco referens !) et avec le WBCSD (le Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable).

Le Conseil de la Terre avait été mis en place pour donner des prolongements internationaux au Sommet de la planète de Rio. Maurice Strong avait été déçu par l'attitude des Chefs d'État lors de ce sommet. Dans la grande tradition des conférences internationales, ils s'étaient succédé à la tribune pour quelques minutes sans prendre la peine d'écouter les autres et n'avaient pas voulu, comme l'espérait Maurice Strong, adopter la Charte de la Terre qu'il avait préparée. Le contact avec lui fut établi par Robert Lion¹⁵⁶ qui, après sa démission de la Caisse des Dépôts, s'était passionné pour les questions de développement durable et avait créé une petite structure Energy21 qui devint la cheville ouvrière du « chantier énergie » de l'Alliance. Robert Lion

¹⁵⁵ Bip 2540 – 1996 - Fondations : le devoir d'ambition

avait été coopté comme membre de l'Institut du Conseil de la Terre, une des émanations de ce Conseil¹⁵⁷ :

« Le désir de Maurice Strong est de faire de cet Institut une plaque tournante et un espace de dialogue entre différentes institutions [...] ; il oscille entre deux visions plus ou moins contradictoires du Conseil de la Terre. D'un côté une table ronde permanente, réunie autour de Maurice Strong pour essayer de faire converger les énergies ; de l'autre un bureau d'études développant une ligne de produits et profitant de la notoriété du président pour attirer plus facilement les financements externes ».

En novembre 1995, toujours par l'entremise de Robert Lion, Pierre Calame a l'occasion de rencontrer Maurice Strong et de lui présenter les défis à surmonter pour le développement de l'Alliance¹⁵⁸ :

« Maurice Strong a manifesté son intérêt pour la démarche de l'Alliance [...] mais il se demande comment arriver à donner une crédibilité internationale suffisante à une initiative prise au départ par une petite fondation ? (Pierre Calame) énonce en conclusion l'aporie du monde actuel : les grandes institutions ne veulent pas et les petites ne peuvent pas ? »

Ces liens avec Maurice Strong ne déboucheront pas opérationnellement sur un partenariat entre l'Alliance et le Conseil de la Terre, mais se poursuivront plusieurs années à propos de la Charte de la Terre.

C'est par l'intermédiaire de la Banque Bordier, qui gérât à l'époque une partie du patrimoine de la fondation, que j'ai eu l'occasion de rencontrer Klaus Schwab, le fondateur du Forum de Davos¹⁵⁹. À l'issue de cette rencontre, Pierre Calame note :

« [...] dans un style radicalement différent, le fondateur de Davos a des intuitions assez voisines de celles de l'Alliance. Il met l'accent sur les réseaux, les processus, l'intelligence collective, autant de thèmes qui nous sont familiers. Peut-on pour autant envisager un partenariat un peu durable entre l'Alliance et le Forum Économique Mondial ? Non ; nous ne boxons pas dans la même catégorie. En homme d'affaires, Klaus Schwab nous dit : « une coopération ponctuelle avec l'Alliance ne mènerait à rien : cela prendrait trop de temps à gérer [...]. Ce que souhaite Klaus Schwab ce serait de créer un think tank relativement indépendant qui travaillerait à la préparation des enjeux du 21^{ème} siècle et qui serait co-financé par la fondation. »

Mêmes intuitions mais des approches différentes. Là où nous misons sur la construction d'une intelligence collective internationale, le Forum de Davos préférerait des cercles d'experts mettant sur la table du Forum des propositions. Pour autant, aux yeux de la fondation, le Forum de Davos n'est pas l'image de ce qu'il faut combattre. En cela elle se différencie de la plupart de ses

¹⁵⁶ Robert_Lion Robert Lion (1934 – 2019), haut fonctionnaire, homme politique et responsable associatif français. Il est directeur général de la Caisse des dépôts et consignations de 1982 à 1992. En 2009, il annonce son engagement politique auprès d'Europe écologie. Il est élu en 2010 au conseil régional d'Île-de-France et devient le doyen de cette assemblée régionale

¹⁵⁷ BIP 452 - 25 septembre 1995 - Earth Council Institute

¹⁵⁸ FDS 5993 - 8 novembre 1995 - Maurice Strong et l'Alliance

¹⁵⁹ FDS 7352 -29 novembre 1996 - Rencontre avec Schwab, fondateur du WEF (Davos)

partenaires. Difficile de ne pas être sensible à l'intuition de Klaus Schwab et de Raymond Barre, co-créateurs du Forum :

« [...] le monde sera transformé par des réseaux transversaux aux structures formelles ; c'est là que se construisent les pouvoirs de proposition Exemple : l'automobile du 21^e siècle s'élabore au sein d'un réseau permettant des échanges entre les PDG de Renault, Volkswagen, et le ministre de l'industrie de Chine. Il suffit d'un consensus entre 17 grands patrons d'industries automobiles mondiales pour que les choses se décident en un mois. Avec l'ancien système, il aurait fallu que les États réunissent leurs associations nationales des constructeurs automobiles [...] cela prendrait des années ».

Cette attention à la transformation des structures de pouvoir et des modes de négociation, nous la partageons.

C'est par l'intermédiaire de Suren Erkman, l'animateur du chantier « écologie industrielle » que les contacts se sont noués avec le Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable (WBCSD)¹⁶⁰. Suren Erkman sait que dans le cadre de la voie collégiale de l'Alliance, nous sommes soucieux d'intégrer le monde économique et éprouvons des difficultés à le faire. À titre personnel, plusieurs membres du WBCSD participent au chantier « écologie industrielle ». Est-il imaginable de monter avec ce Conseil un collège des grandes entreprises ? Suren Erkman : « *le Conseil se cherche plutôt une mission [...] pour le collège, il doit être mis au courant mais il ne faut pas compter sur lui comme médiateur* ». De fait, le discours de Stéphane Schmidheiny, fondateur du WBCSD, à Rio lors du 5^e anniversaire du Sommet de la Planète¹⁶¹ sera particulièrement décevant : un éloge du marché et de bonnes intentions. Nos contacts se poursuivront néanmoins de manière épisodique. Encore en 2000, Pierre Calame note¹⁶² : « *le WBCSD a son rythme et son programme de travail. Il sent bien qu'il faut un dialogue avec les autres parties prenantes mais a du mal à trouver les bonnes articulations* ». Le monde des dirigeants de grandes entreprises est certes habitué à dialoguer avec les autres parties prenantes, mais sur son terrain à lui. Il n'est pas prêt à se placer sur le même plan que les autres acteurs.

Le développement de la voie géo-culturelle

Le développement de la voie géo-culturelle se heurte à trois difficultés conjuguées : des points de chute initiaux, même très légers, sont nécessaires pour aborder un pays où il n'y a pas de signataires de la plateforme ; l'existence d'un certain nombre de signataires dans une même ville ou une même région ne crée pas automatiquement des liens entre-eux ; des groupes locaux ont besoin pour émerger d'objets communs sur lesquels travailler et d'un minimum de moyens financiers pour fonctionner et s'élargir. Nos comptes-rendus de ces deux années¹⁶³ illustrent à la fois ces difficultés et la façon pragmatique avec laquelle nous avons cherché à les surmonter.

Le point de départ est celui des premiers signataires de la Plateforme. Ils viennent des contacts

¹⁶⁰ FDS 5991 - 3 octobre 1995 - Réflexion sur le chantier -Ecologie Industrielle

¹⁶¹ FDS 7350 - 18 mars 1997 - Exposé de Schmidheiny à Rio+5

¹⁶² FDS 13020 - 10 octobre 2000 - Coopération WBCSD - Alliance

noués au fil des années par la fondation, des lecteurs du Monde Diplomatique ou des participants à la Convention préparatoire aux États généraux. Pour faciliter l'enrichissement mutuel, nous avons encouragé les membres actifs de l'Alliance à aller rencontrer d'autres membres dans d'autres pays. Ce fut par exemple le cas de la visite de Joseph Ki-Zerbo, grand historien burkinabé et membre du Groupe de Vézelay, au Brésil. Parfois aussi nous avons profité d'événements pour élargir les contacts. Ce fut le cas, déjà mentionné, du Sommet social mondial de Copenhague et de sa préparation par des rencontres régionales. Une alliance internationale est faite de cercles concentriques depuis un noyau très actif, souvent les animateurs d'un chantier thématique ou d'un collège, jusqu'à des sympathisants en passant par tout une palette de situations intermédiaires de personnes intéressées par la dynamique globale mais surtout attachées à développer, grâce à elle, des liens internationaux en fonction de leurs centres d'intérêt.

Cette diversité de motivations et de degrés d'implication soulevait des défis organisationnels d'un genre nouveau. La démarche géo-culturelle montre bien que l'on ne pouvait poser l'identité « signataire de la plateforme égal allié » et en déduire une « liste de membres ». Conscients de cette difficulté, nous avons progressivement accordé moins d'importance à dénombrer les alliés qu'à encourager une diffusion plus capillaire, multiforme, mais de ce fait également moins mesurable, des idées et des méthodes.

Comme nous l'écrivions dès janvier 1995 dans le bilan de l'Alliance¹⁶⁴ présenté à notre Conseil de fondation :

« Les groupes régionaux constituent un des piliers fondamentaux de l'Alliance. En 1994, nous avons commencé à appuyer le Yanging Group en Chine, un groupe d'intellectuels de renom, et le CEDA au Burkina Faso. En 1995, d'autres groupes de constitueront vraisemblablement. Au Brésil, en Uruguay et au Chili quelques signataires de la plateforme sont en train de prendre des initiatives dans cette perspective ». Mais nous notions aussi : « la fondation ne pourra porter financièrement 20 groupes régionaux, pas plus qu'elle ne peut porter tous les chantiers thématiques. »

La méthode des « ambassadeurs itinérants » s'est révélée très utile. La visite d'un ami étranger offre souvent un bon prétexte de réunir des sympathisants, non pour une campagne de signatures mais pour échanger sur les enjeux. Par exemple, un responsable des syndicats paysans uruguayens, Silvio Marzaroli, s'est proposé à la fois pour être le point d'appui d'un groupe régional de l'Alliance en Uruguay et en Argentine et pour faire une tournée au Brésil, au Pérou, au Chili, en Bolivie pour rencontrer les signataires de la Plate-forme et susciter des réunions autour de la dynamique de construction de l'Alliance. Un autre vieux partenaire de la fondation,

¹⁶³ FDS 5089 - 25 janvier 1995 - Construction de l'Alliance ; FDS 5092 - 25 janvier 1995 - Appui aux groupes régionaux de l'Alliance ; FDS 5088 - 25 janvier 1995 - Bilan financier et perspectives du programme Avenir de la planète ; FDS 5211 - 25 janvier 1995 - Pôle régional Rhône-Alpes et Économie et Humanisme ; FDS 5316 - 26 janvier 1995 - Evolution de la Russie et l'Alliance ; FDS 5317 - 17 janvier 1995 - Itinéraire de l'Alliance dans le Cône Sud ; FDS 5558 - 23 mai 1995 - Collaborer avec la Chine : une expérience décapante ; FDS 5571 - 20 mai 1995 - Rencontre avec le Yanging Group ; FDS 5887 - 28 février 1995 - Leçons de culture de paix ; FDS 5697 - 3 août 1995 - Appui au Pacs au Brésil pour un groupe local de l'Alliance ; FDS 6309 - 21 mai 1996 - Fiches sécurité alimentaire Afrique ; FDS 7993 - 3 octobre 1997 - Une rencontre Nord Wallonie parallèle à Sao Paulo

¹⁶⁴ FDS 5092 - 25 janvier 1995 - Appui aux groupes régionaux de l'Alliance

Rodrigo Alvayay¹⁶⁵ a commencé au Chili à créer un groupe local et Marcos Aruda au Brésil. Le développement des collèges, en particulier du « collège jeunes » animé par Nacéra Aknak en est un autre exemple. Par contacts successifs, créés à l'occasion de chaque étape, elle a pu en particulier faire une tournée très productive en Afrique de l'Ouest. Ces réussites n'ont toujours pas été exemptes d'effets pervers. Il est bien naturel par exemple que de jeunes Africains, disposant de peu de moyens pour voyager et de peu de contacts internationaux, aient manifesté un grand enthousiasme pour cet espace d'échanges qui s'offrait à eux, mais cela a généré de leur part des attentes de dialogue que nous avons parfois eu du mal à satisfaire.

Dans d'autres cas, comme celui de Yanging Group, la réputation personnelle de ses membres – au nombre desquels un jeune écologiste Wang Yi, devenu en 2015 l'un des négociateurs de la Chine pour la COP21 – a permis une diffusion des idées et méthodes. L'animatrice principale de nos relations avec la Chine à l'époque, Yu Shuo, note par exemple à son retour de Chine en décembre 1996 « *la possibilité d'une rencontre autour des thèmes de l'Alliance, organisée avec le Yanging Group et la revue de Sciences sociales* ».

C'est ainsi, en faisant feu de tout bois, que dans ces années 1995-1996 l'Alliance et ses idées se sont enracinées en Amérique du Nord, Amérique du Sud, Maghreb et Afrique (principalement francophone), Philippines, Inde, Pakistan, Chine. Même si la liste des signataires restait très déséquilibrée au profit de la francophonie, c'est cette diversité des démarches qui permettra, moins de cinq ans plus tard, d'envisager une Assemblée réellement mondiale.

Le développement de la voie collégiale

La philosophie d'approche de la voie collégiale a été, comme on l'a vu, formalisée en novembre 1994. Une démarche opportuniste s'appuyant sur notre capital social, privilégiant toujours les contacts avec les réseaux préexistants avant d'envisager la création d'un nouveau réseau. En 1995-1996, plus de 100 fiches de suivi sont consacrées au développement de la voie collégiale, reflétant l'énergie dépensée pour développer cette voie. Pour l'essentiel, elles traitent du développement et de l'accompagnement des collèges nés en 1994, principalement les jeunes et les mouvements spirituels ou religieux.

Le REMED (Réseau Étudiant Multidisciplinaire pour l'Environnement et le Développement), connaît un beau développement géographique, jusqu'en Australie¹⁶⁶, en passant par l'Afrique¹⁶⁷, le Royaume-Uni, l'Afrique de l'Ouest. C'est à cette époque le réseau collégial le plus vaste et le plus actif. Il a les limites des mouvements de jeunes : on ne peut guère compter sur une stabilité à long terme des participants et ce sont des réseaux, en particulier au Maghreb et en Afrique, dépendants de l'appui financier de la fondation. Ponctuellement, nous pourrions nous appuyer sur des réseaux déjà constitués, comme la Fédération française des associations chrétiennes

¹⁶⁵ FDS 5687 - 29 mars 1995 - Appui à Rodrigo Alvayay pour le développement de l'Alliance en Amérique

¹⁶⁶ FDS 5699 - 13 juin 1995 - Appui au point d'ancrage du Remed en Australie

¹⁶⁷ FDS 5698 - 13 juin 1995 - Appui au point d'ancrage du Remed au Bénin

d'étudiants (FEDE)¹⁶⁸, pour organiser un carrefour entre étudiants africains et européens, ou comme l'association Culture et liberté¹⁶⁹ pour organiser une discussion des jeunes des banlieues, à Paris et en province, sur les thèmes de l'Alliance. Certes, le REMED n'a pas donné naissance à un réseau mondial pérenne de jeunes autour des défis du 21^{ème} siècle mais il a été, d'après de nombreux témoignages, une belle école de pensée et une ouverture aux grands défis du monde pour plusieurs milliers de jeunes qui ont réinvesti cette prise de conscience dans les milieux professionnels dans lesquels ils se sont insérés.

Les collèges liés aux mouvements philosophiques et religieux ont eu trois points d'appui : la Conférence des Églises Européennes (KEK), avec Jean Fischer ; le dialogue interreligieux en Asie, avec le dirigeant bouddhiste Sulak Sivaraksa ; le réseau international de philosophes animé par le philosophe canadien membre du Groupe de Vézelay, Venant Cauchy. On est encore loin à la fin de 1996 d'un réseau international interreligieux et inter-philosophique. Chaque réseau a son propre agenda sur lequel viennent se greffer les préoccupations ou les méthodes de l'Alliance. À titre d'exemple, un extrait du bilan du travail œcuménique¹⁷⁰ avec la Conférence des Églises Européennes (KEK) et le Conseil catholique des Conférences Épiscopales Européennes (CEE) :

« [...] conclusions prometteuses et accablantes en même temps. Le travail de sensibilisation des églises chrétiennes d'Europe aux enjeux de l'avenir se heurte à de nombreux obstacles et clivages entre le Nord et le Sud, entre l'Ouest et l'Est, entre les jeunes et les vieux [...]. Pourtant l'effort visant à la recherche d'une véritable réconciliation des différentes églises d'Europe demeure une tâche indispensable et urgente pour sauvegarder la paix dans le continent. »

En novembre 1995, nous avons également appuyé le colloque organisé par Pax Christi « Écologie et Spiritualité ».

« La méthode utilisée pour la rencontre n'a pas permis de valoriser le potentiel constitué par la diversité de sensibilités réunie dans un même lieu mais [le colloque] peut constituer un point de départ pour la construction d'un collège de responsables religieux et spirituels de par la grande diversité d'approches que l'équipe de Pax Christi a réussi à rassembler. »

De son côté, le réseau de Sulak Sivaraksa¹⁷¹

« [...] anime une activité fort intéressante sur la contribution du bouddhisme à la recherche de modes de vie durables face à la modernité occidentale [...] mais Sulak n'intègre pas son projet dans la dynamique de construction de l'Alliance et j'ai (Gustavo Marin) l'impression d'être considéré surtout comme un fonctionnaire d'une fondation qui apporte des fonds. »

L'évolution du « collège des paysans et des pêcheurs » a connu une évolution positive. Le programme Agriculture Paysanne et Mondialisation (APM) ne visait au départ que le monde des

¹⁶⁸ FDS 5703 - 24 mai 1995 - Contribution à la rencontre Afrique Europe de la FEDE

¹⁶⁹ FDS 5709 - 27 juillet 1995 - Contribution à Culture et Liberté pour les rencontres des jeunes

¹⁷⁰ FDS 6135 - 24 janvier 1996 - Collège des philosophes et religieux

¹⁷¹ FDS 5790 - 25 octobre 1995 - Réunion avec Sulak Sivaraksa

agriculteurs. Les appuis que nous avons apportés au monde de la pêche artisanale dans les années 1980 sont venus l'enrichir. En faire un « collège des paysans et pêcheurs » de l'Alliance¹⁷² apporte un enrichissement mutuel supplémentaire.

D'autres collèges commencent à s'esquisser. C'est le cas du « collège des syndicats »¹⁷³ :

« [...] suite à la rencontre des dirigeants syndicaux organisée en septembre 1993 en vue de la Convention préparatoire, Carlos Galano, secrétaire des relations internationales de la Confédération d'Éducation en Argentine a multiplié les contacts dans le Cône Sud de l'Amérique latine [...] de nombreuses initiatives ont été prises par plusieurs enseignants argentins pour la popularisation de la dynamique de l'Alliance [...] En décembre 1995, Carlos Galano a participé à la chaîne de rencontres des alliés dans le Cône Sud. Il a raconté amplement son expérience en Argentine ou la région, suscitant un vif intérêt. »

C'est pourquoi, en 1996, nous avons préféré concentrer à notre effort en direction des syndicats dans le Cône Sud de l'Amérique. Mais, à la frontière avec le « collège des Cadres », nous avons aussi des contacts fréquents avec la Confédération européenne et mondiale des cadres¹⁷⁴ et la Confédération des syndicats chrétiens de Suisse.

Un « collège des artistes » est né¹⁷⁵ :

« [...] quelques artistes connus dans leur milieu ou dans leur pays, comme Gilberto Gil au Brésil, par exemple, restent attentifs à la dynamique de l'Alliance. De nombreux signataires ont de bons contacts avec des artistes intéressants ».

Un dialogue s'est noué avec un réseau de parlementaires européens, Globe Europe^{176,177} :

« Les animateurs de Globe et des parlementaires européens qui se réclament du réseau Globe organisent des groupes de travail sur les thèmes environnementaux et globaux [...] Lors de conférences internationales, les parlementaires coordonnés par Globe font pression auprès des gouvernements pour l'engagement de politiques respectueuses de l'environnement [...] ces parlementaires ressentent fortement le besoin de coordonner leur initiative avec celle des autres acteurs sociaux et politiques ; l'Alliance pour un monde responsable et solidaire leur en offre une occasion concrète ».

L'ancien ministre tchèque de l'environnement, malheureusement décédé peu de temps après, avait été signataire de la plateforme et l'initiateur de cet échange.

En ce qui concerne les journalistes¹⁷⁸ :

¹⁷² FDS 6143 - 24 janvier 1996 - Les collèges des paysans et des pêcheurs

¹⁷³ FDS 6144 - 24 janvier 1996 - Le collège des syndicats

¹⁷⁴ FDS 5319 - 17 janvier 1995 - La fondation syndicale suisse et la voie collégiale de l'Alliance

¹⁷⁵ FDS 6137 - 24 janvier 1996 - Le collège des artistes

¹⁷⁶ FDS 7004 - 16 novembre 1996 - Soutien à Globe pour le réseau de parlementaires européens

¹⁷⁷ FDS 5639 - 18 juillet 1995 - Contribution de Globe Europe à une Alliance pour un monde responsable

«[...] grâce à l'initiative de Zubeida Jaffer, journaliste sud-africaine, qui avait participé à la rencontre de Cape Town (préparatoire au Sommet mondial social) nous avons pu esquisser une stratégie pour le démarrage du collège des journalistes, avec l'appui de Ana Mercedes Gomez, directrice du journal El Colombiano. Ces travaux sont à leur début, mais l'avenir du collège est prometteur. Zubeida a des liens solides avec plusieurs médias en Afrique et en Inde ; Ana connaît bien les réseaux internationaux de journalistes et a participé activement à la fédération internationale des journalistes. »

Ce collège évoluera au fil du temps. Il est à l'origine de l'Alliance internationale des journalistes qui existe toujours 20 ans après.

Dans le souci que le monde économique et le monde politique ne soient pas absents, nous engageons, grâce à un professeur de l'INSEAD, Institut européen d'administration des affaires, Henri-Claude de Bettignies, signataire de la plateforme, un dialogue avec les étudiants de l'INSEAD. Je participe aussi à son invitation, en juin 1997, à un séminaire de chefs d'entreprises qu'il organise en Californie. Nous savions cette construction difficile et n'avons négligé aucune piste. C'est ainsi que par le biais de Jean-Loup Dherse, ancien vice-président de la Banque mondiale, actif dans le chantier thématique sur la finance, je participe également en 1997 à la Table ronde de Caux sur l'éthique des affaires^{179,180}. Nous notions alors à l'intention du Conseil de Fondation :

« En 1995, nous avons cherché à nourrir le dialogue avec les chefs d'entreprises. Travail particulièrement laborieux. Nous avons identifié quelques chefs d'entreprise peu nombreux, signataires de la plateforme, pour proposer les premières initiatives sur ce collège [...] (dans la perspective de faire naître d'un côté un collège de petites et de l'autre un collège de grandes entreprises, tant le monde de l'entreprise est hétérogène), nous travaillons maintenant avec deux signataires chefs d'entreprise petites et moyennes qui se sont proposés pour animer le collège. Un petit réseau de responsables économiques chinois est devenu signataire de la plateforme. »

Nos tentatives pour construire un réseau de fonctionnaires des organismes internationaux n'a pas abouti. Par contre, nous avons multiplié les contacts personnels¹⁸¹ :

« Plusieurs personnes motivées par l'Alliance et quelques signataires de la plateforme travaillent dans des organismes internationaux : Banque mondiale, Communauté européenne, Nations-Unies, PNUD. Mais, jusqu'à présent, nous n'avons pas suscité la création d'un collège des signataires de ces organismes. Il est certainement difficile pour eux d'assumer publiquement un engagement dans la dynamique de la construction de l'Alliance. »

¹⁷⁸ FDS 5640 - 24 juin 1995 - Vers un collège des journalistes de l'Alliance ; FDS 5944 - 18 août 1995 - Collège des journalistes de l'Alliance ; FDS 6324 - 1 décembre 1995 - Zubeida Jaffer et le réseau de journalistes ; FDS 6146 - 24 janvier 1996 - Le collège des journalistes ; FDS 6337 - 9 février 1996 - Transformation de l'observatoire en fondation

¹⁷⁹ FDS 6325 - 1 février 1996 - Le collège des entreprises au sein de l'Alliance

¹⁸⁰ FDS 6142 - 24 janvier 1996 - Le collège des chefs d'entreprises

¹⁸¹ FDS 6138 - 24 janvier 1996 - Les organismes internationaux et l'Alliance

Le développement de la voie sectorielle

Il serait fastidieux d'énumérer les chantiers thématiques qui naissent à cette période. La structuration de la « voie sectorielle » leur a donné un nouveau cadre. À côté des chantiers lancés dans la ligne des « Douze travaux du Groupe de Vézelay », de nouveaux chantiers apparaissent. L'intégration effective de certains d'entre eux à l'Alliance a posé un problème de même nature que celle des collègues. Des groupes d'experts acceptent volontiers le soutien de la Fondation pour mener un travail international nourrissant la réflexion de l'Alliance mais sont plus réticents à lui paraître inféodés. C'est typiquement le cas des marchés financiers¹⁸². L'animateur de ce chantier, Paul Dembinski, nous précise :

« L'Observatoire de la finance n'est pas un organe de l'Alliance. Il veut mener une réflexion au niveau mondial pour apporter des matériaux en vue des États généraux de 1999. Les membres de l'Observatoire ne sont pas obligés de signer la plateforme pour un monde responsable et solidaire mais ils peuvent le faire aussi. En principe ils sont tous en sympathie avec les idées émises dans la plateforme. »

Parmi les avancées significatives, le chantier qui s'ouvre sur les systèmes de valeurs¹⁸³ s'inscrit dans le souci de rechercher à travers un échange entre cultures et religions des valeurs communes pour gérer la planète :

« [Un signataire de la plateforme] André Levesque et ses collaborateurs du CERS (Centre d'études et de recherches sociologiques) commencent un itinéraire philosophique à la rencontre dans plusieurs régions du monde d'hommes et de femmes de diverses cultures motivés pour la construction de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire. L'objectif est d'évaluer avec eux, à partir de leur propre contexte historique et culturel, leur regard sur les carrefours essentiels de l'avenue humaine. La première étape de l'itinéraire consiste en l'organisation de deux rencontres en Inde. »

C'est le début d'un long processus sur lequel nous reviendrons.

Nous mettons beaucoup d'espoir dans le programme mobilisateur sur l'énergie¹⁸⁴ que Robert Lion vient de prendre en charge au double titre de l'Alliance et du Conseil de la Terre. Sa crédibilité personnelle et celle du Conseil de la Terre lui ont rapidement permis de constituer un important réseau de contacts internationaux, avec ceux qui comptaient à l'époque sur ces questions, comme Amory Lovins aux États-Unis.

Grâce à la notoriété d'Alain Ruellan, un partenaire de la première heure de la fondation, ancien directeur général de l'ORSTOM (Office de la recherche scientifique et technique Outre-Mer, devenu aujourd'hui IRD, Institut de recherche pour le développement) et membre influent de l'association

¹⁸² FDS 5808 - 4 octobre 1995 - Marchés financiers

¹⁸³ FDS 5375 - 1 février 1995 - Rencontres philosophiques et systèmes des valeurs

¹⁸⁴ FDS 5798 - 25 septembre 1995 - Programme mobilisateur énergie

internationale de pédologie, nous avons pu lancer dans de bonnes conditions de crédibilité le programme mobilisateur sur les sols¹⁸⁵ :

« Un jeune pédologue algérien, Rabah Lahmar, ancien élève de Alain Ruellan, en a pris l'animation. Un appel a été lancé dans le bulletin de l'association nationale des sciences du sol. »

L'engagement de Stéphane Hessel¹⁸⁶, d'accord pour consacrer une partie de son temps disponible à l'Alliance, constitua un très bon début pour le chantier sur les régulations internationales, d'où naîtra plus tard le cahier de propositions sur la gouvernance mondiale. À la même époque :

«Le rapport Von Weizsäcker recommande une alliance globale pour un développement humain durable. Stéphane Hessel nous fait observer l'une des difficultés majeures de l'Alliance : pour se mobiliser il faut un ennemi. Actuellement, l'ennemi c'est la dégradation de la planète, mais elle n'a pas de visage. »

C'est d'ailleurs, sur un autre registre, ce que nous disait Bernard Cassen du Monde Diplomatique, en septembre 1995, quand nous avons échangé sur la poursuite de la coopération entre le Monde Diplomatique et l'Alliance¹⁸⁷ : une chronique régulière pour tenir au courant de l'évolution de la dynamique n'accrocherait pas le lecteur. C'est une difficulté majeure à laquelle nous serons confrontés jusqu'à l'Assemblée mondiale de citoyens. À la même époque, les anti-mondialistes – ils ne deviendront que plus tard altermondialistes – en ayant pour cible les grandes institutions internationales, en particulier l'Organisation Mondiale du Commerce et la Banque mondiale, ont, eux, un ennemi bien identifié contre lequel se mobiliser. C'est ce que beaucoup plus tard, en février 2002, nous appellerons la différence entre une coalition anti-globalisation et une alliance pour une autre mondialisation¹⁸⁸. Il est devenu clair à la fin de l'année 1996, à travers tous les événements vécus au cours de ces deux années, que la Fondation a déjà fait son choix : c'est cette alliance pour une autre mondialisation que nous voulons soutenir.

En guise de conclusion : le passage à l'adolescence fait perdre à l'Alliance son innocence

En 1995-1996, l'Alliance est passée de l'enfance à l'adolescence. Au fur et à mesure de son développement, les défis et les contradictions ont commencé à se manifester au grand jour. Face à ces contradictions, la fondation a dû faire des choix stratégiques qui détermineront l'itinéraire de l'Alliance jusqu'à l'Assemblée mondiale de citoyens. Ces choix n'ont pas été faciles à faire. Le Conseil de Fondation s'est clairement positionné : respect de la perspective des États généraux, considérée comme la clé de voûte de la Plate-forme ; démarche volontariste pour aller vers des

¹⁸⁵ FDS 5799 - 25 mars 1995 - Programme mobilisateur sur les sols

¹⁸⁶ FDS 5805 - 6 septembre 1995 - Implication de Stéphane Hessel dans les chantiers thématiques de l'Alliance

¹⁸⁷ FDS 5778 - 22 septembre 1995 - Le Monde Diplomatique et l'Alliance, quelle suite ?

¹⁸⁸ BIP 503 - 20 mars 2002 - D'une coalition anti-globalisation à une alliance pour une autre mondialisation

milieux, des régions du monde dans lesquelles elle avait peu ou pas de contacts préalables ; conséquences tirées caractère frontal des défis ; accent mis sur les méthodes ; pari fait que nous saurions le moment venu dégager du foisonnement des chantiers sectoriels les grands défis du 21^e siècle ; volonté enfin, d'appuyer l'élaboration pluraliste de perspectives alternatives. Ce cap sera tenu contre vents et marées.

5.4 – L'Alliance, un nouveau mode d'organisation collective

La rencontre mondiale de Bertioga, État de Sao Paulo, décembre 1997, préfiguration de l'Assemblée mondiale des citoyens a été le révélateur de divergences de conception entre les alliés que le temps ne réduira pas.

La préparation de la rencontre mondiale de Bertioga

À l'issue de la rencontre de Barcelone, au printemps 1996, nous avons tous convenu que la prochaine étape devrait être une sorte de modèle réduit de la future Assemblée mondiale de citoyens. Ce qui nécessitait plusieurs innovations : une rencontre plus nombreuse et plus longue, multilingue ; la combinaison d'une rencontre de « délégués » des différentes régions de l'Alliance avec sept rencontres régionales reliées en direct avec la rencontre mondiale ; un équilibre entre signataires et non signataires de la Plate-forme ; un premier effort de présentation et de synthèse des propositions.

Dès la fin de l'année 1996, nous avons pressenti le groupe d'alliés de Sao Paulo pour organiser cette première rencontre mondiale¹⁸⁹. Un groupe local de Sao Paulo de l'Alliance s'était, dans les deux années précédentes, développé rapidement, avait été en mesure de mobiliser localement des financements pour l'Alliance et le Brésil. Par sa diversité et ses contrastes le Brésil nous paraissait un bon résumé de ce qu'est la planète. Mais, forts des difficultés rencontrées à Barcelone, nous avons convenu de préparer cette rencontre¹⁹⁰ de façon très collective :

« en dissociant la fonction d'organisation sur place [...] et celle, plus générale, de conception d'ensemble de la rencontre qui doit être l'affaire de tous les alliés ».

Pour y parvenir :

« un comité d'organisation international d'une vingtaine de personnes travaillera, principalement par les échanges à distance, à préciser les objectifs et les règles du jeu de la rencontre [...] Il aura à répondre aux questions suivantes : quel sera à Sao Paulo l'équilibre entre signataires et non signataires de la Plate-forme ? Comment seront choisis les uns et les autres [...] dans l'état actuel les alliés ne représentant pas équitablement les différents milieux et les différentes régions du

¹⁸⁹ BIP 475 - janvier 1998 - Présentation des rencontres internationales de décembre 1997 de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire

¹⁹⁰ BIP 694 - 31 janvier 1997 - Cahier des charges du comité organisateur (réunion de Sao Paulo 1997)

monde ;

- quels sont les produits que l'on attend de la réunion de Sao Paulo ? : [...] amener chaque chantier à dégager les quelques grandes questions qui émergent, [...] les confronter entre elles pour dégager de façon collective quelques lignes de force [...] ;
- comment les non participants à la rencontre seront-ils associés à cette préparation ? [...] il est essentiel dans l'esprit de la préparation de l'Assemblée 1999-2000 que les participants soient des messagers des autres alliés plus que des représentants au sens de la démocratie représentative ;
- comment se déroulera la semaine de travail ? Équilibre entre travail en petits groupes sur les dossiers, groupes de réflexion sur des questions particulières et séances plénières ?
- comment seront gérés les choix au cours de la rencontre ? Nous notons à ce sujet, forts de l'expérience passée : une rencontre de cette ambition comporte toujours des impondérables, les choses ne se déroulent pas comme prévu. Des choix décisifs doivent être faits sur place. Qui les fera ? comment en sera-t-il rendu compte à l'Assemblée ? Comment éviter que les débats de procédure ne viennent parasiter les débats de fond ? »

Toutes ces questions étaient inspirées, outre les déconvenues de Barcelone, des leçons tirées des conférences internationales organisées par la fondation depuis 1991. Nous n'avions pas voulu reproduire le format des conférences internationales classiques structurées par des exposés et conclues par des textes préparés d'avance par les organisateurs. Mais nous avons aussi appris, la rencontre de Barcelone ne faisant pas exception, que l'organisation collective d'une rencontre peut déboucher sur de graves malentendus, chacun plaçant, derrière les mêmes mots, des imaginaires très différents de ce que la rencontre devrait être¹⁹¹.

Au printemps 1997¹⁹², se tient à Rio de Janeiro la conférence internationale Rio+5 pour faire le bilan du Sommet de la Terre cinq après sa tenue. J'y participe et profite du voyage pour faire le point avec le groupe de Sao Paulo. Il se pose de nombreuses questions. Estimant que ces questions avaient une valeur générale, je mets à profit ma présence au Brésil pour engager le dialogue avec le groupe et rends compte à mon retour des questions abordées :

- « Le lien entre l'Alliance et d'autres dynamiques mondiales [...]. Au cours des trois années précédentes nous avons cherché avec entêtement les dynamiques du même type que l'Alliance et fini par constater qu'il n'y en avait probablement pas. La spécificité de l'Alliance : la mise en dialogue des différents milieux ; une approche systémique des mutations ; un constant aller et retour entre diversité et unité ; le refus de l'institutionnalisation ; le souci que tous les continents et les grandes civilisations soient représentés de façon égale.
- Le défi de sa croissance rapide : nous expliquons les raisons de ne pas institutionnaliser l'Al-

¹⁹¹ En mars 1999, la fondation a d'ailleurs mis en forme ce qu'elle avait appris au cours des huit années précédentes sur l'organisation d'une rencontre et toute l'équipe a contribué à un texte intitulé « Éléments de méthode et de réflexion pour l'organisation d'une rencontre » illustré par plus de 60 fiches de cas tirés de nos différents programmes
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/elements-de-methode-et-de-reflexion-pour-l-organisation-d-une-rencontre/

¹⁹² BIP 881 - 3 avril 1997 - Quelques réflexions personnelles de Pierre Calame sur les questions soulevées par les amis du groupe de Sao Paulo

liance, pour éviter que l'énergie ne se consume en luttes de pouvoir. Et nous reconnaissons le défi que représente la transmission à de nouveaux alliés du patrimoine de l'Alliance et celui de communiquer sur « ce qui bouge dans l'Alliance. »

Le bilan de la rencontre de Bertioğa

La rencontre s'est tenue en décembre 1997. Il est frappant de constater que tous ces apprentissages, toutes ces précautions, tout le travail collectif préparatoire ne nous ont pas mis à l'abri de déconvenues et tensions. Décidément, l'Alliance en cumulant les innovations n'était pas un long fleuve tranquille !

La note de bilan¹⁹³ rédigée à chaud, en janvier 1998, s'en fait l'écho :

« À Bangalore en Inde, à Alger en Algérie, à Kigali au Rwanda, à Barcelone en Espagne, à Roubaix en France, à Tolga en Norvège (parallèlement à Bertioğa se tenaient six rencontres reliées par internet à la rencontre régionale mondiale). Lors de ce premier prototype d'assemblée de citoyens de la terre, nous avons dû relever simultanément trois défis, tous difficiles :

- équilibrer la représentation des différents continents [...] rechercher un meilleur équilibre de femmes et d'hommes, de jeunes et de moins jeunes, de gens venus de différents horizons professionnels et sociaux : ces équilibres, nécessaires pour refléter la réelle diversité du monde, ont fait que la majorité des participants étaient de récents alliés qui découvraient l'univers humain de l'Alliance, sa démarche, son état d'esprit, son histoire ;
- travailler ensemble sur les mutations à engager pour le prochain siècle [...]. L'Assemblée de 1997 a été la première occasion d'aborder de front [...] une immense palette de mutations allant des valeurs, des sciences, de l'organisation économique et sociale jusqu'à la gouvernance ;
- tenir une assemblée en partie à distance. L'expérience similaire, tentée à Barcelone, s'était avérée peu concluante : l'intensité des échanges entre les participants à la rencontre ne laissait guère de place pour l'information des alliés qui suivaient la rencontre de loin. Forts de cette première expérience, nous avons mis au point un système intéressant de « parainage » : chaque participant à distance avait un correspondant privilégié à Bertioğa. L'expérience s'est révélée intéressante même si ces correspondants privilégiés n'ont pu rendre compte que brièvement des contributions venues des six rencontres régionales. »

Pour faciliter les discussions sur les avancées des chantiers, leurs animateurs, présents ou non à Bertioğa, avaient été invités à faire une présentation synthétique de leurs avancées et ces résumés avaient été réunis autour des quatre pôles de la voie sectorielle. Force est de reconnaître qu'au cours de la rencontre elle-même le temps a manqué pour rechercher des lignes de force communes. Il est vrai qu'à cette époque les productions des chantiers comme leurs états d'avancement étaient hétérogènes. Et surtout, beaucoup des participants n'ont pas fait de la compréhension des travaux des chantiers leur priorité. La fondation était pratiquement seule à

¹⁹³ BIP 386 - janvier 1998 - L'Assemblée 1997 et ses suites. Première Assemblée internationale de l'Alliance, Bertioğa, Sao Paulo, Brésil

avoir une vision d'ensemble des dynamiques que constituait l'Alliance et de ce fait... la seule à vouloir faire de cette mise en commun sa priorité.

Beaucoup des participants, en particulier les nouveaux venus, avaient soit plutôt de rencontrer les autres, tout simplement de découvrir ce qu'était l'Alliance, d'y apporter leur propre imaginaire : pour chaque nouvel arrivant l'Alliance démarre le jour où il la rejoint et il désire avant tout y apporter sa pierre. Ce qui a été particulièrement frustrant pour la fondation qui avait mis tant d'espoir et d'énergie dans cette préfiguration d'une Assemblée mondiale de citoyens.

La question lancinante de la gouvernance de l'Alliance a conduit à théoriser les fondements des alliances, considérées comme un nouveau type d'organisation collectives

Tout au long de la rencontre de Bertioga, la question du pilotage collectif de l'Alliance s'est à nouveau trouvée posée, parasitant la réflexion collective en faisant de la clarification du pilotage le préalable. D'autant plus que la fondation, presque gênée de son rôle prépondérant dans l'Alliance, hésitait à se mettre en avant.

À côté du clivage identifié dès la rencontre de Dourdan en 1995, entre « experts » et « militants », se révélait un autre clivage : celui, entre les quelques dizaines d'alliés qui, du fait de leur implication forte dans l'Alliance ou du fait de leur tempérament, voulaient participer à la direction collective et aux orientations de l'Alliance, réduisant si possible la fondation à son rôle de bailleur de fonds, et la grande majorité des alliés dont le principal désir était de participer à une dynamique internationale ambitieuse et efficace. Dans les événements publics organisés autour de la rencontre de Bertioga, la fondation était presque absente, donnant l'illusion que l'Alliance résultait de l'initiative de militants de la société civile, les sources de financement du mouvement étant soigneusement laissées dans le flou.

La fondation n'a pas bien su assumer ce nouveau clivage entre alliés, évident dès la rencontre de Barcelone, n'a pas osé s'affirmer comme la « tête pensante » de l'Alliance, en d'autres termes répondre aux vœux de la majorité des Alliés quitte à s'aliéner définitivement les plus actifs d'entre eux. Edith Sizoo, une alliée de première heure, m'interpelle en juillet 1998 à ce sujet¹⁹⁴ :

« Tout mouvement réussi a un visage [...] sur le plan émotionnel. L'Alliance est une source d'espérance : il y a donc des gens un peu partout qui veulent bouger. Par contre, en terme de structuration, il y a une faiblesse non dans les idées mais dans les faits. En terme de mise en commun des idées, de capitalisation, la Fondation ne peut lâcher prise. [...] La grande attraction de l'Alliance est de ne pas être seulement un mouvement dédié à un objectif limité. Quelques personnes rouspètent contre la FPH, mais ce sont des personnes qui aimeraient avoir le même pouvoir et n'en ont pas les moyens. Tout le reste des alliés te perçoit comme leader de l'Alliance et attend que tu l'assumes. Il y a demande de leader et quand tu dis je ne suis pas propriétaire de l'Alliance, les gens se demandent pourquoi tu dis cela, ce que ça cache. »

Dans l'immédiat, après Bertioga, comme après Barcelone, nous avons compris la nécessité de mettre à disposition de tous les alliés, et surtout des nouveaux arrivants, une série de textes clairs sur ce qu'était l'Alliance. Il s'agissait, disions-nous dans un texte de février 1998 de mettre

¹⁹⁴ FDS 8822 - 28 juillet 1998 - Réflexion sur l'organisation de l'Alliance

en forme les textes fondateurs de l'Alliance et de définir les moyens de transmission de la mémoire¹⁹⁵.

Pour cela, le choix des mots et des images utilisés était décisif :

« nous voulons construire des formes nouvelles d'action collective et nous ne disposons pour en parler que de mots, de concepts, de références pratiques, issus d'autres formes d'action collective, en particulier d'associations ou de syndicats. De ce fait, les mots « pouvoir », « décision », « prise de décision », « arbitrage » en cas de conflit et même « coordination » sont piégés ».

Les promoteurs du pilotage collectif de l'Alliance notaient :

« Qu'en absence de clarté se construisent des pouvoirs de fait qui sont pires que des pouvoirs de droit institutionnalisés, que nous voulons éviter ».

La fondation répondait :

« Il n'y a pas de pouvoir de droit puisque l'Alliance n'est pas une institution, il n'y a que des pouvoirs de fait. Le problème est d'éviter les pouvoirs masqués, c'est-à-dire la situation où il y a apparence d'un pouvoir d'un côté et réalité du pouvoir de l'autre ».

Il devenait clair que l'Alliance n'était pas seulement l'invention d'un processus mais aussi l'invention d'un nouveau type d'organisation collective. C'est donc à l'exploration d'une expression plus adéquate de ce qu'était l'Alliance, de ce qu'était « une alliance », nouvelle modalité d'organisation collective que nous nous sommes attachés¹⁹⁶ :

« Le développement de l'Alliance s'apparente plus à celui d'un être vivant qu'à celui d'une organisation traditionnelle. Comme un être vivant, elle a besoin de gènes qui structurent son avenir. C'est aussi un bateau qui, pour affronter la mer, a besoin d'un lest qui lui évite de chavirer à la moindre vague. Les gènes de l'Alliance, ce sont ses textes fondateurs, qui jettent les bases durables de son mode de développement. Le lest, c'est la mémoire de l'histoire – encore jeune et déjà riche – de l'Alliance qu'il faut pouvoir transmettre à de nouveaux alliés.

Que pouvaient être ces gènes, ces textes fondateurs ? Selon nous, il y en avait cinq : la Plateforme ; la méthodologie de l'Alliance ; un document sur les mutations du prochain siècle, à préparer ; un texte présentant le scénario de l'Assemblée 2000 et une Charte éthique de l'Alliance. À l'issue de quatre ans d'histoire, on peut considérer qu'en juin 1998 une phase fondatrice sera achevée, qu'auront été définies les orientations, les méthodes de travail, les principales caractéristiques de l'Assemblée 2000, les droits et devoirs des alliés, les grandes questions sur lesquelles ils sont décidés à travailler ensemble. Ces textes sont la base constitutionnelle de l'Alliance. Leur amendement suppose une démarche différente de celle qui gouverne leur mise en œuvre ».

Nous revenons aussi sur l'idée forte :

« [...] qu'à la différence des institutions classiques il n'y a pas dans une alliance un dedans et un de-

¹⁹⁵ BIP 470 - 3 février 1998 - L'Assemblée 97 et ses suites

¹⁹⁶ BIP 367 - 20 octobre 1998 - L'Alliance, une forme émergente de l'action collective

hors séparés par une peau. Certes, la signature de la plate-forme constitue une peau mais en réalité il y a aussi bien des signataires non alliés ou alliés peu actifs que des non signataires fortement impliqués dans le travail collectif. L'Alliance réunit une très grande diversité de degrés d'implication. [...] Nous avons dit autrefois que l'Alliance ne fermera pas ses portes car elle n'en a pas [...] ; on pourrait dire que l'Alliance n'a pas de dedans et de dehors mais une continuité entre le cœur et l'extérieur. [...] Nous cherchons dans l'Alliance à valoriser un pouvoir de service et un pouvoir d'initiative. Il n'existe ni pouvoir juridique ni pouvoir de contraindre les autres. Si l'on cherche à caractériser le pouvoir de fait, exercé par les uns et les autres, il faut identifier les différentes composantes du pouvoir et les différentes conditions de légitimité du pouvoir.

Composantes du pouvoir : le pouvoir d'entreprendre, [...] le pouvoir de proposer ; le pouvoir d'inciter les autres à faire. Conditions de légitimité du pouvoir [...] elle ne peuvent découler que de la reconnaissance de cette légitimité par les autres alliés [...] elle peut procéder de l'ancienneté, de l'implication, du dévouement, de la compétence reconnue, de la notoriété, ou de tout autre facteur de la reconnaissance sociale.

Pour les mêmes raisons, qu'est-ce qu'une décision dans l'Alliance ? [Une série d'exemples] montre l'ambiguïté de la notion de décision collective : le terme collectif s'applique aussi bien à l'amont – quels sont les alliés ou les instances qui ont pris l'initiative – qu'à l'aval, en quoi cela a influencé le développement collectif de l'Alliance. Il vaudrait mieux parler, (disions-nous), de décision qui se met progressivement en forme plutôt que de prise collective de décision : il n'y a pas, au sens strict du terme, un moment où la décision a été prise. »

Comme l'illustre ce passage, nous avons pris conscience de la nécessité d'inventer chemin faisant un nouveau type d'être vivant collectif, une nouvelle manière de faire ensemble, une nouvelle conception de la légitimité et de l'exercice du pouvoir au sein d'un collectif et de trouver les mots adéquats pour en rendre compte.

Cette mise en forme de la définition et des principes de gouvernance des alliances répondait à un autre impératif. Nous avons acquis la conviction qu'une société mondiale émergente aurait besoin de nouveaux modes d'organisation et que le concept d'alliance pouvait répondre à cette nécessité. À partir de là, nous avons commencé à parler d'alliances au pluriel, notre Alliance en étant le prototype.

Nous avons, à partir de 1995, avec la notoriété croissante de l'Alliance, rédigé des articles pour des revues, répondu à des interviews et eu à préciser de quelle utopie l'Alliance était porteuse. Ce que nous avons résumé dans deux textes : « L'imaginaire de l'Alliance face aux autres utopies en présence »¹⁹⁷ et « L'Alliance une forme émergente de l'action collective »¹⁹⁸. Voilà ce que nous y disions :

« L'utopie de l'Alliance ne porte pas sur la société idéale à créer mais sur le mouvement, sur le processus, sur la manière de se relier pour transformer ensemble la société mondiale dans le respect de la diversité des cultures et des aspirations ou dans le respect de la complexité des réalités. L'utopie ne porte pas sur le but, elle porte sur le chemin. C'est une utopie de civilité mondiale. »

¹⁹⁷ BIP 974 - octobre 1997 - L'imaginaire de l'Alliance face aux autres utopies en présence

¹⁹⁸ BIP 367 - 20 octobre 1998 - L'Alliance, une forme émergente de l'action collective

Et nous en dégagions les caractéristiques génériques des alliances :

« L'Alliance prend tout son sens dans un contexte de crise des formes traditionnelles d'action collective, que ce soit dans le cadre étatique, partisan ou non gouvernemental. Elle permet en effet d'assumer unité et diversité dans la perspective d'actions collectives à la mesure des défis du monde. Une alliance a six caractéristiques: la reconnaissance de valeurs et de perspectives communes ; l'adoption de méthodes de travail communes ; un pouvoir qui résulte de l'action de tous ; des limites volontairement floues ; un pilotage collectif fonctionnant par consensus ; un système de communication et d'information propre. »

Aucune de ces caractéristiques n'est triviale. Prenons l'exemple des méthodes. Sur la base de notre expérience des analyses transversales, nous nous faisons forts de mettre en œuvre des méthodes de synthèse. Mais encore faut-il que les participants se reconnaissent dans ces méthodes ! Si elles leur sont imposées l'efficacité à terme en est limitée car les conclusions ne sont pas vraiment appropriées.

Mais tous ces efforts de clarification ne répondaient pas à l'insistance de plus en plus pressante d'un groupe d'alliés particulièrement actifs, militants chevronnés de la société civile, aux yeux desquels toutes ces discussions ne servaient qu'à masquer la volonté de la fondation de conserver le pouvoir que lui conférait ses moyens financiers et la dépendance quasi complète de l'Alliance à leur égard.

Face à cette suspicion, qui plombait chaque jour un peu plus l'ambiance au sein de l'Alliance, nous avons dû à Bertioga, malgré notre crainte de voir plaquées sur l'Alliance des méthodes de démocratie représentative inadaptées parce qu'elles présupposent une communauté fermée et des listes électorales, accepter la constitution d'un Conseil d'orientation international élu par une consultation de tous les alliés enregistrés dans l'annuaire. Ce qui mettait la fondation dans une position délicate¹⁹⁹ :

« Comment susciter les candidats pour qu'ils soient aussi représentatifs que possible de la diversité de l'Alliance ? [...] on a une connaissance unique du réseau mais on peut être accusés de privilégier nos copains. »

Le processus d'appel à candidatures, d'élection, de définition des fonctions de ce Conseil d'orientation absorba, tout au long de l'année 1998, une énergie et un temps considérables. Nous avions à la fondation un sentiment de temps perdu et, ce qui est plus grave, tous ces débats ou controverses prenaient, du fait de la généralisation progressive du courrier électronique (qui à maints égards a préfiguré ce qu'on observe aujourd'hui avec les réseaux sociaux), tout le monde à témoin.

Le plus grave est que ces débats sans fin ont déçu les alliés les plus nombreux, ceux qui étaient venus nous rejoindre précisément parce qu'il leur semblait que l'Alliance offrait un cadre de travail collectif efficace, loin des conflits de pouvoir traditionnels du monde politique, syndical et associatif. Et voilà que ces vieux démons revenaient en force. Nous sentions cette déception,

¹⁹⁹ FDS 9271 - 2 septembre 1998 - Mise en place de l'organisation de l'Alliance

la partagions, mais la fondation, à la fois source quasi unique de financement et source d'inspiration de l'Alliance, conceptrice de ses méthodes, ne s'est pas sentie en droit et capacité d'esquiver les débats sur la conduite collective de l'Alliance : elle savait bien que ces questions, si elles n'étaient pas traitées, empoisonneraient toute la suite de l'histoire. Cela n'a pas empêché les avancées concrètes de l'Alliance mais un élan était désormais brisé. D'autant plus que quelles que soient les nuances mises sur le rôle « consultatif » de ce Conseil d'orientation, se mettait nécessairement en place un espace alternatif de prise de décision. Que se passerait-il si les orientations proposées étaient contradictoires avec le processus de préparation d'une Assemblée mondiale de citoyens ?

Dès l'origine de l'Alliance et de la conception des « trois voies » pour aller vers des États Généraux de la planète, nous avons bien vu que la voie sectorielle, construite comme une série de « chantiers thématiques » réunis en quatre pôles, ne posait pas des problèmes d'organisation. L'animation de chaque chantier reposait sur des experts qu'il fallait bien sûr trouver et rémunérer mais qui pouvaient souvent de leur côté mobiliser des réseaux de recherche préexistants. Il n'en allait pas de même avec la voie géo-culturelle et la voie collégiale.

5.5 – Le développement de la voie géo-culturelle et ses défis

Chaque année, le Conseil de Fondation de janvier offre l'occasion de faire le point. Ce qui frappe quand on relit le compte rendu de ces bilans annuels de 1997 et 1998, c'est l'opiniâtreté dont a fait preuve la fondation pour diversifier les contacts dans tous les continents, en s'appuyant sur les différents réseaux constitués dans le cadre de ses différents programmes, notamment « Vivre en paix dans un monde de diversité », « Agriculture et mondialisation » et « Construction d'un art de la paix » et en saisissant les opportunités qui se présentent.

Europe

En Europe²⁰⁰, nous avons tenté de consolider deux pôles locaux : celui de la Région Alpes-Latines, animé par Économie et Humanisme à Lyon et, celui de Catalogne, animé par Ecoconcern à Barcelone. De nouveaux groupes locaux ont vu le jour en Belgique, en Italie, en Grèce, dans le Nord de la France.

En Europe centrale et orientale, la rencontre mondiale de Sao Paulo, en décembre 1997, a été l'occasion de faire venir des alliés russes, bulgares et polonais. Par l'intermédiaire de Piotr Dabrowski, un allié polonais, qui avait joué un rôle très significatif lors de la transition démocratique en Pologne, quelques perspectives nouvelles se sont ouvertes en direction de l'Ukraine et de la Lituanie. Mais Piotr Dabrowski²⁰¹ nous rappelle la difficulté de construire une dynamique

²⁰⁰ FDS 7063 - 1^{er} février 1997 - L'Alliance en Europe ; FDS 8181 - 21 janvier 1998 - L'Alliance en Europe

²⁰¹ FDS 8508 - 20 février 1998 - L'Europe centrale : l'enjeu de la création de relations égalitaires

collective dans ces pays, du fait des blessures de l'histoire. animateur du Forum des agricultures d'Europe Centrale et Orientale, soutenu par la Fondation dans le cadre du programme Agriculture et mondialisation, il avait pu mesurer le temps nécessaire à la création d'une confiance mutuelle entre pays héritant d'une histoire très conflictuelle :

« La plupart des Ukrainiens de ma génération n'ont pas connu leur père. Des gens qui arrivent en voiture dans un village c'est l'expression d'un danger mortel pour la famille, et tout cela, nous l'ignorions en Pologne. [...] Les relations entre les Russes et les satellites de l'Europe de l'Est, entre l'Occident et le reste de l'Europe étaient très hiérarchisées. [...] C'est dire ce que cela signifie comme rupture d'avoir autour d'une table Ukrainiens, Lituanais, Russes et Polonais à égalité. »

Arnaud Blin parle de la politique du ressentiment²⁰² pour souligner combien les blessures de l'histoire pèsent lourd dans les relations entre les États mais aussi entre les sociétés. C'est un des défis majeurs de dynamiques de dialogue authentiquement mondiales.

En 1997, des contacts plus nourris se nouèrent avec le Royaume-Uni. J'avais fait la connaissance de Jacques Mirenowicz, un jeune scientifique de talent, journaliste à ses moments perdus pour La Liberté, un journal de Fribourg, en Suisse. Le compte-rendu qu'il y avait fait de la démarche de l'Alliance avait montré une compréhension si fine de ce que nous cherchions à faire que des contacts durables s'étaient noués avec lui. Parti au Royaume-Uni se former comme journaliste scientifique, en raison des distances qu'il avait pris avec le monde de la recherche pure dans lequel il avait évolué jusque là, il s'offrit pour faciliter les contacts avec Ed Mayo²⁰³ de la New Economic Foundation, avec Christian Aid et la Real World Coalition dont elle faisait partie²⁰⁴ et avec différentes coordinations anglaises²⁰⁵, notamment coordination de collectivités locales, d'entreprises et d'associations.

Une autre piste fut ouverte avec un réseau de parlementaires essentiellement anglophones, Parliamentarian For Global Action (PGA)²⁰⁶. Ce réseau regroupait à l'époque 1200 parlementaires. Comme l'indiquait son titre, son approche était assez voisine de celle de l'Alliance. Par contre, le réseau n'était pas financièrement autonome et ses deux principaux bailleurs de fonds, agences des Nations-Unies et fondations avaient leur propre agenda. Le PGA devait composer avec eux. Dès lors, faire coïncider leurs priorités thématiques avec la démarche et les chantiers de l'Alliance aurait exigé beaucoup de temps et des moyens humains et financiers dont nous ne disposions pas.

²⁰² Arnaud Blin et Gustavo Marin - 2015 Dictionnaire de la gouvernance mondiale. Muvis

²⁰³ FDS 7599 - 23 avril 1997 - Coopération Alliance, FPH et New Economic Foundation (NEF)

²⁰⁴ FDS 7603 - 22 avril 1997 - Christian Aid et l'Alliance

²⁰⁵ FDS 7606 - 24 avril 1997 - L'Alliance et les coordinations anglaises

²⁰⁶ FDS 7864 - 17 juin 1997 - Parliamentarians for Global Action (PGA) et l'Alliance

Afrique

Dans la ligne de ce qui avait été tenté lors de la rencontre européenne de Barcelone, nous avons tenté de coupler la rencontre mondiale de Bertiooga avec six rencontres régionales simultanées, chacune d'elles disposant à Bertiooga de « correspondants ». Ce couplage s'est en pratique révélé difficile, chaque rencontre ayant son propre rythme. Par contre, les rencontres régionales elles-mêmes se sont révélées de belles opportunités de dialogue intra-régional. Ce fut le cas par exemple pour la rencontre de Kigali qui a permis de réunir des alliés de onze pays d'Afrique²⁰⁷.

Asie du Sud

L'élargissement de l'Alliance en Asie s'est fait par deux moyens : des voyages internationaux d'un ou deux animateurs de l'Alliance, à la rencontre de signataires de la Plate-forme jusque là isolés, et l'organisation des rencontres régionales. Outre la Chine et l'Inde, des dynamiques modestes mais réelles sont nées aux Philippines, en Thaïlande, en Australie, au Japon, au Pakistan et en Iran. Points relativement isolés, mais démonstration néanmoins du fait que la Plate-forme et la proposition d'un dialogue mondial sur les défis communs étaient audibles dans toutes les cultures.

Chine

En Chine, l'année 1997 a été particulièrement féconde. À cette époque, moins de vingt ans après l'ouverture économique de la Chine, huit ans seulement après le massacre de Tian'anmen, l'intégration de la Chine dans le système économique mondial s'était faite à pas de géant. Par contre, la société chinoise elle-même avait beaucoup moins d'occasions qu'elle n'en aura vingt ans plus tard de dialoguer avec les autres sociétés et de participer aux affaires du monde. En outre, un fossé s'était rapidement creusé entre la Chine du littoral, en passe de devenir « l'usine du monde », et la Chine de l'intérieur. C'est ce qui fait toute la valeur de trois événements organisés en 1997 en Chine avec l'Alliance : le voyage avec l'Association des maires de Chine ; la traduction en chinois du livre « Vers une écologie industrielle » ; la rencontre de Macao.

Le voyage avec l'Association des maires de Chine. En juin 1997, répondant à l'invitation de l'Association des maires de Chine (AMC), avec laquelle nous avons noué des contacts par l'intermédiaire de Madame Yu Shuo, un petit groupe d'alliés a participé avec des permanents de l'AMC à un périple dans la Chine de l'intérieur. Notre venue, nous l'avons compris au cours du séjour, offrait l'occasion à l'AMC de renforcer les liens entre les villes du littoral et celles de l'intérieur, à un moment où la disparité de développement entre les régions chinoises menaçait la cohésion de la société. La fondation, de son côté, était convaincue que l'essor des villes chinoises constituerait au 21^{ème} siècle un de ces rares événements qui changent à eux seuls la face du monde.

²⁰⁷ FDS 8182 - 21 janvier 1998 - L'Alliance en Afrique

Grâce à ce voyage nous avons compris que les dirigeants chinois seraient conduits dans les prochaines années à faire des choix, notamment en matière de transports et d'urbanisme, qui engageraient l'avenir pour longtemps. Et nous étions impressionnés par l'insatiable curiosité de nos interlocuteurs vis-à-vis de l'évolution de l'urbanisation en Europe. La conclusion s'imposait d'elle même : créer, en utilisant les méthodes d'échange d'expériences déjà rodées à la Fondation, un « pôle de médiation entre villes européennes et chinoises ». Malheureusement, nous ne sommes pas parvenus à mobiliser des cofinancements pour créer ce pôle. L'Europe si disposée à déployer l'activité de ses entreprises en Chine, si encline à faire la leçon aux Chinois sur les droits de l'Homme, n'était pas prête à partager ses expériences « à livre ouvert » pour permettre aux responsables chinois d'y aller butiner et de retenir de ces expériences ce qui leur paraissait utile pour leur pays. Un des nombreux rendez vous ratés entre Europe et Chine, que nous tenterons de combler huit ans après, avec la création du Forum China Europa.

La traduction en chinois du livre « Vers une écologie industrielle ». 1997, c'était un de ces moments historiques où quelques idées nouvelles, tombant au moment propice, peuvent avoir des effets considérables et inattendus. La maison d'édition, qu'avait créée deux ans auparavant la fondation, les Editions Charles Léopold Mayer (www.eclm.fr), venait de publier le livre de Suren Erkman « Vers une écologie industrielle » dont nous parlerons plus loin. Il retraçait l'origine et les premières réalisations d'un mouvement international qui prenait de l'ampleur et qui, en s'inspirant des échanges de matière et d'énergie entre les différentes parties d'un écosystème vivant, visait à développer des synergies nouvelles entre activités économiques d'un même territoire, les déchets et sous-produits de l'une devenant la matière première de l'autre.

L'idée en est devenue si familière vingt après qu'on a peine à imaginer l'innovation que cela représentait dans cette dernière décennie du 20^{ème} siècle. Gustavo Marin eut l'idée de proposer au Yiang Jing Group, notre collectif d'alliés en Chine, de traduire rapidement le livre en chinois et de le publier. Rebaptisé en chinois « Économie circulaire », le livre allait devenir, dix ans plus tard, une des références officielles du gouvernement chinois qui, dans sa directive sur l'économie circulaire, engageait la réorientation du système industriel chinois ! Petite cause, grands effets. Mais aussi révélateur pour nous de l'immense intérêt d'un dialogue large et durable entre les sociétés pour éclairer l'avenir.

La rencontre de Macao. Organisée en septembre 1997 par l'Institut chinois des sciences sociales, elle a soumis à débat critique la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire traduite en chinois. S'inaugurait ici – et il est hautement significatif que cela commence par la Chine – une nouvelle manière, multipolaire, de construire l'universel. Depuis le 19^{ème} siècle, et dans la lancée de l'avance prise par les Européens dans le domaine des techniques et des institutions, l'universel avait pris un sens particulier : la diffusion universelle des valeurs, des techniques et des institutions de l'Occident. La plupart des constitutions rédigées au cours du 19^{ème} siècle prirent la Constitution française comme modèle. Le Japon importa presque clé en mains le droit occidental en lieu et place du droit chinois, contribuant, par la traduction en idéogrammes de ses concepts principaux, à la diffusion de ce droit dans toute l'Asie. La Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948, est le dernier avatar de cette période d'un siècle et demi au cours de laquelle le Siècle des Lumières, la révolution française, la révolution industrielle anglaise, la démocratie représentative, les droits de l'Homme et du citoyen sont partis à la conquête du

monde. Capitalisme et communisme, les deux grandes idéologies qui ont structuré les affrontements du 20^{ème} siècle, avaient eux-mêmes la même matrice européenne.

Ce n'est pas sur ces bases que peut se construire l'universel au 21^{ème} siècle. Les droits de l'Homme eux-mêmes, dont la Déclaration de 1948 proclame l'universalité, sont difficiles à traduire dans de nombreuses langues, notamment dans les cultures où l'intérêt collectif continue à primer sur celui des individus. L'effacement démographique de l'Occident, le recul de son poids relatif dans l'économie mondiale, l'essor économique de l'Asie, la pluralité des pôles d'innovation ne permettent plus au 21^{ème} siècle à l'Occident de prétendre au monopole de l'universel. *« L'universel, aujourd'hui, ne peut naître que de la recherche de principes communs issus de la confrontation respectueuse entre les cultures et les civilisations ».*

Cette intuition avait guidé la démarche d'élaboration de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire sur la base des sept rencontres régionales de 1992 et 1993. Plusieurs intellectuels chinois, qui avaient participé à la Convention préparatoire aux États Généraux, faisaient observer que Michel Beaud et Pierre Calame, les rédacteurs principaux de la plate-forme, étaient tous les deux Français. Or, on sait combien la langue et les références conceptuelles implicites qu'elle véhicule structurent la pensée. Ainsi la rencontre de Macao inaugurerait-elle une deuxième étape de la méthode : soumettre à critique un texte issu d'un dialogue mondial mais marqué par ses rédacteurs. Cette méthode, inspirée des leçons du programme « Vivre en paix dans un monde de diversité », sera généralisée les années suivantes²⁰⁸.

Amérique du Nord

La distance culturelle n'est pas toujours le principal obstacle au dialogue. Chaque société dominante, à un moment de l'histoire, prétend incarner l'universel et est plus disposée à donner des leçons aux autres qu'à en recevoir. C'est ce que nous découvrirons avec les États-Unis où les partenaires potentiels, a priori sur la même longueur d'onde que nous, manifestèrent un très vif intérêt pour la démarche de l'Alliance jusqu'au moment où nous leur propositions d'y participer. Invariablement, le ton changeait et on nous faisait comprendre qu'aucune dynamique mondiale de cette espèce ne pouvait naître ailleurs qu'à Washington ou à New York !

C'est par l'entremise du Canada et du groupe de Montréal²⁰⁹, animé par un des anciens membres du groupe de Vézelay, Venant Cauchy, que les idées de l'Alliance ont pu se diffuser, de façon modeste, à partir de la publication du livre « Pour un monde responsable et solidaire » tiré des travaux du colloque organisé à Laval (banlieue de Montréal) en juin 1996.

Toutes ces avancées régionales ne doivent pas masquer la difficulté de faire naître des dynamiques locales auto-financées. On peut donc parler au cours de ces deux années d'une réelle mondialisation de l'Alliance, d'une diffusion de la Plate-forme dans tous les continents, ce qui constituera plus tard la garantie d'une Assemblée Mondiale de Citoyens qui mérite son nom,

²⁰⁸ FDS 8186 - 21 janvier 1998 - L'Alliance en Chine

²⁰⁹ FDS 8184 - 21 janvier 1998 - L'Alliance en Amérique du Nord

sans pour autant pouvoir parler d'une dynamique mondiale capable de se développer d'elle-même sans l'appui de la Fondation.

5.6 – Le développement de la voie collégiale et ses défis

Nous notions, à l'intention du Conseil de Fondation²¹⁰, au début de 1997 :

« La voie collégiale demeure encore la moins empruntée par les alliés, en dépit des efforts faits pour introduire la démarche de l'Alliance dans les milieux scientifiques, l'entreprise, la banque, le monde religieux, les responsables politiques, etc. D'autres collègues n'arrivent pas à décoller : journalistes, syndicats, organismes internationaux ». Il serait fastidieux de revenir sur les collègues nés dans la période précédente, en particulier paysans, jeunes et artistes. Notons seulement qu'ils ont poursuivi leur développement, le collège jeunes en particulier parvenant à nouer des contacts dans tous les continents. Nous nous attarderons plutôt ici sur les efforts menés au cours de ces deux années 1997–1998 pour développer les contacts avec ce que nous avons appelé les « collègues absents » (sous entendu absents de notre Alliance).

Le monde scientifique

La participation à la conférence Rio+5²¹¹, au Brésil, fut l'occasion de nouer des contacts avec l'International Conference of Scientific Unions (ICSU), créée en 1919, regroupant 95 associations scientifiques nationales et plus de 25 associations internationales disciplinaires. La difficulté, avec ce type de structure englobante, est que plus elle fédère d'organisations, plus s'affirme son rôle de représentation générale du milieu, ce qui n'incite guère à une réflexion introspective et critique. L'ICSU fut, en 1992, le conseiller scientifique principal du Sommet de Rio, après avoir organisé à Vienne, en 1991, une grande rencontre sur les défis jetés aux sciences exactes et aux sciences humaines par les nouveaux problèmes de l'humanité. Sa première préoccupation était de faire reconnaître la place des sciences et des techniques dans l'agenda 21 de Rio. Qui pourrait le lui contester ? La création du GIEC à partir des sciences du climat, à l'initiative de quelques physiciens de renom, dont Gérard Mégie, qui avait été notre interlocuteur dans le cadre du Groupe de Vézelay, avait fait la démonstration du rôle majeur que pouvaient jouer des réseaux scientifiques internationaux dans la prise de conscience de l'ampleur du changement climatique, en devenant, par le sérieux de leurs analyses, un acteur politique majeur. Les scénarios de réchauffement climatique du GIEC sont devenus LA référence du protocole de Kyoto et, en 2015, de l'accord inter-étatique de Paris sur le climat. Mais la recherche scientifique reste en grande partie gouvernée par les enjeux de puissance des États et de profit des entreprises, posant la question de la responsabilité de la recherche scientifique. Question que l'ICSU n'était guère disposée à poser. Nous avons donc poursuivi notre recherche vers des réseaux

²¹⁰ FDS 7071 - 1^{er} février 1997 - Les collègues de l'Alliance

²¹¹ FDS 7348 - 11 mars 1997 - L'ICSU et le 21^e siècle

plus limités mais, aussi, plus disposés à conduire cette réflexion. Plusieurs pistes furent explorées en 1997–1998.

Historiquement, c'est la question de la bombe atomique et de la paix qui, après la Seconde Guerre Mondiale, a provoqué un sursaut éthique du monde scientifique. Comme le note, en juillet 1998, le professeur Guy de Thé²¹² : « *En réaction à la bombe atomique, il y a eu une prise de conscience universelle* ». De là est notamment issu le mouvement Pugwash qui prit, en 1995, l'initiative d'un nouveau « Serment des scientifiques ». L'idée de Joseph Rotblatt, conscience morale des physiciens aux côtés de Einstein et de Oppenheimer, était de disposer, pour la recherche scientifique, de l'équivalent du serment d'Hippocrate pour les médecins. Mais les liens établis avec Pugwash au cours des années qui suivirent ne permirent pas de dépasser la question de la bombe atomique qui lui avait donné naissance.

Avec un autre physicien français de renom, Gérard Toulouse, nous poursuivîmes cette exploration. Le thème le plus fort à l'époque était celui, héritier là encore de la question nucléaire, du rôle des scientifiques vis-à-vis de la paix. C'est ainsi qu'en 1998 nous avons renoué avec un autre réseau, IPPNW²¹³ (Réseau International de Médecins pour la Prévention de la Guerre Nucléaire), contacté en avril 1997. Nous savions l'importance de profiter des événements internationaux pour avancer dans un agenda commun. Deux événements de ce type se profilaient pour 1999 : le centenaire de « l'Appel de la Haye » pour la paix mondiale et la conférence mondiale sur la science préparée par l'UNESCO et qui devait se tenir à Budapest.

Richard Pétris, notre principal partenaire dans la construction d'un art de la paix fut chargé d'explorer les possibles synergies pour le premier événement. Il note à son retour d'un voyage à Londres :

« Il y a un vieillissement dans les mouvements de la paix ; les jeunes sont plutôt dans les mouvements des droits de l'homme, des droits des femmes, de l'action humanitaire... Le mouvement des jeunes des Nations-Unies mobilise chaque année des milliers de personnes. Ils ne veulent pas faire une conférence ponctuelle mais aussi mener des campagnes, tout en n'étant pas très avancés sur la manière de concevoir le processus ».

Après la chute du mur de Berlin, on assiste en effet à une forme de désengagement à l'égard des grands débats idéologiques qui avaient dominé l'après-guerre et au vieillissement sur pied des grandes causes qui avaient à l'époque mobilisé les plus belles énergies : la lutte contre la menace nucléaire, le rapprochement entre l'est et l'ouest, la construction de l'Europe, le fédéralisme mondial²¹⁴. Gus Massiah, un vieux partenaire de la fondation, militant de toujours de la cause anticolonialiste puis altermondialiste note en février 1998²¹⁵ :

²¹² FDS 8834 - 24 juillet 1998 - Collège scientifique de l'Alliance

²¹³ FDS 8729 - 4 mai 1998 - Complémentarité Alliance – Appel de La Haye

²¹⁴ FDS 7602 - 22 avril 1997 - Les fédéralistes mondiaux anglais et l'Alliance

²¹⁵ FDS 8476 - 10 février 1998 - Réinventer la politique

« Il y a un problème de passage d'une génération à l'autre et de transmission de la mémoire. La nouvelle génération se reconnaît dans des mouvements mais pas dans les organisations. Elle veut être à la fois radicale et concrète. Elle est internet ».

Avec les scientifiques, nous sommes confrontés à un système de défense bien rodé, illustré en mars 1998 par un échange à Moscou avec des grands scientifiques russes²¹⁶ : je les ai interrogés sur la responsabilité collective des scientifiques devant les défis du 21^e siècle, constatant que la mobilisation de la communauté scientifique était bien moindre que ce qu'elle était à la fin de la deuxième guerre mondiale. Ces questions ont suscité des réactions défensives... Le docteur Victor Goskhov, spécialiste des régulations du climat par les biotas (les grandes zones restées naturelles), répond :

« La situation de la bombe nucléaire était unique ; il n'y a pas d'équivalent comme menace maintenant car les physiciens travaillent aujourd'hui sur le niveau infra-atomique ou sur les univers extérieurs et le risque d'en dériver des menaces sur l'humanité ne sont pas les mêmes que lorsqu'ils travaillaient à l'échelle de l'atome. Nous ne pensons pas que le développement de la science puisse menacer l'humanité ; au contraire la science est notre seul recours [...] Les transformations du monde viennent de sciences appliquées, ce sont elles qui sont en cause ! C'est là qu'il faut chercher les responsabilités. »

Gérard Toulouse notait de son côté¹⁰³ :

« Je pense que la prise de conscience interne (au milieu scientifique) est indispensable mais ne suffira pas en l'absence de pressions externes. Comme le dit Pierre Thuillier (l'auteur précoce-ment disparu du livre « La grande implosion » ; rapport sur l'effondrement de l'occident 1999–2002²¹⁷), la science est un enseignement du mépris. La France en est historiquement une des illustrations : dans les années 30, tous les généticiens étaient eugéniques ».

Dans ces dernières années du 20^e siècle se manifeste non la pression externe que Gérard Toulouse appelle de ses vœux, mais une attitude de plus en plus critique de l'opinion publique à l'égard de la science. Les trois discours apologétiques traditionnels, « la science est le moteur du progrès », « la recherche pure est exempte de tout soupçon, ce sont ses applications qu'il faut contrôler », et comme le disait l'appel d'Heidelberg « les problèmes nés de la science et de la technique seront résolus par plus de science et plus de technique », rencontrent de plus en plus de scepticisme. Comme nous le dit à la même époque le président d'Euro Science²¹⁸ :

« Nous ne pouvons nous positionner uniquement sur le registre critique, mais si la science est mal perçue, si les gouvernements ne comprennent pas, si les scientifiques sont mal à l'aise, une mise à plat s'impose. »

Toutes ces tentatives de rapprochement avec des réseaux scientifiques existants nous conduiront à susciter, dans le cadre de l'Alliance, un premier collège de scientifiques. Elles nous

²¹⁶ FDS 8511 - 9 mars 1998 - Les scientifiques en Russie

²¹⁷ La grande implosion. Paru en septembre 1995, par Pierre Thuillier, éditions Fayard

²¹⁸ FDS 8132 - 28 octobre 1997 - Appui au livre 'Les lobbies de la santé

convaincront aussi de participer à la conférence mondiale de Budapest, en 1999, avec la conviction qu'il sera nécessaire un jour ou l'autre de reformuler le contrat social entre le monde de la recherche et l'ensemble de la société.

Les Universités

Pour développer un collège d'universités responsables et solidaires, nous sommes partis à la recherche de réseaux internationaux préexistants. Dans ces années là, nous disposions, grâce à Jacques Poulet-Mathis, membre de notre Conseil de Fondation, d'un véritable joker : Michel Falise dont il était l'ami. C'était un Chrétien convaincu et ouvert, premier président laïc de l'Institut catholique de Lille. En 1996, vice président de l'Association Internationale des Universités (AIU) et président de la Fédération des universités catholiques européennes (FUCE).

Michel Falise m'avait demandé, en 1996, de faire à Bangkok, à l'occasion d'une rencontre internationale de l'Association internationale des universités, AIU, une conférence sur le thème « L'université responsable et solidaire »²¹⁹ qui avait rencontré un très bon écho. Une convention avait été passée avec l'AIU autour de l'idée d'un nouveau contrat entre universités et société. Mais cette idée, diffusée dans une première lettre d'information de l'AIU, fut loin de susciter l'unanimité comme l'illustrent les échanges avec Michel Falise et Eva Egron Polak, secrétaire générale de l'AIU, en janvier 1998²²⁰.

Selon Eva :

« Il faut un chemin long pour comprendre l'Alliance et cela impliquerait une transformation de l'AIU car plus un milieu est diversifié, plus le consensus se limite à des dimensions générales. L'AIU est une organisation de service aux universités mais n'a pas de consistance doctrinale [...]. En apparence, les rhétoriques de l'AIU et de l'Alliance sont proches mais sur le fond vous (l'Alliance) invitez à une révolution considérable de l'université [...]. Les textes fondateurs de l'AIU présupposent que la connaissance est neutre et bonne [...]. Un contrat social ça semble simple mais en fait c'est une révolution ».

Face à ces obstacles, nous contribuerons avec l'AIU à préparer la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur²²¹, tenue en 1998, mais l'enthousiasme n'y était déjà plus. Nous notons à propos de l'ambiance de la préparation de la conférence que « *tout se normalise, tout perd sa faveur et son odeur* ». Nous réussirons à organiser, lors de cette conférence mondiale tenue à Paris, une rencontre du « Collège jeunes » fort remarquée mais, en raison des obstacles qui viennent d'être décrits, nous ne parviendrons pas avec l'AIU à concrétiser les espoirs nés de la conférence de Bangkok.

²¹⁹ BIP 382 - 14 novembre 1997 - Université et développement : anticiper le changement pour une université responsable et solidaire

²²⁰ FDS 8423 - 28 janvier 1998 - Relations FPH Université

²²¹ FDS 8735 - 5 mai 1998 - La préparation de la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur

Toujours grâce à Michel Falise, la Fédération Internationale des Universités Catholiques (FIUC) nous parut un réseau peut être plus porteur. Nous notons en juin 1998²²² :

« Le contact avec la FIUC, qui s'est établi à Bangkok, a été renouvelé à Louvain. La fédération internationale s'interroge sur ses modes de fonctionnement à l'avenir. Ce pourrait être pour l'Alliance un partenaire important ».

De ce dialogue naîtra, en septembre 1998, un appel « pour une Alliance 21 mondiale d'universitaires responsables et solidaires »²²³. Il s'agit d'un appel adressé aux universitaires pour qu'ils inventent un nouveau contrat social entre l'université et la société autour de cinq principes : la promotion de l'interdépendance qui unit le monde et de la diversité qui l'enrichit ; la mise au service du bien commun de la liberté dont jouissent les universitaires ; la reconnaissance du pouvoir d'influence que donne le fait de former les élites et la reconnaissance des contreparties qu'implique ce pouvoir ; la promotion d'êtres humains complets ; le souci du long terme ». Cet appel sera repris par la FIUC... mais près de vingt ans plus tard. Signe à fois du temps que prennent les évolutions de fond et de l'intérêt de toutes ces graines semées à l'échelle internationale et dont la plupart finiront par donner des fruits.

Dans l'impossibilité d'associer de façon organique à l'Alliance les réseaux internationaux déjà constitués, nous allons décider, dans le cadre des chantiers thématiques, d'en ouvrir un, dont Edgar Morin prendra le leadership, intitulé « l'université du 21^{ème} siècle ».

Les entreprises

Les deux contacts personnels qui nous permirent d'avancer ces années là furent d'un côté André Lévêque, un prêtre dont nous aurons l'occasion de reparler longuement à propos de la Charte de la terre, longtemps consultant auprès d'entreprises et de collectivités territoriales, et un autre ami de Jacques Poulet-Mathis, Henri-Claude De Bettignies, professeur à l'INSEAD.

Grâce au premier, nous avons pu engager des réflexions sur le rôle des entreprises, en particulier avec Hervé Sérieyx²²⁴ et Jacques Lesourne²²⁵. Tous les deux se montrent très attentifs à la démarche de l'Alliance mais aussi terriblement conscients des difficultés à susciter une réflexion collective réelle entre les chefs d'entreprises. Nos contacts au cours de la période précédente avec le World Business Council for Sustainable Development et avec le fondateur de Davos nous avaient déjà préparés à ces difficultés. Hervé Sérieyx note par exemple :

²²² FDS 9168 - 8 juin 1998 - Évolution de la FIUC (Fédération Internationale des Universités Catholiques)

²²³ BIP 385 - 9 septembre 1998 - Pour une Alliance 21 mondiale d'universitaires responsables et solidaires

²²⁴ FDS 7351 - 22 mars 1997 - Ouverture sur le monde des entreprises

²²⁵ FDS 7613 - 13 janvier 1997 - L'Alliance et les entreprises ; FDS 7354 - 17 avril 1997 - Rencontre de chefs d'entreprise francophones sur 'conflits de valeurs

« Les grands patrons sont extrêmement fragiles et le fait qu'ils cherchent à penser ne leur rapporte rien ; ils ont pour tâche de plaire au noyau dur des actionnaires ».

Quant à Jacques Lesourne, fondateur de la SEMA (Société d'Études et de Mathématiques Appliquées) il note :

« Même les grandes entreprises sont assez pauvres en gens de valeur capables de s'interroger de façon stratégique sur les grands problèmes ; ce qui fait que ceux qui existent sont débordés. Il nous encourage de ce fait à nous rapprocher du CJD, le Centre des Jeunes Dirigeants, ou de l'Institut de l'Entreprise qui a plus de liberté de pensée que le CNPF. »

Une des difficultés de l'Alliance, dans ce milieu comme dans d'autres, est sa globalité même :

« La résolution des tensions entre impératifs contradictoires (ce qui est la définition de l'éthique) est un discours familier aux entreprises. Mais comment formuler un point de départ concret pour un dialogue avec elles ? Il ne suffit pas de mettre le doigt sur leur schizophrénie. Il faudrait formuler une réflexion générale mais à partir de points d'entrée concrets [...]. Il faut chercher des instruments qui permettent de dépasser les conflits dans d'autres conditions que dans les années 1960. »

Henri-Claude De Bettignies de son côté, très introduit en Asie et aux États-Unis, m'invite, en juin 1997, à un séminaire en Californie²²⁶ : occasion précieuse de rencontrer en privé des chefs d'entreprises – très exposés vis-à-vis des médias, ils s'en tiennent en général à la langue de bois en public – dialoguant librement, partageant leurs doutes. Philippe De Woot, professeur de management à Louvain y souligne dans la conférence²²⁷ :

« En face de la turbulence et de la complexité, la démarche de planification doit s'effacer devant une démarche de développement stratégique caractérisée par la capacité à saisir des opportunités imprévisibles et à éviter les risques ; l'avenir n'est plus ce qu'il était ! D'où les trois dimensions essentielles du management de la complexité : une vision ; le développement de ressources clé ; la rapidité de réponse [...]. Face à l'incertitude, il faut adopter une démarche stratégique. La planification à long terme était adaptée un monde stable où demain c'est aujourd'hui en plus grand, comme dans les années 1950 et 1960. À la place, on a besoin d'élaborer des scénarios et de le faire en associant le maximum de gens de l'entreprise [...]. L'enfer est une réalité qu'on a perçue trop tard : après chaque événement on s'aperçoit que les signes avant coureurs existaient et ont été ignorés ».

Des réflexions qui ont encouragé l'Alliance et dont l'actualité demeure vingt après. Ainsi celle de la World Business Academy qui exprime la conviction :

« qu'on devra passer d'entreprises conçues pour faire du profit à des entreprises espaces de coopération [...]. La fixation d'objectifs a priori est paralysante ; le chemin est le but. »

Ce séminaire est aussi l'occasion de réfléchir à l'évolution de la place des entreprises dans la

²²⁶ FDS 7850 - 11 juin 1997 - Les nouvelles formes de leadership ; FDS 7858 - 15 juin 1997 - Une alliance au Mexique : la business school of Monterey » ; FDS 7861 - 11 juin 1997 - L'impasse actuelle des modes de développement et les réponses possibles ; FDS 7862 - 13 juin 1997 - Poids et la responsabilité des entreprises dans le monde d'aujourd'hui

²²⁷ FDS 7849 - 12 juin 1997 - Leçons récentes sur le management dans la complexité

société. Philippe de Woot souligne le risque de

« voir les entreprises devenir des acteurs trop dominants du jeu mondial [...]. Elles embauchent les meilleurs jeunes mais leurs critères de décision sont uniquement financiers, commerciaux [...]. Le rythme du progrès est de plus en plus directement dicté par les entreprises. Et ce progrès est en train d'aller trop vite pour que nos systèmes s'adaptent ».

Mais on note aussi à cette même conférence que :

« les actionnaires sont de plus en plus des fonds de pension publics qui ont d'autres valeurs, ce qui va provoquer un changement dans l'approche des entreprises ».

Comme pour l'université et le monde scientifique, nous ne parviendrons pas à arrimer à l'Alliance un réseau de grandes entreprises, car les logiques étaient trop éloignées. Par contre, nous arrivons à la conclusion que dans ces trois milieux la question d'un nouveau contrat social se pose. Et, faute de pouvoir nous adosser à un grand réseau existant nous décidons de reprendre ces questions dans un « chantier thématique », animé par Philippe de Woot. Quant au monde financier, les fonds de pension prendront progressivement conscience de leur propre responsabilité, ce qui sera manifeste près de vingt ans après, en 2015, à l'occasion de la négociation de l'accord de Paris sur le climat, sans que l'on puisse, là aussi, s'appuyer sur un réseau existant pour avancer. À chaque fois, l'impossibilité de créer un collègue international de l'Alliance nous a conduit à passer du développement d'un « collègue » à un « chantier thématique ». Et toutes les réflexions et contacts de ces deux années décisives viendront nourrir plus de vingt ans plus tard mon livre « Métamorphoses des responsabilités et contrat social »²²⁸.

Les collectivités territoriales

Nous avons depuis quelques années acquis la conviction que les collectivités locales joueraient un rôle décisif dans la transition. Comment rechercher un partenariat avec les réseaux déjà existants ?

À Rio, en 1992, avait été lancée l'idée « d'agendas 21 locaux », vus comme une simple déclinaison des agendas 21 nationaux, dans la ligne du slogan de l'époque « penser globalement, agir localement ». Mais très vite, dans la lancée de la charte d'Aalborg en 1994, un réseau pionnier s'était constitué affirmant l'autonomie croissante de pensée des collectivités territoriales²²⁹.

C'est avec Michel Bescond, à l'époque secrétaire général de la Fédération Mondiale des Cités Unies (FMCU), que nous avons d'abord engagé le dialogue. La grande affaire, après la première Assemblée internationale des villes lors de Habitat 2 à Istanbul en 1996, c'était l'émergence

²²⁸ Métamorphoses des responsabilités et contrat social. Paru en 2020, par Pierre Calame
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/metamorphoses-de-la-responsabilite-et-contrat-social/

²²⁹ La charte d'Aalborg a été adoptée par les participants à la conférence européenne sur les villes durables qui s'est tenue dans la ville danoise d'Aalborg le 27 mai 1994. Elle se présente comme une anti-charte d'Athènes, prônant une densité et une mixité des fonctions urbaines au service du développement durable

d'une Association mondiale des villes, créée par la fusion des deux réseaux internationaux principaux de collectivités locales, la FMCU, Fédération mondiale des cités unies, d'un côté, plutôt francophone, socialiste et axée sur la solidarité, et IULA, International Union of Local Authorities, fédération d'associations nationales de villes, à dominante anglophone et plutôt libérale. Cette fusion mettra huit ans à se réaliser, pour donner naissance à l'association mondiale Cités et Gouvernements Locaux Unis, CGLU, naissance à laquelle la fondation s'est trouvée associée.

Notre plaidoyer constant a été que ce réseau mondial devait assumer ses responsabilités. J'ai été invité à développer cette idée à une table ronde du congrès de la FMCU²³⁰ en 1998. Citons quelques extraits de mon intervention car, dans la décennie qui suivra, plusieurs tentatives se feront dans cette direction, jusqu'à affirmer le rôle décisif que peuvent jouer les villes dans la transition :

« Les villes sont confrontées aux défis de la mondialisation de la citoyenneté et ont le devoir de les relever. Elles doivent donc construire une Alliance mondiale des villes : c'est à partir du territoire que s'élaborera la gouvernance de demain et que se construira l'unité à partir de la diversité [...]. Nous allons avoir dans les prochaines décennies à conduire des mutations de même ampleur que le passage du Moyen Age au monde moderne. Quel rôle joueront les villes dans la conduite de ces mutations ? Le problème n'est pas pour elles de savoir si elles ont la légitimité à faire, de faire reconnaître par les États ou les institutions supranationales leurs compétences et leur légitimité à faire, mais au contraire de devoir assumer leur responsabilité de le faire. Cette responsabilité ne découle pas des droits qui leur sont conférés mais du pouvoir et de l'expérience dont elles disposent [...]. Face à la mondialisation, elles ont à construire leur global à elles. »

Cette affirmation était elle aussi à l'époque assez révolutionnaire, car la création de CGLU était largement motivée par la possibilité pour les collectivités locales de se faire reconnaître une place dans les institutions internationales comme les Programmes des Nations Unies, où parler « d'une même voix ». Mais elle se situait dans la droite ligne des réflexions menées à la même époque sur la nature du pouvoir dans l'Alliance. Il découle de la valeur de ce qu'on apporte et non du siège ou strapontin qu'on veut bien vous octroyer dans des instances dont on surestime l'importance. On retrouvera cette idée théorisée plus tard dans nos travaux sur la gouvernance qui mettront en exergue le concept de « légitimité du pouvoir » par opposition à sa « légalité ».

Les dirigeants religieux et mouvements philosophiques

Après nos contacts des années précédentes, notre grande question était de trouver un réseau international de dialogue déjà constitué et réunissant des dirigeants religieux de toutes confessions. À la fin des années 1980, le programme Justice, paix et sauvegarde de la création, JPSC avait été une des rares occasions où toutes les confessions chrétiennes avaient coopéré. Il n'existait pas pour autant de réseau permanent de travail réunissant toutes les confessions chrétiennes.

²³⁰ BIP 384 - 5 juin 1998 Les collectivités locales et la mondialisation : pour une 'Alliance 21' des villes du monde

La difficulté était plus grande encore quand on se tournait vers les religions non chrétiennes. Le pouvoir de conviction du réseau des bouddhistes engagés, de Sulak Sivaraksa, s'était avéré limité. Quant à l'Islam, sans même parler de la fracture entre Chiites et Sunnites, son absence d'organisation hiérarchique rend difficile un dialogue. Tout au plus peut-il s'agir d'un dialogue avec des intellectuels ou des leaders spirituels de cette communauté.

Jean Fischer, qui portait cette préoccupation au sein de l'Alliance, a poursuivi son exploration dans deux directions : celle du Parlement Mondial des Religions²³¹, qui préparait une conférence internationale en 1999 à Cape Town ; celle du Conseil Mondial des Religions pour la Paix dont nous connaissions bien les dirigeants européens et avec lesquels nous avons décidé d'organiser une rencontre inter-religieuse dont les thèmes seraient :

« 1. le constat sur les mutations et le défi que cela pose aux religions ; 2. la nature de la maison commune que l'on veut construire ; 3. la tension au sein de couples de valeurs et la manière de la traduire en règles ; 4. les responsabilités des églises face aux grands défis de l'humanité. »

En 1997, nous avons également, à l'occasion du 50^{ème} anniversaire du Centre Catholique International de L'UNESCO pris contact avec le cardinal Etchegaray²³², président mondial de Pax Christi. Le cardinal devait jouer un rôle important dans le Jubilé de l'an 2000 à Rome : l'échéance était cohérente avec celle de notre Assemblée Mondiale. La position du cardinal Etchegaray reflète bien les questions que se posait la branche « militante » de l'église catholique quelques années après le programme Justice Paix et Sauvegarde de la Création :

« Le Christianisme veut et peut relever les défis de ce temps : voilà une profession de foi que je fais mienne [...]. Avant de savoir ce que deviendra l'être humain, il faut se demander qui il est. Face à la perte de repères, l'être humain risque de s'identifier à une évolution dont il renoncerait à être l'interprète. Que servirait à l'homme de percer le mur du son s'il ne parvient pas à percer le mur du sens ? [...]. Notre crise est une crise seuil et non une crise de croissance. »

Pourtant, le cardinal mettait en garde :

« Attention aux illusions millénaristes : ce n'est pas une petite affaire de démêler l'action des hommes et l'action de Dieu. ».

J'irai voir le cardinal Etchegaray, au Vatican espérant qu'il serait en mesure de convaincre le Pape Jean-Paul II de la nécessité d'une encyclique sur les grands défis du 21^e siècle. C'est cette perspective, comme nous l'avons déjà évoqué, qui sera réalisée vingt ans plus tard avec l'encyclique *Laudato Si'* du pape François²³³.

²³¹ FDS 7072 - 1^{er} février 1997 - Le collège des philosophes et religieux

²³² FDS 7668 - 28 mai 1997 - Les Chrétiens face aux défis du 21^{ème} siècle

²³³ On retrouve dans l'Encyclique *Laudato Si'* bien des thèmes évoqués dans les années quatre vingt dix avec les responsables de l'Église catholique et comme un écho direct de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire.

Les points communs de la voie collégiale

Ainsi, en 1997-1998, se dégage le principe directeur du dialogue avec différents milieux : trouver au sein de chacun d'eux les réseaux porteurs d'une réflexion sur leur rôle face aux défis de la société mondiale et sur le contrat social reliant chaque milieu à l'ensemble de la société. Mais, dans les différents cas qui viennent d'être évoqués, nous avons découvert qu'aucun réseau socio-professionnel mondial, ou à tout le moins international, ne portait cette question en tant que telle, nous conduisant à créer sous forme d'un chantier thématique un espace de réflexion dédié à cette ambition.

VI. À la recherche de valeurs communes pour l'humanité

6.1 – La nécessité de valeurs communes pour une unique et fragile planète

Tout en étant techniquement un chantier thématique parmi des dizaines d'autres, la recherche de valeurs communes, en prenant résolument nos distances à l'égard de la prétention de l'Occident à énoncer des valeurs universelles, a eu au sein de l'Alliance une place à part.

La Plate-forme pour un monde responsable et solidaire affirmait la nécessité pour l'humanité, si elle voulait faire face aux grands défis communs du 21^e siècle, de se mettre d'accord sur des valeurs communes. Contrairement à ce qui avait été le cas pour l'adoption en 1948 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, il n'était plus question, dès les années 1990, dans un monde devenu irréversiblement multipolaire, de proclamer que les valeurs de l'Occident avaient une valeur universelle. Ce qui dessinait pour l'Alliance une ambition et une démarche ; découvrir des valeurs adaptées à des défis d'une ampleur et d'une nature nouvelle et ancrées dans chaque tradition religieuse philosophique et culturelle. Cet ancrage était la condition pour susciter un écho dans le cœur des hommes et des sociétés. Ce qui nous invitait à une *quête de l'universel à partir de la confrontation des différentes traditions culturelles*.

Le premier pilote de cette recherche fut André Lévesque. Prêtre catholique engagé dans le siècle, né en 1909, il avait fondé le Centre d'études et de recherches sociologiques, CERS, et avait par ses travaux beaucoup contribué à former des futurs professionnels à une réflexion éthique fondée sur les dilemmes qu'ils rencontraient. Il en avait tiré de solides convictions sur la manière d'aborder l'éthique à partir de sa pratique. L'invitation qui lui fut faite d'appliquer cette réflexion à la recherche de valeurs universelles l'a amené à s'interroger sur la portée de ses méthodes, en partant d'une véritable quête²³⁴ :

²³⁴ Des goûts et des valeurs. Paru en 1999, par Georges Levesques.
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/des-gouts-et-des-valeurs/

« Y a-t-il, se demandait-il, des idées, des pensées universelles, partagées, présentes en toutes les cultures de la planète ? » En Inde, en Chine, au Burkina Faso, au Brésil et au Japon, à partir d'une méthode qu'il avait mise au point, une recherche a été menée permettant de mieux comprendre, dans des contextes culturels différents, le cheminement vers l'universel ».

6.2 – La Charte de la Terre

La quête d'André Levesque reposait sur trois hypothèses fondamentales²³⁵ :

« les valeurs d'une société se révèlent à partir de la vie (en d'autres termes c'est à partir de situations quotidiennes et de choix concrets que se révèlent les valeurs plus sûrement que dans de grands discours) ;

- l'éthique ne consiste pas à énoncer des valeurs mais à définir des critères de choix et des principes de comportement lorsque des valeurs auxquelles on croit également entrent en tension ou en contradiction . Par exemple, je crois également à la liberté et à l'égalité mais que se passe-t-il quand ces deux valeurs me conduisent à des comportements contradictoires ? D'où l'idée que chaque civilisation se caractérise par la manière dont des valeurs sont mises en relation et en tension et par la manière dont les solutions sont trouvées face à ces contradictions, ce que le CERS appelle « les grands carrefours » qui caractérisent chaque civilisation²³⁶ ;
- l'expérience a prouvé qu'en Europe occidentale des groupes humains très différents par leur âge, leur formation ou leur statut social aboutissent à identifier des carrefours semblables ; pour autant ces carrefours ne peuvent être tenus pour universels ; seule une démarche méthodologique commune, appliquée dans des continents différents, permettrait de comprendre similarités et différences [...].

Ce processus des « carrefours humains » s'est révélé fécond. Il a fourni la base expérimentale à partir de laquelle a été élaboré un projet de Charte de la Terre (qui sera soumis aux participants de la conférence mondiale de Bertioiga en décembre 1997). Les cinq carrefours dont André Lévesque pense qu'ils ont une valeur universelle sont : être et avoir ; l'un et le multiple ; la liberté et la contrainte ; moi et l'autre ; le mobile et l'immobile. »

Le titre du document ainsi diffusé à Bertioiga, « projet de Charte de la Terre »²³⁷, était directement inspiré de la décision prise à Stockholm en 1972, lors de la première Conférence mondiale de l'environnement, de rédiger une Charte de la Terre. Maurice Strong, en 1992, avait tenté en vain de faire adopter une telle Charte par les chefs d'État. Son échec l'avait convaincu de la nécessité de poursuivre cet effort sur d'autres bases en s'appuyant sur la société civile. Le Conseil de la Terre qu'il présidait et la Croix verte internationale, présidée par Mikhaïl Gorbatchev : « *se sont associés pour mettre en place un processus commun d'élaboration de cette Charte* ».

²³⁵ BIP 680 - 7 novembre 1997 - Comment faire émerger un système de valeurs communes : le projet de Charte de la terre

²³⁶ Cette idée de relation était si chère à André Levesque qu'il a légué en mourant son capital à un Institut de la relation

²³⁷ BIP 765 - mars 1997 - Projet de Charte de la Terre

L'idée initiale était de doter l'ONU d'un troisième pilier :

« La vie internationale repose sur deux piliers fondateurs : la Déclaration universelle des droits de l'Homme, qui met l'accent sur la dignité des individus et sur leurs droits ; la Charte des Nations Unies qui met l'accent sur la paix et le développement. Depuis près de trente ans ces deux piliers ont permis des progrès incontestables et ont offert un cadre stable à la vie internationale mais ils se révèlent maintenant insuffisants, ne répondant pas aux mutations que nous sommes en train de vivre. Ils comportent deux faiblesses majeures : reflet du rapport de forces existant en 1945, ils sont enracinés dans des traditions occidentales et dans la vision de la modernité qu'avait l'Occident de cette époque ; élaborés sur des bases philosophiques antérieures au prodigieux développement démographique, scientifique et technique, ils ne répondent pas aux défis qui résultent de ce développement et notamment aux trois crises majeures : crise des relations entre les êtres humains, crise des relations entre les sociétés et crise des relations entre l'humanité et la biosphère ».

Après son échec à faire adopter un tel « troisième pilier » au Sommet de la terre, Maurice Strong avait changé son fusil d'épaule. Convaincu que les chefs d'État n'y étaient pas prêts il a créé un Conseil de la Terre et s'est orienté vers un autre type de Charte, qui puisse être un fédérateur des efforts de la société. Soucieux de sortir d'un enfermement dans les approches occidentales, qui continuaient à être dominantes dans les enceintes internationales, il constitua un comité de rédaction formé de deux personnes par continent et me demanda d'être un des deux rédacteurs européens, ce que j'ai naturellement accepté, convaincu de l'enjeu de rapprocher la démarche du Conseil de la Terre et celle de l'Alliance.

Mais nous savions, dès cette époque, que la fusion ne serait pas facile :

« Le projet que le Conseil de la terre et la Croix verte internationale ont mis en débat a déjà intégré, mais de manière insuffisante de notre point de vue, les idées développées dans le cadre de l'Alliance. Les différences essentielles [...] sont de deux natures :

- *dans la conception de la Charte*, nous pensons qu'il faut partir des dualités entre valeurs) [...] de son côté, le projet de Charte de la Terre du Conseil de la Terre et de la Croix Verte Internationale s'en tient à l'énoncé de dix huit principes ;

- *dans la nature du processus de mise en débat*. Notre sentiment est que l'on ne peut pas débattre véritablement d'une Charte de la Terre dans un processus de consultation coupé de discussions et de propositions sur les autres mutations nécessaires pour préparer le 21^e siècle. C'est pourquoi, au sein de l'Alliance, l'élaboration de la Charte de la Terre est un des chantiers thématiques parmi d'autres (tandis que) le Conseil de la Terre et la Croix Verte Internationale mettent en œuvre un processus de consultation limité à la Charte de la Terre et de ce fait les personnes consultées sont jusqu'à présent plutôt des personnes spécialisées dans l'éthique ou des organisations non gouvernementales militantes ».

Conclusion : « ces deux processus, loin de se concurrencer, doivent se nourrir mutuellement ».

Une autre de nos convictions était qu'il fallait soumettre un projet de Charte de la Terre à

l'épreuve du dialogue interculturel, donc inter-linguistique²³⁸ :

« Le chantier Tour de Babel, animé par Edith Sizoo, Suzanne Bukiet et Catherine Guernier, et réunissant des traducteurs de la plate-forme en plus de vingt langues, devrait se saisir du projet de Charte (issu de la rencontre de Bertioga) pour lui faire subir l'épreuve de la confrontation à chaque culture [...]. L'Assemblée de Citoyens de la Terre de l'an 2000 devrait aboutir à un nouveau texte de la Charte de la Terre qui serait promu notamment en direction de l'Assemblée Générale des Nations-Unies. »

En mars 1998, la Croix Verte Internationale organisa à Moscou, sous la présidence de Mikhaïl Gorbatchev, une table ronde sur la Charte de la Terre²³⁹. Le processus était influencé par les plus gros contributeurs financiers : le Japon, la Hollande et la Suisse, principaux contributeurs de Croix Verte Internationale du côté des États, et par le Centre pour le respect de la vie (USA) et l'American Humane Society du côté non gouvernemental. C'est Stephen Rockefeller, professeur de l'histoire comparée des religions, qui tenait la plume. Fut célébré à Moscou « le nouveau dialogue pour forger une alliance de protection de la terre entre les grandes puissances qui ont menacé le monde de l'arme nucléaire ».

Très clairement, le projet de Charte de la Terre, porté par Maurice Strong et Mikhaïl Gorbatchev, s'éloignait de l'ambition initiale de troisième pilier de l'ONU pour s'orienter, selon la formule de Mikhaïl Gorbatchev, vers :

« une approche émotionnelle de la Charte : il faut toucher des gens, qu'ils sentent les vibrations d'un document court [...]. Il faut formuler des commandements puis compléter par un document long ».

Il s'éloignait aussi, bien sûr, de l'esprit du texte prévu pour l'Assemblée de Citoyens de la Terre de l'an 2000.

De notre côté, nous avons acquis la conviction que l'élaboration d'un texte traitant des relations entre l'humanité et la biosphère devait être subordonné à une ambition plus vaste, celle d'identifier des valeurs communes pour l'humanité dans un contexte où non seulement les relations entre l'humanité et la biosphère avaient pris une nouvelle dimension – le concept d'anthropocène n'avait pas encore été introduit – mais aussi où les relations entre les sociétés et entre les acteurs avaient changé de dimension.

À la même époque, les idées de valeurs communes à toute l'humanité et de contrat ou de pacte mondial fleurissent un peu partout. L'UNESCO, tout en participant au dialogue sur la Charte de la Terre²⁴⁰, est convaincue de la nécessité de rechercher des valeurs éthiques communes. Gilbert Glaser, en charge de ces questions à l'UNESCO, nous indique que son institution cherche à promouvoir une « Déclaration sur la responsabilité à l'égard des générations futures ». Il note aussi que « *les gouvernements rechignent devant l'abondance de déclarations* ». André Levesque

²³⁸ Ce que les mots ne disent pas. Paru en 2000, par Edith Sizoo
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/ce-que-les-mots-ne-disent-pas/

²³⁹ BIP 695 - 8 mars 1998 - Table ronde de Moscou sur la Charte de la Terre

²⁴⁰ FDS 8004 - 2 septembre 1997 - L'UNESCO et la Charte de la Terre

a participé, en tant que représentant de l'Alliance, au colloque de Naples sur l'éthique universelle²⁴¹ organisée par l'UNESCO en 1997. Il note : « *les grandes peintures se sont exprimées de manière juxtaposée. Cela n'accouche jamais d'un texte commun* ». L'Unesco prend, conscience que sa méthode ne marchera pas et se rabat sur l'idée d'une synthèse²⁴², par Hans Kung de contributions hétérogènes. André Levesque préférerait, pour sa part, « *des parcours amenant les uns et les autres à découvrir ensemble un essentiel commun à partir de leurs approches spécifiques...* » André Levesque est marqué par l'échec de Hans Kung qui a voulu passer en force à l'UNESCO avec sa Déclaration pour une éthique planétaire.

Cet échange avec André Levesque marque une évolution décisive dans notre réflexion : la question de la Charte de la Terre est mise en relation directe avec les débats menés dans le cadre de la voie collégiale, sur le « nouveau contrat social » reliant les différents acteurs au reste de la société. Les quatre mots-clé du titre de la fiche inaugurent ce qui s'imposera de plus en plus à l'Alliance : « Charte de la Terre ; contrat social ; responsabilité ; éthique universelle ».

Au même moment, l'ancien Chancelier allemand Schmidt, à la tête depuis 1983 de l'Interaction Council (IC), qui réunit régulièrement d'anciens Chefs d'État pour « développer ensemble des recommandations et des solutions pratiques pour les problèmes politiques, économiques et sociaux auxquels est confrontée l'humanité »²⁴³, publie, en avril 1997, une première version de « Déclaration universelle des responsabilités humaines ». Cette Déclaration qui aura une importance majeure pour l'Alliance, couvre, comme nous le souhaitions, un spectre beaucoup plus large que la Charte de la Terre. Comme le souligne le site web de l'IC :

« En parallèle de la Déclaration universelle des droits humains, adoptée par les Nations-Unies en 1948, le temps est venu maintenant de promouvoir une Déclaration équivalente reconnaissant les devoirs et les obligations des êtres humains. La Déclaration souligne notamment le concept d'obligations humaines, équilibre les notions de liberté et de responsabilité ; tandis que les droits sont associés à l'idée de liberté, les obligations sont associées à celles de responsabilité. Mais, en dépit de cette distinction, liberté et responsabilité sont indissociables ».

Mon intervention à Moscou, pour présenter les idées de l'Alliance,²⁴⁴ s'inscrit dans cette perspective. J'y affirme que l'objet de la Charte de la Terre est :

« de fonder un nouveau contrat entre les êtres humains et avec la communauté du monde vivant. Le but du contrat ? la survie et le développement de l'humanité ; l'exercice des responsabilités, notamment à l'égard des générations futures. La portée ? Une portée constitutionnelle : servir de référence à la légitimité et à la légalité des actes de pouvoir (droit, traités et règles nationaux et internationaux) ; servir de base aux contrats sociaux et codes de conduite [...]. L'approbation de la Charte doit dès lors découler d'une Assemblée de citoyens de la terre avant d'être soumise à l'Assemblée générale des Nations-Unies puis à la ratification par chaque État ».

²⁴¹ FDS 8518 - 28 février 1998 - Charte de la Terre, contrat social, responsabilité, éthique universelle

²⁴² Hans Küng est un théologien catholique allemand, longtemps éloigné du Saint Siège, qui a prôné le dialogue entre les religions et a publié une déclaration pour une éthique planétaire

²⁴³ Interaction Council. Site web : <https://www.interactioncouncil.org/>

²⁴⁴ FDS 8484 - 8 mars 1998 - Intervention de Pierre Calame à Moscou

Mais, à Moscou, la plupart des interventions, par ailleurs fort riches, notamment de la part des scientifiques russes très présents à la rencontre, se concentrent sur la question spécifique de l'évolution de la biosphère. L'accent y est mis sur les conditions biologiques et physiques de la stabilité de la vie et en particulier sur le rôle équilibrant des biotas²⁴⁵, c'est-à-dire les espaces vierges, océans, steppes, forêts primaires qui ont la propriété, résultant de l'évolution de la terre sur des milliards d'années, d'assurer un ensemble de régulations qui maintiennent stable les paramètres -CO₂, azote, vapeur d'eau- de viabilité. Cette réflexion est menée en particulier par le physicien Victor Gorshkov²⁴⁶ : une approche systémique très riche fondée notamment sur la distribution dans les systèmes naturels de l'énergie primaire produite par les plantes et consommée par les organismes hétérotrophes (c'est-à-dire qui ne sont pas en mesure de mobiliser directement l'énergie solaire). Cette réflexion, décisive pour comprendre les conditions de stabilité du « système terre » conduit à la conclusion que le rôle équilibrant des biotas naturels ne peut être compensé par la technologie, la stabilité étant assurée par les régulations de plus de 100 cellules par micron carré.

Une des difficultés rencontrées à ce stade tient à la diversité des attentes que devrait satisfaire la Charte de la Terre²⁴⁷. Le souci des principaux rédacteurs, en particulier de Brendan Mackey²⁴⁸ et de Stephen Rockefeller²⁴⁹, est de réunir dans un seul et même document principes fondamentaux et applications concrètes, ce qui rend difficile l'établissement d'un document durable, condition de son adoption ultérieure par l'Assemblée générale de l'ONU, car les applications concrètes sont, elles, plus circonstancielles.

« Il faut (dit un participant à la rencontre) un document qui s'adresse aux personnes et un document qui puisse être adopté par les gouvernements ». Stephen Rockefeller veut que « la Charte soit un traité entre les peuples ; au mieux ce sera reconnu comme soft law, la hard law correspondante étant la convention que prépare l'IUCN (Union internationale pour la conservation de la nature). »

De son côté, je mets en avant l'architecture en trois strates²⁵⁰ :

- « l'énoncé de cinq principes fondamentaux, rejoignant les cinq carrefours chers à André Levesque ;
- l'application de ces cinq principes au niveau des personnes, des sociétés et des pouvoirs publics ainsi qu'aux différents domaines, de la sauvegarde de la terre à la vie sociale ;
- les codes de conduite et les éléments d'un contrat social par type d'activité. »

²⁴⁵ FDS 8733 - 9 mars 1998 - Les fondements scientifiques de la Charte de la Terre

²⁴⁶ Biotic Regulation of the Environment, key of global change. Paru en 2000, par Victor Gorshkov, V.V. Gorshkov, A.M. Makarieva. Sur le site de Springer : <https://link.springer.com/book/9781852331818>

²⁴⁷ Le livret sur la Charte de la terre téléchargeable : <https://earthcharter.org/read-the-earth-charter/download-the-charter/>

²⁴⁸ Brendan Mackey is a tenured Professor at Griffith University, Queensland and Director of the Griffith Climate Action Beacon. The Beacon develops the knowledge, leadership, capacity and responses to enable effective and just climate action in society through a scientific understanding of climate change and its impacts on human and natural systems.

²⁴⁹ Stephen Rockefeller, voir le podcast « Experiences with Nature, the Origins of the Earth Charter, and Reflections about Some Earth Charter Principles » : <https://earthcharter.org/podcasts/steven-rockefeller/>

²⁵⁰ FDS 8516 - 10 mars 1998 - Structure du texte de commentaire de la Charte de la Terre

Malgré les divergences qui se sont faites ainsi jour, nous chercherons, quoi qu'avec de moins en moins d'illusions, à parvenir à une synthèse entre la conception de l'Alliance, fondée sur la recherche de valeurs universelles et de ce fait très proche de la Déclaration de l'Interaction council, et la vision promue par les promoteurs de la Charte de la Terre. Dès le début de l'année 1999 André Levesque conclut qu'il n'est pas possible d'intégrer les deux conceptions²⁵¹ :

« La version Alliance porte sur des lignes de conduite pour l'humanité, tandis que la version du Conseil de la Terre concerne la gestion de l'environnement. Les buts eux-mêmes sont différents. »

Tout en étant conscient de ce fossé, je tenterai vainement de le combler dans l'année qui suit.

La Charte de la Terre, 1999 – 2002

Au sein même de l'équipe en charge de la Charte de la Terre pour le Earth Council et Croix Verte internationale, des tensions de plus en plus vives se manifestent entre l'équipe de rédaction, en particulier les deux principaux rédacteurs, Brandan Mackey et Steven Rockefeller, et le Conseil de la Terre supposé être l'instance politique de supervision²⁵².

Pour assurer l'autonomie de la Charte, est décidée la création d'une fondation qui lui soit dédiée. Le risque est néanmoins, selon nous, que le débat sur la Charte se renferme sur la question de l'environnement. L'UNESCO, tout en restant le soutien officiel de la Charte, s'en éloigne également²⁵³. Son ambition est de « parvenir à un document universellement accepté et prenant en compte la diversité des cultures » ; situé plus haut que la Déclaration universelle des droits de l'Homme, et dont on puisse faire découler les droits humains. La méthode préconisée par l'UNESCO est de :

« commencer à identifier les valeurs qui sont déjà là : dans les conventions internationales ; dans les conférences internationales ; dans les approches des ONG ; chez les penseurs ; dans les grandes traditions religieuses, puis de mettre en rapport ces valeurs avec les problèmes auxquels ils s'appliquent car, [dit l'UNESCO] on accepte plus volontiers l'universalité d'un problème que d'une valeur. »

Pour cela, l'UNESCO a exploité de nombreux documents internationaux qui traitent des problèmes communs et a regroupé ces derniers en quatre classes : les relations homme nature ; la signification profonde de la vie ; les relations entre l'individu et la communauté ; la justice. Cette approche est cohérente avec celle de l'Alliance et nous entretiendrons pendant plusieurs années des relations suivies avec l'UNESCO mais, à notre connaissance du moins, cette démarche très séduisante au plan intellectuel, n'a jamais abouti à un texte commun pour les raisons qu'avait pressenties André Lévêque : la confrontation de penseurs entre eux n'a que relativement peu de chance d'aboutir à une synthèse commune.

²⁵¹ FDS 9936 - 15 janvier 1999 - Confronter les deux versions de la Charte de la Terre

²⁵² FDS 9599 - 9 novembre 1998 - Évolution de la Charte de la Terre

²⁵³ FDS 10342 - 2 mars 1999 - UNESCO et l'éthique universelle

En mars 1999, André Levesque et Pierre Calame rencontrent Federico Mayor²⁵⁴, à l'époque le directeur général de l'UNESCO. Nous notons à propos du but de la Charte :

« Federico Mayor a été attentif aux propos d'André Levesque sur un nouveau droit international. La base du droit étant la relation, en fondant l'éthique sur la relation on rend facile le passage de la Charte au droit : la Charte doit avoir certes des dimensions humaines, parler au cœur de chaque homme mais aussi être un fondement juridique. »

Si, comme on le verra, les cinq relations fondamentales chères à André Levesque n'ont pas été exactement reprises par les rédacteurs de la Charte de la Terre telle que la concevait l'Alliance, l'idée que celle-ci fonde un nouveau contrat social entre des acteurs prolonge l'intuition que c'est la relation, entre l'humanité et la biosphère, entre les sociétés et entre les personnes qui est nécessairement au cœur d'une éthique commune.

La préparation de la Conférence mondiale sur la science est justement, en 1999, l'occasion, pensons nous, d'esquisser ce nouveau contrat à propos de la recherche scientifique²⁵⁵. Je rencontre en particulier Jane Lubchenco. Biologiste, elle s'est signalée par un article retentissant dans *Nature* sur le thème du nouveau contrat social. C'est à ce titre qu'elle interviendra en séance plénière à Budapest :

« Nous devons réexaminer nos responsabilités sociales et redéfinir nos priorités, c'est la base d'un nouveau contrat social [...] ». après avoir fait une description circonstanciée de la dégradation rapide et prononcée de la biosphère, en particulier de la qualité des eaux, Janes Lubchenco poursuit : « les changements modifient le contexte de la science : les connaissances existent mais ne sont ni synthétisées ni intégrées au processus politique. C'est la base d'un nouveau contrat social car [à ce jour] la science n'a pas fourni des orientations mieux fondées (que la politique). Elle préconise deux programmes mondiaux : l'évaluation du millénaire ; l'évaluation de l'évolution de l'écosystème. Elle rappelle enfin que « les changements ne sont pas linéaires : ce n'est pas seulement le changement qui importe mais aussi son rythme ».

Si cette intervention en séance plénière à Budapest nous a confortés dans nos perspectives, force est de reconnaître que cette Conférence mondiale elle-même a été loin de nos espérances. À l'époque, une majorité des scientifiques, quoique déplorant publiquement la perte de confiance des sociétés dans la recherche scientifique, se borne à attribuer cette perte de confiance à des défauts de communication, sans jamais remettre en cause, comme le faisait Jane Lubchenco, les fondements du contrat social entre science et société.

À la même époque, le secrétariat du Conseil de la Terre poursuit son travail²⁵⁶. Mirian Vilela indique que la stratégie du Conseil de la Terre est de :

« faire passer des idées via les grandes organisations, institutions ou ONG qui ont une légitimité donc plus d'impact sur la société civile ». (Elle est consciente comme nous) que « au delà de la rédaction du texte, il faut susciter une réflexion sur les valeurs fondamentales. »

²⁵⁴ FDS 10339 - 17 mars 1999 - Dialogue entre l'UNESCO et nous

²⁵⁵ FDS 10691 - 28 juin 1999 - Un nouveau contrat social pour la science

²⁵⁶ FDS 10776 - 16 juillet 1999 - Action menée par le secrétariat du Conseil de la Terre 1997 - 1999

Le sentiment qu'au sein même du processus de la Charte portée par le Conseil de la Terre certains étaient proches de nos thèses nous a poussé à aller au bout du dialogue. Néanmoins, il est resté difficile parce que la petite équipe de rédacteurs esquivait tout débat de fond avec la Commission supposée porter la responsabilité de la Charte.

À plusieurs reprises, je me suis révolté contre une pratique que je jugeais manipulatoire²⁵⁷, amenant Mirian Vilela à répondre :

« Le report de la prochaine réunion n'a pas été décidé pour rendre impossible toute discussion supplémentaire sur la Charte, comme Pierre Calame semble le penser à tort, mais par manque de financement et de temps. »

Semble encore possible un débat de fond sur le but, la portée, le contenu, la structure, le processus de discussion, les liens avec d'autres initiatives et le calendrier d'adoption de la Charte de la Terre, j'avais rédigé en mars 1999²⁵⁸ un court texte présentant sur chacun de ces points les alternatives possibles. Quoique diffusé au sein du Conseil de la Terre, ce document n'a jamais pu être débattu par la Commission.

Depuis 1995, la réponse de Maurice Strong avait toujours été la même :

« Trop tard pour débattre de toutes ces questions de principe, concentrons nous sur des amendements aux documents. »

La même mésaventure est arrivée aux réseaux de la société civile intéressés à débattre de la Charte de la Terre²⁵⁹ (Une grande réunion latino-américaine s'était tenue pour débattre de la Charte) :

« La représentante à la rencontre latino-américaine a été ahurie : 5000 personnes ont travaillé sur le brouillon n° 1 et à la fin, le rédacteur principal a indiqué qu'on en était déjà au brouillon n° 2. »

Ces désillusions ont convaincu l'Alliance et la fondation qu'il fallait construire un processus autonome. Notre obsession, déjà visible dans la démarche internationale suivie par André Levesque était que notre document soit le fruit d'un véritable dialogue interculturel. Nous pouvions compter pour cela sur l'implication d'Édith Sizoo. Néerlandaise, sociolinguiste, ayant longtemps vécu en Inde, Édith qui animait le réseau Culture et Développement avait déjà joué un rôle important dans la conduite du programme de la fondation « Vivre en paix dans un monde de diversité ». C'était une alliée de la première heure. Elle incarnait, au sein de l'Alliance, l'attention à la diversité culturelle.

La Plate-forme pour un monde responsable et solidaire offrait pour cela un terrain de choix car, quoiqu'élaborée à l'issue d'une long processus de dialogue international, elle avait été écrite en français et par des Français. Elle existait, en 1998, dans une vingtaine de langues, en majorité

²⁵⁷ FDS 10777 - 16 juillet 1999 - Point sur le processus de la Charte de la Terre du Earth Council

²⁵⁸ BIP 2485 - 4 mars 1999 - Options pour la Charte de la Terre

²⁵⁹ FDS 10735 - 2 septembre 1999 - Bilan de la réunion éco-pédagogique du Brésil

non occidentales. Un traducteur avait confié à Édith : « *j'ai bien traduit la plate-forme, mais la diffuser chez moi ? Je n'oserais pas. Je n'ai pas envie de ne plus être pris au sérieux* ». Nous avions depuis longtemps en tête une seconde version de la Plate-forme pour prendre en compte les progrès de la réflexion collective. Les remarques d'Édith Sizoo nous ont amenés dans une autre direction. Avant de songer à un nouveau texte – en français – il fallait crever l'abcès de ces malentendus. D'où l'idée de réunir sur l'Île de Naxos, en Grèce, en octobre 1998, sous la houlette de Édith Sizoo, les traducteurs et traductrices de la Plate-forme et des personnes ressources.

Comme le rappelle le livre qui en a été tiré²⁶⁰, « Ce que les mots ne disent pas », le travail du groupe de Naxos a été extrêmement corrosif vis-à-vis de ce que nous cherchions à faire, à savoir faire naître une dynamique de civilité mondiale capable de relever des défis eux-mêmes mondiaux. Il n'est pas un concept de la Plate-forme et de l'Alliance, à commencer par ces deux mots eux-mêmes, qui soit sorti indemne de cet exercice de déconstruction : monde ? avenir ? temps conçu comme un déroulement linéaire ? citoyens ? responsabilité ? solidarité ? nous ? Aucun concept qui puisse se traduire de façon à trouver un sens dans la plupart des langues. Édith Sizoo, dans son introduction à l'ouvrage rappelle les trois questions de départ : « que faire pour se comprendre et agir ensemble ? Qu'est ce qui peut faire bouger les gens ensemble ? Qu'est-ce qui peut faire bouger un mouvement international ? »

On voit bien, à la lecture des débats, les résistances au schéma implicite qui nous a guidé depuis le début : on établit un diagnostic commun sur l'état de la planète et, sur ces bases, on mobilise ensemble nos forces et nos capacités de création pour relever les défis. Et pourtant, à lire les conclusions du travail, on a le sentiment que, d'une manière ou d'une autre, c'est à un schéma un peu analogue que l'on aboutit après un long détour. Édith Sizoo écrit dans la conclusion que les conditions pour bouger ensemble, c'est en premier lieu de se reconnaître dans l'autre, de reconnaître qu'on vit des problèmes comparables ; c'est ensuite de partager des intérêts communs, de lutter ensemble contre les causes des problèmes ; c'est enfin de partager le rêve commun de vivre en paix dans un monde de diversité. Le groupe de Naxos est ainsi apparu non comme un groupe de déconstruction de l'Alliance et de l'élan qu'elle avait fait naître, mais comme un lieu de vigilance. Selon Édith Sizoo, les rencontres régionales de 1992 et de 1993 ne pouvaient déboucher sur un texte vraiment commun mais seulement sur un pré-texte, selon un jeu de mots qui lui était cher : un texte qui n'était qu'une ébauche ; mais aussi le prétexte pour aller plus loin.

À partir de Naxos, la recherche de « carrefours universels » – être/avoir, liberté/contrainte, un/multiple, bien/mal, moi/l'autre – chers à André Levesque, qui avait guidé jusqu'en 1998 la structuration de la Charte, s'est effacée au profit d'une tentative, menée là aussi par Édith Sizoo, d'appliquer à nos projets de Charte la même démarche qui avait été appliquée à Naxos pour la Plate-forme pour un monde responsable, pluriel et solidaire : soumettre les textes à l'épreuve de l'interculturel, par le biais des traductions. Un atelier, longuement préparé par des contributions écrites des uns et des autres, se réunit dans une autre île de Grèce, Syros, à

²⁶⁰ Ce que les mots ne disent pas. Quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels : la singulière expérience des traductions de la plate-forme de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire – Dossier pour un débat n° 104 – Éditions Charles Léopold Mayer, 2000

l'automne 2000²⁶¹ :

« L'atelier de Syros était centré sur le processus de rédaction d'une Charte de la Terre, engagé par l'Alliance à partir de 1998. Le propos de l'atelier est de contribuer à l'élaboration de cette Charte en valorisant les diversités culturelles manifestées par la diversité linguistique. À cette fin, [conformément aux recommandations de Naxos] il était décidé non pas de tenter de passer d'un « texte unique » à la diversité des contextes culturels mais de partir de la diversité des contextes historiques, politiques, socio-économiques culturels, laissant la question ouverte de savoir s'il était possible d'arriver à quelque chose de commun. Les 23 participants de l'atelier, maîtrisant à eux-tous 27 langues, se sont attachés à dégager des principes d'orientation pour une action personnelle et une transformation collective pertinentes dans leur pays ou pour leur communauté. Ils ont ensuite entrepris d'examiner si ceux-ci pouvaient se regrouper et se combiner et ils en ont déduit un avant projet de Charte fondé sur six principes d'action et les moyens de les mettre en œuvre : unité, solidarité, diversité, égalité, paix, responsabilité. »

La démarche de cet atelier de cinq jours a été exemplaire : le premier jour, chacun des 25 participants – 10 langues africaines, 7 langues asiatiques, 2 langues arabes, 2 langues latino-américaines et 4 langues européennes – écrivait dans sa langue des principes d'orientation pertinents, à même de mobiliser les personnes et les groupes dans son pays ; le second jour, ces principes d'orientation ont été confrontés avec la proposition de Charte de l'Alliance datant du début de l'année 1999 ; le troisième était un nouveau consacré à la rédaction par chacun, en sa propre langue, des principes retenus en commun pour vérifier s'ils étaient « culturellement traduisibles » ; le quatrième et le cinquième à la recherche d'un consensus : les six principes qui viennent d'être évoqués.

La préoccupation des participants de Syros était, dans cette optique de mobilisation, que soient évoqués, en même temps que chaque principe, des moyens de mise en œuvre. Les participants souhaitaient aussi garder l'intitulé « Charte de la Terre ». Le préambule commun était :

« Face aux problèmes urgents de notre temps, les personnes, les communautés et les autorités doivent assumer la responsabilité de la survie de l'humanité et de la planète terre. Cette Charte est une invitation à adopter les principes directeurs qui suivent pour l'action de chacun et pour une transformation collective ».

Pour la première fois, c'est le principe de responsabilité qui se dégage et s'impose en quelque sorte à tous les autres.

Les participants à l'atelier de Syros étaient parfaitement conscients que :

« [...] leur démarche ne constitue qu'une des maintes contributions à la rédaction d'une Charte de l'Alliance émanant des différents chantiers des collègues [...].

²⁶¹ BIP 1986 - 4 novembre 2000 - Atelier de Syros : La Charte de la Terre et le dialogue interculturel – sous-titre compte rendu de la rencontre en Grèce 30 octobre

Mais ce travail interculturel original a marqué toute la suite. Les participants eux-mêmes, dans la même veine que l'atelier de Naxos, ne concevaient pas cette Charte comme un objet unique et auto-suffisant.

« [Ils] ont utilisé l'image d'un arbre, c'est-à-dire que les principes d'orientation seraient les racines communes de l'arbre d'où pousse un nombre de troncs en langues différentes. »

Ce faisant, on s'éloignait, comme l'avait fait la Charte du Conseil de la Terre, d'un texte qui puisse servir de base au droit international.

La complémentarité, ou la tension, entre ces deux options, jouera un grand rôle dans les années qui suivent. Mais, dans l'immédiat, le problème du titre se trouve posé. Provisoirement, à l'issue du constat de divergence entre le processus du Conseil de la Terre et celui de l'Alliance, nous avons appelé notre Charte « Pour un monde responsable pluriel et solidaire ». Mais c'est bien sous le nom de « Charte de la Terre » que ce travail collectif restait connu par les alliés, d'autant plus que la plupart étaient au courant de notre espoir de parvenir avec le Conseil de la Terre à un texte commun. Philippe Guirlet, qui jouait un rôle essentiel dans la politique de communication de l'Alliance, s'alarme du flou qui entoure maintenant le processus²⁶². Je lui fais part de l'évolution de notre dialogue avec Earth Council et Croix Verte internationale et de la nécessité de présenter la Charte pour un monde responsable pluriel et solidaire, non comme une concurrente de la Charte de la Terre mais au contraire comme l'étape d'après. La Charte de la Terre clôt le cycle des conférences mondiales des années 1990 ; la Charte de l'Alliance ouvre le millénaire suivant.

La question du titre de la Charte restait posée. Il n'était plus possible d'entretenir l'ambiguïté en continuant à l'appeler Charte de la Terre. Celle du Conseil de la Terre avait été adoptée en mars 2000 lors de l'ultime réunion de sa Commission à l'UNESCO. Estimant qu'on ne pourrait plus aller plus loin, j'avais, en tant que membre de la Commission, accepté, à la demande instantane du Conseil de la Terre et de la Croix Verte Internationale, de donner mon accord à la dernière version du texte pour permettre le consensus que tous souhaitaient.

Comme le rappelle le texte de Wikipédia consacré à la Charte de la Terre, elle :

« vise à susciter chez tous les peuples un sentiment d'interdépendance mondiale et de responsabilité partagée pour le bien être de la famille humaine, la grande communauté de la vie et les générations futures ».

Cette formulation fait le pont avec la Charte élaborée dans le cadre de l'Alliance.

Le titre de « Charte pour un monde responsable, pluriel et solidaire », ayant été récusé, nous avons, dans la continuité de la rencontre de Syros, adopté le titre de « Charte des responsabilités humaines²⁶³ ». C'est sous ce titre que se poursuivit le travail, dans la perspective de l'Assemblée Mondiale de Citoyens qui devait y mettre la dernière main et l'adopter. Un comité de rédaction soumit à l'automne 2001 un premier projet à un Comité des Sages dont les commentaires

²⁶² FDS 11736 - 4 mars 2000 - Caravane et le millénium forum

²⁶³ BIP 874 - 17 décembre 2002 - Charte des responsabilités humaines

permirent d'apporter au texte initial des améliorations considérables. Cette proposition fut soumise à l'Assemblée Mondiale des Citoyens. Au cours de l'Assemblée, un atelier de travail fut organisé autour de ce que nous avions appelé les six thèses à la base de la Charte :

1. « face à une situation radicalement nouvelle de l'humanité, un troisième pilier commun à toutes les sociétés et tous les milieux est nécessaire en complément des deux piliers existant sur lesquels repose la vie internationale [...] ;
2. les mêmes principes éthiques peuvent s'appliquer au niveau personnel et au niveau collectif, à la fois guider les conduites individuelles et fonder le droit ;
3. la notion de responsabilité, indissociable de toute interaction humaine, constitue un principe universel [...] ;
4. du fait de l'impact des activités humaines et de l'interdépendance entre les sociétés, une définition élargie de la responsabilité est nécessaire. Elle comporte trois dimensions : assumer les conséquences directes et indirectes de nos actes ; s'unir pour sortir de l'impuissance ; reconnaître que notre responsabilité est proportionnée aux savoirs et aux pouvoirs de chacun ;
5. la Charte des responsabilités humaines n'impose pas de préceptes ; elle propose des priorités et des choix ;
6. chaque milieu social et professionnel est appelé à élaborer, sur la base de la Charte des responsabilités humaines commune à tous, les règles de sa propre responsabilité. Ces règles fondent le contrat qui le lie avec le reste de la société. »

Ces thèses furent adoptées. Elles servirent de base à la Charte adoptée par l'Assemblée de Citoyens de la Terre et plus encore aux efforts des années qui suivirent. Elles sont l'essence de ce qui allait devenir par la suite la « Déclaration universelle des responsabilités humaines » pour marquer le parallélisme et la complémentarité avec la Déclaration universelle des droits humains.

VII. Trois chantiers thématiques marquants

7.1 – Le territoire brique de base de la gouvernance du futur

Au sein de l'Alliance, un des participants à la Convention préparatoire aux États Généraux de septembre 1993, Sixto Roxas, économiste philippin de renom, ancien ministre de la planification de son pays, n'avait cessé de souligner l'importance d'une approche territoriale. Président du Green Forum aux Philippines, il avait joué un grand rôle pour diffuser la Plate-forme dans son pays²⁶⁴. Sa vision était que :

« dans la plupart des pays, il y a une échelle privilégiée de la vie économique et sociale [...]. [et] il faut explorer les formes de consolidation de ces échelles et d'établissement de bilans globaux pour des territoires qui regroupent des communautés de l'ordre de 30 à 50 000 familles [...]. En règle générale l'ensemble des informations existe dans des services sectoriels mais elles ne sont jamais intégrées. Pour cela il faudrait disposer d'une comptabilité écologique globale de ces territoires²⁶⁵. »

Sixto Roxas portait également, en tant que vice président d'American Express et de professeur à Harvard – il disait lui-même qu'il passerait les dernières décennies de sa vie à combattre ce qu'il avait enseigné de l'économie aux États-Unis –, un regard critique acéré sur l'évolution de l'économie moderne ²⁶⁶ :

« Ce qui a été nouveau à la fin du 19e siècle aux Philippines, ce n'est pas l'économie de marché, ce n'est pas les entrepreneurs, c'est l'entreprise en tant qu'institution. Les entreprises ne sont pas dédiées à un territoire mais à un produit et on contraint les communautés à devenir les servantes de son produit. Dans un premier temps, il n'y a pas eu de concurrence entre les deux modes d'approches (par les territoires et par les entreprises). Maintenant, il n'y a plus qu'une seule logique en présence, celle de l'entreprise [...]. Chaque entreprise est un système mental fermé : on juxtapose des systèmes fermés en excluant ce qui ne rentre pas dans le système [...] puis, suprême ironie, on fabrique une comptabilité nationale qui consolide les comptes des entreprises. Vous n'apparaissez que si vous êtes salarié, propriétaire du sol ou actionnaire ; en tant qu'individu vous n'existez que comme coût pour l'entreprise ou comme client [...]. Les entreprises se développent comme un cancer au détriment de la société. »

Progressivement, des contacts internationaux s'étaient noués autour du « chantier territoires » de l'Alliance mais, les uns et les autres ne s'étaient pas encore réunis et, a fortiori, n'avaient pas produit de texte en commun. En février 1997²⁶⁷, Hubert Chamberland, un architecte québécois,

²⁶⁴ FDS 2614 - 20 juin 1994 - Diffusion de la plate-forme aux Philippines

²⁶⁵ FDS 4615 - 20 juin 1994 - La comptabilité écologique globale des territoires

²⁶⁶ FDS 8386 - 9 novembre 1997 - L'entreprise se développe au détriment du reste de la société

²⁶⁷ FDS 7363 - 6 février 1997 - Colloque au Québec sur le développement durable

membre du groupe local de l'Alliance, nous met en contact avec Claude Villeneuve qui nous informe de l'organisation en septembre d'un « Congrès international sur les applications du développement durable », au Saguenay au Québec :

« On a six mois pour faire un menu sur le thème territoire et développement durable ; comment faire autrement ? Comment changer ce qui se donne pour acquis, comme la mondialisation [...]. Le congrès NICAN réunira 500 à 600 personnes, le tiers seulement de canadiens. »

Claude Villeneuve nous invite à y participer. C'était, pour la fondation et l'Alliance, l'occasion d'organiser une rencontre physique des alliés du chantier, dont les participants pourraient ensuite participer au grand colloque.

Il est intéressant de citer, outre Sixto Roxas et Hubert Chamberland, un certain nombre de personnalités impliquées dans le chantier : Richard Douthwaite, irlandais, un apôtre de la reconstruction des modèles de développement à partir du local, dont le livre manifeste « Short Circuit » (circuit court) allait paraître en 1998 et qui a participé ultérieurement à la création à Dublin de FEASTA, la Fondation pour une Économie de la Durabilité, qui promouvra, à partir de 2008, l'idée, que nous devons partager des quotas négociables d'énergie fossile distribués également entre les habitants de la planète ; Larry Oristo, canadien, proche de Maurice Strong, impliqué avec Mathis Wackelnagel dans la promotion de l'empreinte écologique ; Erwan Seiberth, ancien directeur du service des paysages au Ministère de l'Environnement à Berlin, créateur dès 1991 de l'Institut Européen des Villes ; Rabial Mallik, indien, impliqué dans la structuration des mouvements de base ; Paul Maquet Makedonski, péruvien, qui travaillait depuis 1980 sur les alternatives urbaines de développement ; Mamadou Diouf, sénégalais, directeur des collectivités locales de son pays ; Alhassane Condé, guinéen, ancien secrétaire d'État à la décentralisation puis ministre de l'intérieur ; Suzanne Brandum, canadienne, co-présidente de la coalition pour un renouveau économique vert ; Benoît Derenne, belge, directeur de la Fondation pour les générations futures ; Jean Pierre Piéchaud, français, co-fondateur de l'Association 4D (Dossiers et Débats pour un Développement Durable). Pour les organisateurs du Congrès NIKAN, cette ouverture vraiment internationale renforçait la crédibilité de leur colloque. Un jeu gagnant – gagnant.

Trois jours d'atelier puis des interventions en plénière lors du congrès international lui-même ont permis d'élaborer un véritable manifeste, intitulé « Le territoire brique de base de la gouvernance du futur²⁶⁸ ». Voilà le résumé que nous en donnions peu de temps après :

« La mondialisation et la délocalisation des activités industrielles, loin de faire disparaître le rôle des territoires locaux dans la gestion de l'économie, de la société et des écosystèmes, en renforce l'importance. La gestion des territoires s'impose comme le fondement de la gouvernance de demain. La tendance historique de transformation des territoires en espaces [indifférenciés] pourrait s'inverser. L'évolution des techniques, [...] ainsi que la nécessité de penser autrement notre rapport aux écosystèmes montre l'importance d'avoir une approche territorialisée des problèmes. Du fait qu'il permet d'articuler les préoccupations de natures diverses à une échelle adéquate, le

²⁶⁸ BIP 349 - 13 septembre 1997 - Le territoire brique de base de la gouvernance du futur

territoire peut favoriser l'émergence de nouvelles formes de régulation socio-politique. Le local existe en effet par sa relation au global. C'est en d'autres termes, à partir du local que peut être repensé le global ainsi que les rapports entre global et local, dans le but de concilier unité et diversité. Par là même, le territoire est confronté à une double exigence : faire apparaître des modalités concrètes de gestion systémique et construire un niveau d'apprentissage de la citoyenneté. »

Ce manifeste, très utilisé dans les années qui suivent, ne tombe pas du ciel. La fondation elle-même, dans le cadre de son programme État et Société, soulignait, déjà depuis plusieurs années, la nécessité de passer du concept d'État au concept plus large et plus englobant de « gouvernance » et avait, avec le « principe de subsidiarité active », présenté par André Talmant et Pierre Calame en 1996 dans leur livre « L'État au Cœur »²⁶⁹, montré l'importance de concilier unité et diversité et pour cela de concevoir les méthodes d'une gouvernance à multi-niveaux. De nombreuses discussions avaient été engagées au niveau français pour promouvoir cette idée²⁷⁰.

Au plan international, dans le prolongement du Sommet de la terre de Rio, des réseaux de collectivités territoriales avaient commencé à affirmer le rôle des territoires dans la transition systémique à conduire. La Charte d'Aalborg, adoptée par les participants à la Conférence européenne sur les villes durables, tenue dans la ville danoise d'Aalborg en mai 1994, avait affirmé à la fois la responsabilité historique des villes dans la situation actuelle et leur rôle à venir dans la transition. Le slogan de 1992, « penser globalement et agir localement », qui renvoyait les agendas 21 locaux au statut de point d'application de stratégies nationales, était déjà dépassé.

Ce que nous avons appelé « la déclaration de Jonquères », du nom du lieu de notre séminaire de 1997, a été néanmoins une étape importante pour affirmer ce que nous appellerons plus tard « la revanche du territoire » et transformer le slogan traditionnel sinon en « penser localement pour agir globalement » du moins en « penser et agir localement et globalement. »

Forte de la méthode de collecte de fiches d'expériences développée dans DPH, la fondation publiera, en 1999, un recueil ordonné de fiches de cas intitulé « Repenser les territoires - construire des perspectives communes à partir de l'échange d'expériences »²⁷¹. Il s'organise autour de trois thèmes : inventer localement des formes alternatives de développement ; faire évoluer la gouvernance des territoires ; réinventer les liens entre le local et le global.

L'entrée par les territoires fut un élément fédérateur pour les différents programmes de la fondation, comme l'atteste, par exemple, la publication en septembre 1998 du « Manifeste des pactes locaux »²⁷², à la jonction des programmes ETA et LEX. Élaboré avec Hugues Feltesse de l'UNIOPSS (Fédération des Organisations d'Action Sociale), et Jean-Louis Laville, l'un des spécialistes les plus reconnus de l'économie sociale et solidaire, il fut rapidement signé par un ensemble d'acteurs

²⁶⁹ L'État au cœur. Paru en 1997, par Pierre Calame et André Talmant.
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/l-etat-au-coeur/

²⁷⁰ FDS 3638 - 26 juillet 1993 - Aménagement du territoire : relations FPH – DATAR

²⁷¹ Repenser les territoires. Paru en 1999, par Ina Ranson. Dossier de travail n° 107
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/repenser-les-territoires/

²⁷² BIP 3039 - Septembre 1998 - les pactes locaux pour l'emploi et la cohésion sociale : une nécessité pour sortir des impasses actuelles de l'action publique

importants de l'époque, comme Claude Chigot, président de la fédération des associations pour l'insertion par le logement ou Jean-Paul Delevoye, président de l'Association des maires de France.

Les années 1997-1998 furent donc très fécondes pour faire du renouveau des approches territoriales un flambeau durable pour la transition. Par contre, ce qui illustre une des limites de l'Alliance, l'espoir de faire naître, à partir de la réussite de l'atelier international de NIKAN, un vaste chantier international de réflexion et de confrontation d'expériences sur ces thèmes, associant les réseaux émergents de collectivités territoriales, la société civile, les chercheurs ne se concrétisera pas.

7.2 – L'écologie industrielle et territoriale

Suren Erkman, journaliste scientifique suisse, avait été associé dès 1988 aux travaux du Groupe de Vézelay. Lors de la Convention préparatoire aux États Généraux de septembre 1993, il avait partagé avec les participants une réflexion méthodologique née d'un milieu d'ingénieurs aux États-Unis : l'écologie industrielle. L'idée en était simple : dans les écosystèmes, les échanges de matières, d'énergie et d'information entre les différentes composantes de l'écosystème sont nombreux et d'autant plus riches que l'écosystème atteint sa maturité. Au contraire, le système industriel moderne est fait de la juxtaposition de filières dont chacune puise des ressources dans la biosphère et y rejette, sous le nom de déchets, tous les sous-produits du processus de fabrication qu'elle ne peut directement valoriser, chaque filière ignorant l'autre. D'où l'idée, évidente en apparence, qu'il fallait maintenant s'inspirer des écosystèmes et explorer tous les moyens que le sous-produit d'une activité économique soit une ressource pour la filière territorialement voisine. Ce qui imposait de nouveaux concepts : celui de « métabolisme industriel » première expression d'un nouvel intérêt porté à la description des flux de toutes natures entrant et sortant d'un territoire et des flux d'échanges internes ; celui de « symbiose industrielle », dont le premier exemple en Europe fut la petite ville de Kalundborg, située à une centaine de kilomètres à l'ouest de Copenhague au bord de la mer du Nord où le gouvernement danois avait choisi à la fin des années 50 d'implanter quelques grandes entreprises forts consommatrices de matières premières. La symbiose de Kalundborg organise les échanges entre activités économiques à partir de cinq partenaires historiques principaux : une raffinerie ; une centrale électrique ; une usine de biotechnologies ; une usine de panneaux en plâtre et la municipalité.

Le terme d'écologie industrielle est en fait la traduction de l'anglais « Industrial ecology », « industriel » signifiant en anglais « propre aux activités humaines ». Pour éviter les malentendus, nous y avons substitué le concept d'« écologie industrielle et territoriale ». Il est, vingt ans après, passé dans le langage courant. Le « chantier écologie industrielle » ne mobilisait pas à proprement parler des alliés mais il reposait sur une démarche internationale conduite par Suren Erkman lui-même, avec notamment le développement d'une branche en Inde, visant les petites entreprises du textile. En soutenant ce processus, la fondation adoptait un profil un peu nouveau de promotion et d'approfondissement d'un concept novateur. Dans la décision de

poursuivre le financement, en octobre 1995, le Conseil de Fondation précise²⁷³ :

« Le chantier mobilise un réseau international de responsables d'institutions publiques, milieux associatifs, collectivités locales, chercheurs et universitaires, journalistes, chefs d'entreprises, associations d'étudiants et de jeunes professionnels. L'objectif est de préparer l'élaboration de propositions pour la diffusion et la valorisation de l'écologie industrielle, capable d'être mise en œuvre par les entreprises, les collectivités locales et régionales, les organismes internationaux, les universités et les institutions de recherche ».

C'est ce programme ambitieux qui fut mis en œuvre dans les années qui suivirent. Le soutien pluriannuel à Suren Erkman était loin de faire l'unanimité au sein même du Conseil de Fondation. C'était et de loin, avec le chantier sur la finance dont nous parlerons plus loin, celui qui bénéficiait de notre part le plus gros soutien financier. En outre, le souci de Suren Erkman de rendre compte d'un mouvement en pleine évolution et de l'accompagner, notamment au niveau international, a fait que le texte de propositions tardait à s'achever. Néanmoins, ambition et patience ont fini par être payantes. Dès le début de 1998, le processus s'était étendu à l'Inde²⁷⁴ : le réseau animé par Suren Erkman organise en novembre 1998 sa seconde rencontre internationale en Inde. L'internationalisation du processus s'est renforcé tout au long de l'année 1998. Nous notons à l'automne deux rencontres majeures²⁷⁵ prévues en 1999 :

- « du 4 au 6 février 1999, en Inde, à L'Indian Institute of management, à Ahmedabad, où seront notamment présentés les résultats des projets menés en Inde. Il s'agira de la première réunion sur ce thème dans ce pays. Ses partenaires en sont l'Indian Institute of management et la Confédération of Indian industries ... ;
- du 22 au 25 septembre 1999, à Troyes, se déroulera la première conférence en France sur le sujet. Ses partenaires en sont l'Université de technologie de Troyes avec le soutien financier de EDF, Elf, le Conseil Régional Champagne Ardennes, le Ministère de l'Environnement, la Commission Européenne. Public : environ 300 participants de tous milieux intéressés (industriels, chercheurs, fonctionnaires, étudiants, etc..) ;
- le chantier fera également ses débuts en Chine en 1999, lors d'un voyage fin avril d'une délégation d'alliés. Le dossier pour un débat sur l'écologie industrielle sera publié en version chinoise à cette occasion. »

Ce voyage en Chine d'un certain nombre d'alliés est l'un des plus significatifs de la démarche de l'Alliance et des opportunités nouvelles qu'offrait le croisement entre l'approche thématique et l'approche interculturelle. Nous aurons l'occasion de revenir sur le développement de l'Alliance en Chine. À une époque où, malgré un contrôle politique strict, la Chine poursuivait son ouverture au monde, l'Alliance a su créer, autour du Jian Jing Group, un noyau de jeunes intellectuels appelés à occuper une place significative au fur et à mesure que leur génération accèdera aux leviers du pouvoir. Comme on va le voir, la décision très rapide de traduire le dossier « Vers une écologie industrielle » en chinois, édité par une maison d'édition universitaire, se révélera un

²⁷³ FDS 5801 - 2 octobre 1995 - Écologie industrielle

²⁷⁴ FDS 8645 - 27 février 1998 - Soutien au chantier écologie industrielle de l'Alliance

²⁷⁵ FDS 9523 - 13 novembre 1998 - Soutien au chantier écologie industrielle de l'Alliance

coup de maître. Comme pour les territoires, l'Alliance, par sa dimension mondiale, devint un accélérateur de la circulation internationale de nouvelles idées. En mai 1999²⁷⁶, nous notons en particulier que :

« Suren Erkman cherchera à répondre aux nombreux contacts qui ont été pris. Fort probablement, il devra retourner en Chine prochainement ».

Ce voyage a été l'occasion de nouer aussi des contacts fructueux avec intellectuels, chercheurs et responsables chinois dans le domaine des sols et de l'eau mais aussi, de façon plus frappante encore, de jeter des ponts, à une époque où la situation était très tendue, entre Chinois et Indiens.

Dans les années qui suivirent, on assista à un développement rapide de l'écologie industrielle et territoriale. Conformément aux idées qu'avait exposées l'économiste philippin Sixto Roxas sur les territoires, l'écologie industrielle proprement dite, échanges de matière et d'énergie entre unités de production situées sur un même territoire, apparut progressivement comme un cas particulier d'une question plus vaste : celle de la compréhension des métabolismes territoriaux, ce qui a inauguré le mouvement des « bilans matières » à plusieurs échelle de territoires. Ce que nous notons en 2004²⁷⁷:

« Il faut changer d'échelle et proposer une étude du métabolisme à l'échelle de la France. La Suisse de son côté envisage de créer un système de comptabilité matière. »

Ce mouvement devait s'imposer tôt ou tard et, il serait présomptueux de voir dans notre initiative du chantier d'écologie industrielle le seul facteur déclencheur mais, il ne fait pas de doute que la large diffusion du dossier de Suren Erkman y a joué un rôle significatif. Nous notons d'ailleurs au même moment, à l'occasion du lancement de la nouvelle version du document²⁷⁸ : *« Il y a maintenant une demande publique sur ces thèmes qui n'existait pas en 1998. »*

L'échange international se poursuit. La conférence de la Société internationale d'écologie industrielle qui s'est entre temps constituée, en juin 2005, en Suède²⁷⁹ en est un moment marquant :

« Fondée en 2001, l'ISIE (société Internationale pour l'Écologie Industrielle), est l'association de référence qui regroupe la majorité des personnes actives dans ce domaine. Alors que l'écologie industrielle ne regroupait qu'une poignée d'initiés il y a encore dix ans, on comptait plus de 300 participants à cette troisième conférence... L'élément le plus saillant était incontestablement l'impressionnante délégation chinoise. Dans de nombreux ateliers [...] les Chinois représentaient environ 20 % de l'auditoire [...]. Cette participation chinoise était non seulement quantitativement impressionnante [...] mais également qualitativement très frappante de par le nombre et la qualité

²⁷⁶ FDS 10497 - 12 mai 1999 - Suite du voyage des alliés en Chine en avril 1999

²⁷⁷ FDS 21682 - 14 septembre 2004 - Faire avancer la cause de l'écologie territoriale

²⁷⁸ FDS 21712 - 21 septembre 2004 - Le lancement de l'édition de l'écologie industrielle et l'Alliance des territoires

²⁷⁹ FDS 22420 - 18 juillet 2005 - Conférence de la société internationale d'écologie industrielle

des interventions. Un point particulier mérite d'être souligné : tous les participants chinois présents à Stockholm déclaraient connaître la version chinoise de l'ouvrage « Vers une écologie industrielle », publiée en Chine en 1999, un an après l'édition originale en français. Les circonstances ont fait que cette publication, la première sur le sujet en Chine, est survenue à un moment très favorable et dans un contexte réceptif [...]. Elle apparaît constituer un document de référence pour les débats en cours depuis quatre ou cinq ans sur l'orientation de l'économie chinoise vers le développement durable. Ainsi, l'écologie industrielle est ouvertement présentée comme l'une des principales sources d'inspiration pour la « loi sur l'économie circulaire » actuellement en préparation. Cette loi a d'abord été conçue au sein du Ministère de l'environnement puis, au début 2005, le ministère du plan s'est associé à cette réflexion, signe de l'importance politique et stratégique accordé à ce sujet [...]. Simultanément, l'un des principaux thèmes abordés concerne l'application de l'écologie industrielle à l'échelle territoriale, notamment régionale. Il s'agit en particulier de développer des outils de comptabilité physique des ressources produites et consommées sur un territoire donné (métabolisme des activités économiques). »

En décembre 2005²⁸⁰, nous notons :

« Visite de Suren Erkman en Chine. C'est au sein du Ministère de la réforme de l'État (le ministère le plus important en Chine) qu'est installé le bureau de « l'économie circulaire », le Ministère de l'environnement de son côté a sorti un guide pratique de l'économie circulaire [...]. En plus, dit Suren Erkman, à l'occasion de mes visites j'ai bien resserré les liens avec Wang Yi qui a pris de l'autorité. »

Wang Yi, un jeune scientifique chinois faisant partie du premier noyau d'alliés, allait vingt ans plus tard, en 2015, être l'un des principaux négociateurs chinois pour l'accord de Paris sur le climat. Belle illustration du pari sur des jeunes talents et des processus émergents. Il a su très tôt établir des collaborations avec les autres pays, notamment avec les États-Unis mais on ne peut pas nier le rôle qu'a joué l'Alliance dans son ouverture au reste du monde.

7.3 – Vers une finance responsable ?

L'interrogation de la fondation sur l'efficacité économique et les effets sociaux des marchés financiers est antérieure au lancement de l'Alliance. Elle découlait des doutes que nous éprouvions à l'égard de la gestion des actifs financiers de la fondation. Celle-ci, comme toutes les institutions semblables, est en effet confrontée à un dilemme éthique. Elle doit assurer un rendement convenable de son capital, dont les revenus financent les buts de la fondation, mais ce rendement découle de l'action des entreprises dans lesquelles elle investit et, plus largement, du fonctionnement des marchés financiers. Encore faut-il donc que le fonctionnement de ces marchés n'ait pas des effets opposés à nos buts.

C'est pourquoi, à l'initiative d'un des membres du Conseil de Fondation, Maurice Cosandey, nous avons décidé, au début des années 1990, de confier un mandat d'études à un bureau de

²⁸⁰ FDS 22706 - 14 décembre 2005 - La nouvelle étape de coopération de Suren Erkman

Genève, Eco-diagnostic, animé par deux professeurs d'économie, Paul Deminski et Alain Schoenenberger. Ce travail a débouché, en 1993, sur un dossier publié par la fondation intitulé : « Marchés financiers : une vocation trahie ? La bourse sert-elle encore à aider l'économie ? ». Plusieurs conclusions se sont dégagées de ce premier travail²⁸¹ :

« L'efficacité des marchés n'a jamais pu être démontrée de façon convaincante. Il est impossible de dire s'ils contribuent de façon significative à améliorer l'allocation des ressources dans une économie et, de ce fait, à augmenter sa production, ou s'ils sont au contraire une source de coût supplémentaire et captent des ressources qui seraient mieux utilisées ailleurs. Du point de vue financier, les bourses sont au cœur des économies modernes, mais elles ne concernent en fait qu'un nombre limité d'entreprises. Celles-ci, les plus grosses, bénéficient de capitaux à coûts très intéressants, leur accès privilégié à la finance leur donne un avantage concurrentiel déterminant par rapport aux PME. De ce fait, les marchés financiers encouragent la concentration industrielle. Les entreprises ainsi aidées sont-elles au moins plus efficaces ? Ce n'est même pas sûr. Les entreprises cotées en bourse produisent entre 10 et 15 % du PIB alors qu'elles canalisent une part plus importante des capitaux. Ce ne sont donc pas les plus efficaces de ce point de vue. »

Comme on le voit, c'est à cette époque par le biais de l'efficacité de l'allocation des capitaux que s'est ouverte la réflexion. D'ailleurs, dès janvier 1993²⁸², nous notons : « *Paul Dembinski invite à Genève 16 fondations ou institutions intéressées par le thème « marchés financiers et PME ».*

Progressivement, nous cherchons à développer une réflexion plus générale sur l'éthique de la finance. Pour cela, il est nécessaire de trouver un cadre plus pérenne qu'un bureau d'études fonctionnant sur mandats. Paul Dembinski propose alors la création d'un observatoire de la finance que nous associons à un chantier thématique de l'Alliance²⁸³.

Pour les raisons qui nous avaient incité à financer cette première étude, la fondation cherche à associer à cette réflexion les quatre banques qui, à l'époque, gèrent notre patrimoine. Mais nous nous apercevons vite de la difficulté à le faire : « *on a [dans le cadre de notre gestion] affaire aux gestionnaires de patrimoine, simples employés de la banque qui ne s'autorisent pas à réfléchir aux fondements économiques et éthiques de leur métier ».*

À l'époque, en 1995, notre initiative rejoint des réflexions qui commencent à émerger dans les institutions publiques et dans le monde de la finance. Paul Dembinski note :

« L'Observatoire commence à prendre forme. Le besoin [d'une réflexion de fond sur la finance] commence à émerger dans différents pays de l'OCDE avec trois types de préoccupations convergentes : a) la finance éthique : y-a-t-il des choses qu'il faut interdire ? b) est-ce que tout cela ne va pas exploser un beau jour ? c) dans quelle mesure l'homme peut-il continuer à vivre dans cet environnement virtuel ? L'économie devient dématérialisée, se transforme en colonnes de chiffres ; le cerveau humain pourra-t-il supporter la dissociation croissante entre le concret et l'abstrait ? [...]. En Allemagne un livre a été publié en 1994 « Monnaie et morale » et le groupe de réflexion [qui l'a

²⁸¹ Marchés financiers : une vocation trahie? Dossier pour un débat 1993, par Paul Dembinski et Alain Schoenenberger
Sur le site de l'Observatoire de la Finance : www.obsfin.ch/fr/textes-fondateurs/marches-financiers-une-vocation-trahie/

²⁸² FDS 2974 - 28 janvier 1993 - Élargissement de la démarche marchés financiers

²⁸³ FDS 5323 - 3 février 1995 - Observatoire financier et chantier thématique de l'Alliance

inspiré] est le directoire des grandes banques allemandes. En Italie, à Milan, un groupe se constitue réunissant universités, banques et industries, sur le thème « Finances et morale ». En France, la Caisse des Dépôts publie un rapport moral sur l'argent dans le monde. En Angleterre un groupe de travail réfléchit au sein de la London School of Economics et est prêt à envisager un partenariat. Aux États-Unis, Harold Creveland, membre de l'establishment, a écrit un livre intitulé « La nouvelle planète » à l'issue d'une réflexion menée avec une vingtaine de personnes. Sa thèse : on vit dans un monde où « nobody is in charge ». Il faut établir des liens entre toutes ces réflexions. [Dans l'état actuel] chacun exprime son inquiétude mais sous couvert de l'anonymat car personne ne peut dire publiquement, dans le monde bancaire, qu'il ne croit pas à l'avenir du système dans lequel il travaille. »

Cette note de 1995 est intéressante à plus d'un titre. L'expression « nobody is in charge » amorce notre réflexion sur l'émergence d'une société à irresponsabilité illimitée. Nous voyons aussi se profiler la question de l'impact des marchés financiers sur les systèmes de valeurs de la société, avec des sources d'enrichissement qui semblent de plus en plus abstraites. Enfin et surtout, on assiste à la montée de la schizophrénie dans le monde de la finance, avec des contradictions flagrantes entre le discours public sur l'efficacité des marchés financiers et le discours privé sur la perte de sens d'une finance casino. C'est cette schizophrénie que nous observons, depuis plusieurs années déjà, chez nos propres gestionnaires de patrimoine.

En mars 1995 en marge du sommet social de Copenhague, dont on se souvient qu'il a été une première occasion de mondialisation de l'Alliance, se tient la conférence Money Matters²⁸⁴ :

« Elle est organisée par le magazine World Times qui publie tous les mois un supplément mondial traduit en chinois, japonais, russe et espagnol, reproduit dans des revues asiatiques, neuf revues d'Amérique Latine et quatre revues du Moyen Orient. Sixto Roxas, membre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, fait partie du Conseil d'administration international de la revue [...]. La conférence se rapproche de notre idée d'observatoire des marchés financiers et a réuni des organismes internationaux – FMI, PNUD, OIT –, des personnes appartenant à la communauté des affaires, des gestionnaires de patrimoine, en particulier des fonds de pension américains [la conférence a été financée par deux gestionnaires de fonds], d'anciens ministres des finances, des présidents de fondation, des responsables de Banque Solidaire, en particulier Mohamed Yunus de la Grameen Bank et Nancy Barry, présidente de la Banque Mondiale des femmes à New-York, et quelques ONG engagées dans des démarches de crédit aux plus pauvres. Trois idées de départ : a) les États ne sont pas en situation de faire face à l'exclusion sociale ; b) les mécanismes financiers ont à voir avec cette exclusion ; c) en l'absence d'investissements sociaux efficaces on arrivera à des sociétés si instables que l'économie elle-même en pâtira.

La conférence était dominée par deux événements récents : la crise financière mexicaine, qui suscite beaucoup d'interrogations de la part des grands gestionnaires de fonds, fortement engagés sur les marchés émergents sud-africains, asiatiques et est-européens ; et la faillite de la banque Barings. Ainsi, l'idée de taxation des flux financiers (les achats et ventes de monnaies représentent mille milliards de dollars par jour) ne sont plus des tabous et, il y a dans les milieux financiers une interrogation sur la signification réelle du fonctionnement des marchés financiers et sur les risques que représente, pour les gestionnaires, l'incroyable volatilité de ces marchés. »

²⁸⁴ FDS 5405 - 7 Mars 1995 - Conférence « Money matters »

Là aussi, cette note est intéressante à plus d'un titre. Le monde financier est à l'époque ébranlé par deux affaires : d'une part la crise de la dette de certains grands pays en développement, d'autre part la faillite de la banque Barings. Certains pays en développement ont bénéficié de l'afflux de capitaux en recherche de placements suite aux deux crises pétrolières de 1973 et 1980, puis ont transformé des prêts à court terme en investissements à long terme. Ces deux mécanismes conjugués ont exposé ces pays et le système financier lui-même à un double risque : celui d'investissements peu rentables, mettant les pays dans l'impossibilité de rembourser leurs dettes ; celui d'une crise financière si, du fait d'une perte de confiance des prêteurs, les placements à court terme se tarissent subitement. Ce qui explique qu'à Copenhague, en 1995, le serpent de mer de la taxe Tobin sur les flux de capitaux se manifeste au grand public. L'idée sera très populaire au cours de ces années là au sein de l'Alliance – nous la reprenons dans la déclaration de Copenhague – malgré le fait qu'une telle taxe n'était pas en mesure de répondre aux problèmes structurels de la dette mexicaine ou asiatique.

La faillite de la banque Barings, vénérable banque anglaise, due au comportement irresponsable d'un trader à Singapour, Nick Leeson, (le trading à haute fréquence émerge mais on n'a pas encore inventé les « produits structurés » source de la grande crise financière de 2007-2008), révèle la vulnérabilité d'un système où les décisions vont se prendre à la seconde, puis par des robots à la nano seconde, en reposant de ce fait sur des décisions individuelles, fondées sur des données abstraites, puis sur des algorithmes.

Enfin, apparaît pour la première fois dans notre réflexion, le rôle potentiel des fonds de pension. Gérant l'épargne qui assure les retraites futures des salariés, ces fonds de pension sont en train de devenir des acteurs majeurs des marchés financiers. Ils devraient être, par nature, sensibles aux investissements à long terme mais, le cheminement restera long avant d'en faire des acteurs majeurs d'une finance responsable.

La conférence de Copenhague est aussi l'occasion de voir l'évolution de la pensée des institutions internationales avec deux conférences, celle de Richard Erb, ancien directeur adjoint du FMI²⁸⁵ et celle de Gustave Speth, directeur général du PNUD²⁸⁶.

« [Selon Richard Erb] : pas de développement économique et social sans contrôle de l'inflation, donc sans une maîtrise du déficit budgétaire et une politique monétaire rigoureuse car l'inflation est préjudiciable aux plus pauvres qui sont, contrairement aux riches, dans l'impossibilité absolue de sauvegarder leur épargne. L'inflation et l'instabilité de la monnaie rendent également impossible la mise en place d'institutions financières capables d'investir à long terme. La qualité des services publics et l'investissement dans le capital humain sont décisifs. Ainsi, les pays asiatiques dont on vante le miracle ont démarré avec un niveau élevé de capital humain ». [Nous notons :] « on voit l'influence, avec quelques années de retard, de l'étude de la Banque Mondiale sur l'Asie de l'Est ».

²⁸⁵ FDS 5406 - 7 mars 1995 - Le consensus politique sur le développement vu par le FMI

²⁸⁶ FDS 5408 - 7 mars 1995 - Marchés financiers internationaux, le point de vue du PNUD

Quant à Gustave Speth :

« Il se présente en défenseur de la proposition de Tobin sur la taxation des flux financiers internationaux et souligne qu'à l'heure actuelle les $\frac{3}{4}$ des investissements étrangers ont été concentrés sur dix pays. La réaffectation de ces investissements entre un plus grand nombre de pays lui paraît essentielle. Il dénonce ce qu'il appelle l'investissement des animaux à sang froid qui ne voient que la maximisation du profit, indépendamment de tout autre considération. »

Avec le recul, ces deux interventions dégagent des idées intéressantes. Tout d'abord, le plaidoyer du FMI contre l'inflation. À l'époque, certains pays comme le Brésil connaissent une inflation galopante et les classes moyennes parviennent à s'en prémunir avec une épargne en dollars – dès cette époque, de nombreux pays d'Amérique Latine fonctionnent avec une double monnaie, la monnaie nationale et le dollar américain – mais les classes les plus pauvres de la population ne peuvent en bénéficier. Ensuite, la dynamique de développement de l'Asie commence à interpellier le néo-libéralisme triomphant des années 1980. Grâce à nos liens avec l'économiste Pierre Judet, nous nous sommes très rapidement intéressés à l'émergence rapide d'un certain nombre de pays asiatiques – à l'époque, on ne parlait pas encore vraiment de la Chine mais de la Corée, de Taïwan, de la Thaïlande – et l'étude de la Banque Mondiale a été une première rupture avec le consensus de Washington, selon lequel démocratie et économie de marché suffisaient à assurer le développement, en soulignant au contraire le rôle décisif du capital humain.

Quant à l'intervention de Gustave Speth, au delà de la vitupération classique contre les animaux à sang froid, qui n'a guère de portée pratique, elle pose le problème d'une meilleure redistribution des investissements étrangers. C'est cette question qui va déboucher, quelques années plus tard, sur la tentative d'accord multilatéral sur l'investissement (AMI) sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir, puis sur la floraison d'accords bilatéraux avec leur clause si controversée aujourd'hui de protection des investissements étrangers.

Comment cela positionne-t-il l'Observatoire de la finance par rapport à la logique et aux échéances de l'Alliance ? C'est ce que nous cherchons à préciser au printemps 1995²⁸⁷ :

« [la fondation y rappelle] la place de l'Observatoire à la fois comme chantier thématique de l'Alliance et comme moyen de contribuer à l'animation de la réflexion du monde financier sur les régulations internationales à inventer [...] Cette perspective apporte à l'Observatoire : la liberté de parole ; l'inscription de la réflexion spécialisée sur les marchés financiers dans une perspective plus large [...] ; une échéance, 1999, pour l'élaboration de propositions collectives ; d) la possibilité de tirer parti de réflexions menées par ailleurs dans l'Alliance. »

Tout au long des années suivantes, cette tension entre « chantier thématique » et « approche collégiale » va rythmer le dialogue entre la fondation et l'Observatoire. Nous sommes partagés au niveau de l'Alliance, entre deux attitudes : privilégier le chantier thématique, en menant une réflexion sur la finance extérieure aux milieux financiers, animée plutôt par la société civile, qui fera rapidement de la dette des pays pauvres et de la taxe Tobin ses étendards – la taxe Tobin

²⁸⁷ FDS 5431 - 24 avril 1995 - Observatoire de la finance : cadrage de la stratégie

étant même l'objet de départ du mouvement ATTAC (Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne) qui se crée en 1998 -, ou, au contraire, miser sur une approche collégiale où l'on privilégie la réflexion interne d'un milieu, en l'occurrence le milieu financier, sur sa propre pratique, ce qui nécessairement prend plus de temps et est moins radical.

Cette tension entre approche thématique et approche collégiale, nous la retrouverons naturellement sur beaucoup de sujets, mais elle prend ici un relief tout particulier. On se souvient qu'à cette époque nous sommes très préoccupés par ce que l'on a appelé les « milieux absents » de l'Alliance, car nous voulons éviter qu'elle ne se réduise à une coalition d'ONG militantes. Or l'Observatoire de la finance offre une occasion irremplaçable d'un dialogue avec les acteurs eux-mêmes du système financier, dont on devine bien qu'ils ne seront jamais présents dans les réunions de l'Alliance. Mais à aller trop dans le sens d'une approche collégiale, on risque de s'enfermer dans le discours public des institutions financières.

Nous observons, lors de cette même réunion de 1995 à Copenhague :

« Les contacts [avec des institutions financières] montrent que l'idée d'Observatoire rencontre un grand intérêt dans des milieux très divers, renforcée par les événements récents (Mexique, faillite de la Banque Barings). Le tout est de s'adresser aux personnes et pas aux institutions car le monde financier est schizophrène. Il faut stimuler la réflexion personnelle sur le fonctionnement réel du système financier et sur les responsabilités qui en découlent. D'où le travail à huis clos qui permet de mettre sur la table les questions qui ne trouvent pas s'exprimer dans le cadre d'une institution. Dans différents pays, des groupes se constituent sur ces thèmes. En France, avec le programme de recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations, finance – éthique – confiance et, en Grande Bretagne, avec le Centre pour l'Innovation Financière à Londres ».

Mais, en même temps, les institutions ne peuvent être totalement absentes puisque l'Observatoire de la finance compte sur elles pour assurer un financement pérenne.

« [L'Observatoire a publié une note montrant que] la part des actifs financiers dans les bilans des grandes entreprises a cru rapidement, représentant par exemple 50 % des actifs de General Motors. Un banquier se demande si ce type de recherche est bien ce qui attirera le mieux les milieux financiers dans l'Observatoire ».

D'un côté, nous avons besoin, pour des raisons de financement et pour des raisons d'expertise, de mobiliser le monde financier, de l'autre, il ne souhaite pas s'aventurer dans des réflexions fondamentales.

La question de la responsabilité, comme nous le découvrons à la même époque avec le travail sur la Charte des responsabilités humaines, se pose à trois niveaux : celui de l'éthique individuelle des acteurs ; celui des normes collectives du milieu ; celui des règles publiques qui encadrent l'action des acteurs. Le partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations française et son programme finance – éthique – confiance a été au cours de ces années le plus solide. Il va infléchir durablement les orientations de l'Observatoire, la Caisse des Dépôts et Consignations ayant plus de liberté que l'Observatoire lui-même de s'éloigner des attentes du monde financier

dont dépend sa pérennité. Nous notons²⁸⁸ :

« Au printemps, on a constaté la convergence d'objectifs et la complémentarité des démarches avec le programme de la Caisse des Dépôts qui porte sur la responsabilité de la finance vis-à-vis de la société ».

Mais la Caisse des Dépôts elle-même voit les limites de l'Observatoire. L'animatrice du programme de la Caisse, Hélène Ploix note à ce sujet²⁸⁹ :

« Eco-diagnostic a un énorme besoin de montrer qu'ils ont réalisé des choses ; besoin d'exister et de paraître. [...] pour Hélène Ploix, le travail de recherche et l'intégration des idées qui s'en dégagent pour le monde de la finance prend du temps. L'ambition du programme de recherche est de faire avancer la formation des opérateurs. »

Faisons un saut de vingt ans pour découvrir néanmoins l'impact à long terme de ce partenariat. Deux discours de François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France, en décembre 2017 et janvier 2018 l'illustrent. Le premier est l'ouverture d'une conférence organisée à la Banque de France pour les vingt ans du label Finansol créé, on s'en souvient, dans les murs de notre fondation qui en a assuré le secrétariat pendant les premières années. Le second est prononcé à l'occasion du prix international éthique et confiance en finance, co-présidé par Paul Dembinski. Le gouverneur de la Banque de France souligne l'importance :

« d'une éthique volontairement consentie dans la durée. Il ne fait aucun doute que le secteur financier a besoin de règles : il s'agit d'un métier d'intermédiation entre différentes parties qui doivent être assurées des règles appliquées d'autant qu'il s'agit de gérer des risques en protégeant l'intérêt des clients et des assurés [...]. Les récentes crises financières ont mis en évidence les failles du système financier, sans oublier l'impact des nouvelles technologies telle que le trading à haute fréquence, les fintechs, les crypto-actifs [...]. Mais les règles ne peuvent pas tout. La démarche éthique est nécessaire pour respecter l'esprit des règles au delà de leur respect purement formel et pour prendre des décisions avisées en l'absence de règles claires. Outre l'éthique des pratiques internes aux établissements financiers, le secteur financier doit désormais s'intéresser aussi à la perception du caractère éthique de ses activités pour la société, dont les ONG, les médias, les citoyens. Clairement, la crise de 2007-2009 est en partie née d'un déséquilibre : trop de confiance avait été alors accordée à l'éthique, alors que les règles étaient insuffisantes. Les faiblesses de la culture d'entreprise des établissements financiers sont apparues en pleine lumière, les incitations à prendre des risques étaient trop fortes et la gouvernance inadaptée. »

Au fil des années, nous mettrons un accent croissant sur le niveau intermédiaire d'exercice de la responsabilité : les normes collectives de responsabilité sociétale. Celle qui est absente du discours de François Villeroy de Galhau, comme du travail de l'Observatoire.

Dans les années qui suivent, nous devons gérer une tension permanente entre la logique de l'Alliance et celle de l'Observatoire. Elle est très bien exprimée dans le bilan de nos relations fait en

²⁸⁸ FDS 5807 - 3 août 1995 - Stratégie de l'Observatoire de la finance

²⁸⁹ FDS 5998 - 11 décembre 1995 - Coopération avec la Caisse des Dépôts et Consignations sur la finance

janvier 1996²⁹⁰. Alain His, bénévole à la fondation a participé le même mois à la rencontre de Barcelone organisée par l'Observatoire. Il note :

« La rencontre a été très significative : en soi c'est un succès d'avoir pu réunir une vingtaine de personnes de l'establishment sur les problèmes de l'éthique. Mais, pour y parvenir, il a fallu : a) se centrer sur des débats relativement internes aux milieux financiers ; b) escamoter totalement la fondation, l'Alliance, et les raisons entre lesquelles nous avons financé la préparation de la conférence. Toutes choses qui ne facilitent pas ensuite la poursuite du dialogue avec le milieu, Eco-diagnostic se trouvant, volontairement ou non, faire écran entre le milieu financier et la fondation. »

Et je manifeste de mon côté : « un certain étonnement (à l'égard de l'attitude de Eco'diagnostic et l'ambiguïté de son attitude à l'égard de l'Alliance. Le jeu d'Eco-diagnostic n'est pas simple : certes il se sent engagé vis-à-vis de l'Alliance et de la FPH [dont dépend à court terme son financement] mais il lui faut trouver les moyens d'autonomie de l'Observatoire ; certes l'Alliance l'intéresse [en tant que dynamique sociale] mais Eco-diagnostic est un bureau d'études qui a besoin de se chercher une clientèle et de ne pas l'effaroucher ; certes les interpellations extérieures aux milieux financiers sont indispensables, mais à condition de prendre les gens de ce milieu là où ils sont sans les faire fuir [...]. »

Nous accepterons ces contradictions et chercherons d'avancer au cas à cas dans les années suivantes car, nous sommes conscients que, malgré ces ambiguïtés, le travail avec l'Observatoire ouvre à la fondation une fenêtre sur des questions qu'elle-même et la plupart des autres participants de l'Alliance maîtrisent mal. C'est tout d'abord²⁹¹ :

« l'effet des nouvelles technologies qui ont un impact décisif sur l'évolution des marchés financiers. Il y a maintenant de véritables marchés privés de la monnaie. »

C'est ensuite le rôle que les fonds de pension sont appelés à jouer²⁹².

« Il se trouve qu'un des alliés, Pierre Ducret, ancien secrétaire général de la Communauté urbaine de Lyon, a pris la direction des Caisses de retraite sous mandat de la Caisse des Dépôts. La Caisse des Dépôts est gestionnaire sous mandat d'un ensemble de fonds de retraite d'agents du service public [...]. Les fonds de pension essentiels pour la planète sont les fonds de pension des fonctionnaires. Le plus grand fonds mondial, Calpers, est le fond de retraite des fonctionnaires californiens [...]. Le capitalisme est tenu [...] par les pensions du secteur protégé. Si on arrive à un système paritaire de gestion, on peut avoir un vrai débat sur l'orientation de l'épargne [...]. La retraite n'est pas, comme l'assurance vie, sujet à des retraits rapides de capitaux, elle peut donc en principe jouer à très long terme. »

Dans les années qui suivent, la tension entre débat interne au milieu de la finance et interpellation de ce milieu par la société reviendra en permanence, permettant néanmoins de progresser. Ainsi, en 1997, je propose trois modes d'entrée pour établir la liste des défis à traiter dans les

²⁹⁰ FDS 6332 - 23 janvier 1996 - Eco-diagnostic et l'Alliance

²⁹¹ FDS 6334 - 9 février 1996 - Projet de l'Observatoire de la finance

²⁹² FDS 7362 - 26 mars 1997 - Fonds de pension et financements de la transition

propositions²⁹³ :

« la dynamique d'évolution des systèmes financiers et son impact sur la société, par exemple l'impact de la financiarisation de l'économie sur les systèmes de valeur ; l'impact des transformations du monde et des sociétés sur le système financier, avec des thèmes tels que mutations technologiques et finances, démographie et finances [nous sommes très sensibles dès cette époque à l'impact de l'arrivée à la retraite des cotisants sur les capitaux des fonds de pension et au fait que cohabitent des sociétés vieillissantes, accumulant des capitaux en vue de leur vieillesse et des sociétés jeunes qui ont besoin d'investissements] ; éthique et finance ; les questions posées au système financier par les mutations nécessaires pour les prochaines décennies [liées à la transition vers des sociétés durables], par exemple, la nécessité de mettre en place une diversité de niveaux d'échange donc de monnaies ».

Pour l'Alliance et la fondation, la participation aux travaux de l'Observatoire de la finance permet d'anticiper sur les mutations, en particulier sur l'impact des évolutions technologiques²⁹⁴ :

« Alain His rend compte des deux jours de rencontre de l'Observatoire de la finance à Montreux, consacrés au thème « technologie et monnaie ». Les transferts par monnaie électronique ont été en volume multipliés par 1000 en quinze ans, donnant naissance à la création d'une monnaie inter-bancaire. Le commerce par internet ne fait que démarrer. Il n'y a aucun moyen sécurisé et normalisé de le développer, pour l'instant, mais les flux à venir ne passeront pas par les banques : qui possède un réseau à tendance à se créer sa propre monnaie. Une fonctionnaire danoise a indiqué la mise en place de groupements d'utilisateurs capables d'avoir une voix et de peser sur ces processus. Mais, il s'agit strictement d'un dialogue entre banquiers et technologues, dont est absente une évaluation des effets. Et Gustavo Marin fait observer que les organes de régulation comme la Banque de France et la Cour des Comptes sont complètement coupées de ces évolutions. »

À partir de 1997, l'Observatoire de la finance est présidé par Jean-Loup Dherse et, le sera jusqu'à sa mort en 2010. Auteur, avec un moine, Dom Miguet, d'un livre remarqué « L'éthique ou le chaos » publié en 1998, il est très engagé dans l'église catholique. Polytechnicien, ingénieur des mines, Jean-Loup Dherse a été directeur de la grande entreprise de minerai Rio Tinto, puis vice président de la Banque Mondiale chargé de l'énergie et de l'industrie, directeur général d'Euro-tunnel mais, aussi, ancien secrétaire adjoint du Synode sur les laïcs à Rome, responsable de l'association Présence et Témoignage (communauté de l'Emmanuel), proche du renouveau charismatique et président de la table ronde de Caux. Ce choix va renforcer la tendance de l'Observatoire à se concentrer sur les questions d'éthique individuelle mais, aussi, développer les réflexions sur le lien entre religion et finance. C'est ainsi qu'en 1998, nous notons²⁹⁵ :

« Les églises protestantes ont demandé à l'Observatoire de les aider à organiser une conférence sur le thème : dans quelles conditions peut-on exiger le remboursement de la dette ? »

Lors de la même réunion, nous esquissons l'idée d'une série de rencontres internationales qui reflètent bien nos préoccupations de l'époque :

²⁹³ FDS 7871 - 6 juin 1997 - Débat sur la liste des défis à aborder dans le Yearbook

²⁹⁴ FDS 8738 - 30 mars 1998 - Les technologies de la finance et des alternatives économiques et sociales

²⁹⁵ FDS 9602 - 7 novembre 1998 - Avenir des relations entre l'Observatoire et la FPH

« 1. Le système financier comme bien commun [qui deviendra le titre du cahier de propositions en 2000] ; 2. la réforme des institutions de Bretton Woods ; 3. la traduction dans le domaine de la finance de l'extension de la solidarité ; 4. les alternatives à la manière actuelle d'assurer les différentes fonctions de la monnaie ; 5. le financement des transitions et les fonds de pension ».

Apparaît aussi, en janvier 1999, la question de la finance criminelle²⁹⁶. On voit ainsi se constituer progressivement le champ de questionnements et une grille de lecture pour les futures propositions dans le cadre du chantier thématique. Mais propositions de qui et pour qui ? C'est la question que se pose à nouveau Paul Dembinski en février 1999²⁹⁷ :

« Le problème n'est pas de faire des propositions mais de savoir qui les signe ! Par exemple, ATTAC porte une proposition peu valide [la taxe Tobin] mais qui crée un mouvement social. Mon problème [et celui de l'Observatoire] est de faire épouser les interrogations à un milieu strictement financier. Or, déjà sur le diagnostic, qu'est-ce qui ne va pas bien, il y a des divergences entre spécialistes ».

Ce à quoi Maurice Cosandey répond :

« Des propositions intelligentes, sans l'aval des banquiers, mais soutenues par des milliers de gens, c'est valable. »

Il est clair que le temps passant, nous prenons bien conscience des limites de ce que le milieu financier peut porter mais gardons l'espoir que, ce travail avec le milieu, permette d'asseoir des propositions solides même si, à un moment donné, le monde financier ne les cautionne pas. Mais l'Observatoire ne peut pas se couper du milieu auquel il s'adresse en priorité et auquel est destinée la revue bilingue français – anglais « Finance et bien commun », lancée en 1998. Paul Dembinski rêve, à partir de la revue, de multiplier des cercles de réflexion « finance et responsabilité » à l'image de celui qu'il anime à Genève. Il souligne :

« La difficulté des questions financières, en l'illustrant par le débat [qui fait rage à l'époque] sur la taxe Tobin. Celle-ci pose des questions difficiles : a) y-a-t-il un bon niveau de volatilité ? [puisque la taxe a pour objectif initial de réduire la volatilité] ; b) sur quoi se fonde la distinction entre l'économie réelle et l'économie financière [c'est un des thèmes récurrents de l'époque, fondé sur le constat que les flux financiers sont mille fois plus importants que l'apport des marchés financiers au développement des entreprises] d'où, dit Paul Dembinski, la difficulté à dégager des propositions sur des questions complexes. »

Jean-Loup Dherse de son côté note :

« Ce qui est frappant dans le système financier c'est qu'au plan intellectuel, personne ne domine le sujet [...]. Que peut-on faire comme proposition en l'absence d'une compréhension d'ensemble du système ? [mais Jean-Loup Dherse reconnaît aussi que l'Observatoire peut être un espace de recueil des réactions] à une série de questions sensibles. »

²⁹⁶ FDS 10188 - 26 janvier 1999 - Faut-il aborder la question de la finance criminelle avec l'Observatoire ?

²⁹⁷ FDS 10187 - 5 février 1999 - Marchés financiers et propositions

La Fondation confirme que la tâche prioritaire est bien l'identification de ces questions sensibles. Jean-Loup Dherse avance comme exemple de proposition :

« La remise de la dette qui devrait donner le droit de poursuite à l'ensemble de ceux qui ont fait fortune en provoquant des dettes. »

Une ouverture sur la question d'une responsabilité élargie des acteurs.

Toujours en 1999, s'ajoute une autre question sensible, la rémunération des opérateurs²⁹⁸ :

« Jean-Loup Dherse, en 1974, s'est posée la question du recyclage des pétrodollars. Les banques ont consolidé les prêts à court terme en prêts à long terme. Il leur fallait à tout prix des emprunteurs à qui ont été consentis des prêts à taux variable. Ça a été la catastrophe quand les taux ont augmenté. »

Alors que beaucoup d'organisations de la société civile plaidaient à l'époque en faveur du non remboursement de la dette au nom de la pauvreté des emprunteurs, ce qui, tant pour les États que pour les particuliers ne pouvaient que conduire à ce que l'on ne prête plus aux pauvres, nous préférons nous intéresser à la légitimité de la dette et à la responsabilité des prêteurs.

La même année, nous avançons sur la question des monnaies alternatives²⁹⁹ et, notons en décembre³⁰⁰ :

« Sur deux sujets, la dette et la monnaie, des propositions sont en train de mûrir [...] mais il faut, en même temps, que le travail de l'Observatoire pour l'animation du chantier de l'Alliance s'inscrive dans le calendrier et les modalités de la préparation de l'Assemblée 2001. »

Le financement de la fondation est désormais focalisé sur la préparation de l'Assemblée. Malgré ces inévitables tensions, le dialogue débouchera en janvier 2001 sur un cahier de propositions : « Vers une finance durable au service du bien commun » qui vient s'inscrire dans le cadre du pôle socio-économique de l'Alliance dont nous reparlerons. Nous estimons que ce document de 100 pages est un document de référence³⁰¹. Il est structuré autour de cinq thèmes : l'exclusion de et par la finance, des personnes aussi bien que des pays qui ploient sur le poids de la dette ; la responsabilité des opérateurs financiers et les modalités de leur rémunération ; l'investissement éthique et les moyens dont disposent les épargnants pour orienter leurs avoirs vers des utilisations et affectations en relation avec leurs convictions ; la prise en compte du long terme dans les marchés financiers (avec en particulier le rôle des fonds de pension) ; enfin la gouvernance et l'architecture financière internationale³⁰².

²⁹⁸ FDS 10561 - 11 juin 1999 - Changer la rémunération des opérateurs financiers

²⁹⁹ FDS 10987 - 19 octobre 1999 - Observatoire de la finance et Alliance

³⁰⁰ FDS 11486 - 2 décembre 1999 - Les axes de travail de l'Observatoire pour l'Alliance

³⁰¹ FDS 12583 - 25 octobre 2000 - Lancement du chantier à une finance durable

³⁰² Vers une finance durable au service du bien commun. Janvier 2001, par Paul H. Dembinski, avec la collaboration de Fabiola Rüegg. Sur le site ressources de Socioego : https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1271_fr.html

Paul Dembinski participera, malgré ses réserves, à l'Assemblée Mondiale de Citoyens, d'où il ressortira avec une vision très critique³⁰³ :

« On est en train de prescrire aux tiers comment ils doivent se comporter. Or les intérêts investis sont tels que personne n'a envie de se remettre en question. Les chantiers socio-économiques sont un ramassis de bonnes intentions [...] l'Alliance et la FPH croient un peu trop que quand on a compris la mécanique il faut se donner simplement les moyens. Et, conclut-il, la bonne volonté ne suffit pas. [Dans les débats de l'Assemblée], c'était toujours l'autre qu'il fallait informer, contrôler mais jamais soi. »

Cette tension entre la capacité d'expertise, quitte à en rabattre sur le caractère spectaculaire ou radical des propositions, et une approche dominée par les mouvements sociaux, place l'Alliance dans une position intermédiaire – certains diraient « le cul entre deux chaises » -, où la tension est assumée pour essayer de la transformer en dynamique positive. L'alternative, à partir de janvier 2001, est le Forum Social Mondial. Nous échangeons à ce sujet en août 2001 avec son premier inspirateur, Bernard Cassen³⁰⁴. Bernard Cassen :

« Avec le Forum Social Mondial, on est dans un double mouvement : l'expression du refus [du système actuel] et la capacité à développer des propositions alternatives. L'édition de 2001 du forum social mondial à Porto Alegre était le n° 0 ; le n° 1 doit être un espace de présentation de propositions. Mais, note-t-il, les journalistes français, ce qui les intéresse, c'est la violence, l'évolution du mouvement anti-mondialisation, la position d'ATTAC sur l'échiquier politique. En dehors de France, les journalistes les plus intelligents sont les journalistes financiers qui veulent comprendre les tendances de fond : ATTAC les intéresse comme expression d'un mouvement de rejet global mais ils ne s'intéressent pas aux propositions ».

En réalité, Porto Alegre, pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons, ne sera jamais capable d'articuler des propositions prenant en compte, comme l'évoquait Jean-Loup Dherse, la complexité du système. À partir de 2002, la fondation et l'Observatoire de la finance, tout en restant en contact, suivront des chemins séparés. Nous nous retrouverons en 2006 et constaterons de nouvelles convergences entre nous sur les filières et les chaînes de valeur³⁰⁵ :

« Paul Dembinski travaille pour l'OCDE sur les chaînes de valeur. Il a montré, en travaillant sur trois industries (automobile, mécanisme de précision, logiciel) que l'approche pour les statistiques ne permettait pas de les décrire : les rapports entre les grandes et les petites entreprises sont centraux dans la construction des chaînes de valeur [...]. En outre, on traite souvent le problème hors distribution, alors que la distribution est une part essentielle de la valeur ».

³⁰³ FDS 14027 - 11 février 2002 - Une vision très critique de l'Alliance et de l'Assemblée

³⁰⁴ FDS 13803 - 7 août 2001 - Lille / Porto Alegre : la visibilité médiatique de leur complémentarité

³⁰⁵ FDS 23018 - 14 juin 2006 - Poursuite du dialogue entre la FPH, Paul Dembinski et l'Observatoire de la finance, Initiatives pour repenser l'économie

Nous nous retrouverons aussi sur le thème de l'articulation des niveaux d'échange :

« Le Community Reinvestment Act aux USA est intéressant à suivre car il a produit des effets de re-localisation des échanges [...]. Dans tous les pays continentaux, il y a une véritable contractualisation fiscale entre les investissements étrangers et les pays ».

En conclusion, il ne semble pas excessif de dire que la dialectique entre la dynamique de l'Alliance et une approche directement liée aux milieux financiers a été exemplaire de ce qui est nécessaire (et difficile) pour combiner les réflexions internes à un milieu et la socialisation d'un certain nombre de questions au niveau de l'ensemble de la société.

VIII. L'Assemblée mondiale de citoyens et l'Agenda du 21^{ème} siècle, 1999-2002

Les quatre années qui séparent l'Assemblée de Bertioga de décembre 1997 de l'Assemblée mondiale de citoyens de Lille en décembre 2001 ont été décisives et ont conduit à faire de nombreux choix stratégiques, souvent conflictuels. Elles ont amené la Fondation à se positionner tant vis à vis des alliés que vis à vis des grands débats qui ont, à la même époque, agité la société civile.

En 2025, au moment où la présidence de Trump engage les États-Unis dans un violent retour en arrière, piétinant des décennies d'efforts pour construire un cadre mondial de règles à la hauteur des interdépendances entre les sociétés de la planète et entre l'humanité et la biosphère, il faut faire un certain effort pour se resituer dans les débats qui ont marqué la fin du vingtième siècle. Ces débats ont été structurants pour l'Alliance.

Trois lignes de fracture se sont dessinées et les choix faits par la fondation à l'égard de chacune d'entre elles ont marqué de façon durable, voire définitive, nos relations avec nombre de mouvements et avec les alliés eux-mêmes.

La première a concerné la position vis à vis du mouvement de lutte contre la globalisation économique, qui se développait rapidement à cette époque, avec les deux épisodes marquants des manifestations contre l'Organisation mondiale du commerce, OMC, inaugurées lors de la conférence mondiale de l'OMC en 1999 à Seattle aux USA, et de la lutte contre l'Accord multilatéral sur l'investissement, AMI en 1998.

La seconde a été reflétée par la divergence d'appréciation entre la fondation et le Comité international de facilitation de l'Alliance, né de la volonté d'une partie des alliés d'affirmer l'autonomie de l'Alliance à l'égard de la Fondation, sur les priorités de l'Alliance et en particulier sur la place de l'Assemblée mondiale de citoyens dont la date fut fixée à cette époque à décembre 2001.

La troisième, moins visible mais déterminante pour la suite, a concerné la conception même de

cette Assemblée mondiale : s'agissait-il avant tout d'une réunion d'alliés ou d'une rencontre mondiale de citoyens reflétant la diversité géo-culturelle et socioprofessionnelle du monde et ne donnant, de ce fait, qu'une place limitée aux alliés eux-mêmes ? Et, en définitive, l'objectif essentiel de l'Assemblée était-il de consolider l'Alliance ou de révéler un Agenda pour le 21^e siècle issu de convergences possibles malgré la formidable diversité du monde ?

À travers ces positionnements successifs, nos chemins croiseront bien de protagonistes qui ont joué un rôle majeur à cette époque, en particulier pour incarner la société civile : Walden Bello et le Forum for Global South en Asie du Sud Est, Candido Grzybowski et Chico Whitaker au Brésil, Michel Rocard, José Bové, Stephane Hessel, Edgar Morin, Bernard Cassen, Ignacio Ramonet en France.

8.1 – Du mouvement anti-mondialisation à l'alter-mondialisme

Après l'éclatement de l'Union soviétique en 1991, il avait semblé possible, sur fond d'un certain optimisme voire autoritarisme de l'Occident, de poursuivre l'unification de la planète à travers le libre commerce, encadré et modéré par un certain nombre de règles du jeu dont le respect par tous devait permettre d'accroître la prospérité générale et de garantir une gestion pacifique des conflits d'intérêt entre les nations. Mais, à l'instar des « principes de bonne gouvernance » promus par les institutions financières internationales à cette époque, les impulsions venaient très largement des pays les plus anciennement développés et en reflétaient l'idéologie.

Or, de très longue date, une partie de la mouvance dite « tiers-mondiste » avait défendu l'idée que cette forme de globalisation des échanges se faisait nécessairement au détriment des pays les plus pauvres ou les plus faibles, conduisait nécessairement vers un enrichissement des riches et un appauvrissement des pauvres, actualisant la thèse de la « paupérisation absolue » qui avait dominé une partie de la doxa marxiste quelques décennies auparavant. D'où l'affirmation de la nécessité pour les pays pauvres de se déconnecter des pays riches et de développer leurs propres technologies, appropriées à leurs besoins et leurs capacités, notamment techniques. Ce thème était très présent à l'origine de la Fondation et marqué par les thèses de Ernst Friedrich Schumacher, « small is beautiful ». Une partie de cette mouvance s'est transformée dans ces années là en un mouvement « anti-mondialisation ».

Deux critiques fondamentales étaient adressées au mouvement de globalisation des échanges commerciaux et financiers. La première portait sur la perte d'autonomie des sociétés et de souveraineté des États : la possibilité pour chaque société de choisir son propre chemin étant aboli au profit du pouvoir économique et financier incarné par les entreprises transnationales, dont l'objectif unique était de satisfaire leurs actionnaires, et par les grandes institutions financières privées. La seconde, sur le fait que cette gestion des interdépendances entre sociétés ou entre humanité et biosphère réduisait tout, à commencer par la biosphère, au statut de simple marchandise. Les sols, l'eau, la diversité génétique, les savoirs traditionnels étaient réduits à l'état de « ressources naturelles » que l'on pouvait s'approprier, les connaissances elles-mêmes devenant marchandise par le biais de la brevetisation, y compris du vivant.

L'application à l'agriculture et à l'alimentation des règles de commerce international faisait, dans ce contexte, figure d'épouvantail. Les « avantages comparatifs » de l'agriculture industrielle allaient balayer la paysannerie qui restait, dans de nombreux pays, le socle stable de la société et la perte de « souveraineté alimentaire » allait créer une dépendance politique irréversible en même temps que s'imposaient de nouveaux modes d'alimentation portant atteinte aussi bien au patrimoine immatériel des sociétés qu'à la santé elle-même. La « mal bouffe » devenait un fléau mondial. Une personnalité comme Walden Bello, sociologue philippin directeur pendant toutes ces années du Forum for the Global South, associé à la réflexion de l'Alliance sur les modèles économiques alternatifs, a très bien incarné cette réflexion collective.

Entre 1995 et 1999, cette mouvance a pris une dimension véritablement internationale et politique. Deux grandes campagnes, également victorieuses, ont incarné l'émergence d'une société civile mondiale capable, en tirant profit pour cela des nouveaux moyens de communication, de mettre en échec les États les plus puissants. La première a concerné l'OMC et la seconde l'AMI (Accord multilatéral sur l'investissement).

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) est née de l'accord international signé, en avril 1994 à Marrakech, par la majeure partie des puissances commerciales du monde et ratifié par leurs assemblées parlementaires. Prenant le relais du GATT, General Agreement on Tariffs and Trade, qui datait du lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, son but principal est de réduire les obstacles au libre échange, de créer des mécanismes de règlement des conflits commerciaux entre les États. La première période d'activité de l'OMC après sa création, période qui s'étend de 1995 à 1999, voit une organisation nouvelle ambitieuse qui arrive à trouver des accords, dans le respect des agendas qu'on lui a fixés. Les États-Unis n'étaient pas au départ très favorables à ces mécanismes de règlement des différends et les pays émergents du Sud ont joué un rôle croissant dans l'OMC, alors que durant l'époque du GATT, les États-Unis et l'Europe avaient un rôle prééminent. Tout a progressé assez sereinement jusqu'en 1999, avec une extension croissante des champs d'activité couverts par l'OMC. Et c'est en 1999, à Seattle aux États-Unis, que le processus s'est bloqué. Les délégués des 135 pays membres n'ont pu se mettre d'accord sur le contenu du « cycle du millénaire » qui devait se traduire par un nouvel élargissement du champ de l'OMC mais, c'est surtout la force des manifestations anti-OMC, inaugurant de son côté un cycle de manifestations de plus en plus violentes à l'occasion des grandes conférences internationales, qui a révélé la puissance nouvelle des organisations d'une société civile protestataire capable de parasiter le dialogue entre les États.

José Bové, alors porte parole de la Confédération paysanne, dont la fondation est proche à travers le programme APM, Agriculture paysanne et mondialisation, s'était rendu célèbre en août 1999 pour le démontage d'un restaurant Mac Donald à Millau, en guise de protestation, contre les sanctions américaines contre la France pour avoir refusé le bœuf aux hormones. Il est une des vedettes de ces protestations victorieuses de Seattle. Nous faisons, avec Pierre Vuarin responsable du programme APM, le point avec José Bové en décembre 1999³⁰⁶ :

« Nous nous trouvons à un point d'inflexion entre deux tendances : celle de l'anti-mondialisation, incarnée par le mouvement international paysan Via Campesina, qui défend par principe le « non

³⁰⁶ FDS 11492 - 6 décembre 1999- Bilan de l'OMC - Seattle et la gouvernance mondiale

à l'OMC », tandis que la Confédération paysanne défend, comme nous, la nécessité de régulations mondiales, plus capables de prendre en compte l'ensemble des défis que ne l'est l'OMC dédiée, dans les faits, et malgré son préambule qui souligne l'importance du développement durable, au développement du commerce et à la « marchandisation du monde ». L'Alliance y apparaît clairement partie prenante du second courant, celui de l'alter mondalisme ».

Le RONGEAD, association dédiée au lien entre Commerce International et Développement Durable, un autre allié de première heure et spécialiste des questions de régulation internationale, formulait, bien avant Seattle, la nécessité de régulations mondiales équilibrées³⁰⁷ :

« L'OMC représente une formidable opportunité pour tendre de façon concertée vers un développement durable et solidaire à l'échelle de la planète. Sans réglementation d'aucune sorte, ne resteraient que les rapports de force. Mais on ne peut se satisfaire du postulat qui consiste à dire que la libéralisation du commerce entraînera ipso facto le bien-être de la population. Il est nécessaire d'injecter plus d'équité et d'équilibrer les forces en présence dans les négociations internationales. Il faut définir des objectifs partagés et procéder régulièrement à des évaluations avant de continuer plus avant dans le processus de libéralisation des échanges. »

Ce sont ces événements qui nous ont décidé à lancer le chantier « gouvernance mondiale », piloté avec Stéphane Hessel³⁰⁸ :

« Les interdépendances entre les sociétés du monde et entre l'humanité et la biosphère se sont développées à un rythme accéléré, sans que les formes d'organisation des pouvoirs s'adaptent à un tel changement. La gouvernance mondiale actuelle, fondée sur des relations entre États souverains, n'est pas en mesure de relever les défis du monde contemporain et souffre d'un défaut de légitimité. Le village global semble sans règle, sans cohésion, sans redistribution des ressources et sans justice, comme s'il n'existait qu'au bénéfice des plus puissants de ses membres. Une nouvelle architecture est donc nécessaire pour instituer une gouvernance mondiale démocratique et légitime »

...écrivions nous en préface au cahier de propositions « Pour une gouvernance mondiale efficace, légitime et démocratique »³⁰⁹ présenté lors de l'Assemblée mondiale de citoyens. Nous voyions bien en effet l'échec des multiples tentatives menées à la même époque pour rénover l'ONU sous l'impulsion de son Secrétaire général, Kofi Anan.

L'Accord multilatéral sur l'investissement, quant à lui, a été négocié secrètement au sein des vingt-neuf pays membres de l'OCDE entre mai 1995 et juin 1997. Apportant une protection aux investissements étrangers dans un pays donné, de manière à en favoriser le développement, il a suscité une véritable levée de boucliers quand des associations de citoyens américains en ont révélé l'existence et la teneur. Cette protection, en effet, a été ressentie comme unilatérale, au

³⁰⁷ BIP 62 - Novembre 1999- Terre citoyenne. Avant SEATTLE 1999. IATP et Rongead

³⁰⁸ Stéphane Hessel, 1917-2013, figure historique de la diplomatie internationale, impliqué dès 1946 dans la construction des Nations Unies puis la rédaction de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948, a été un allié de la première heure et une mémoire irremplaçable pour situer nos efforts de renouvellement de la gouvernance mondiale dans le fil de l'histoire longue

³⁰⁹ Pour une gouvernance mondiale efficace, légitime et démocratique. Paru en 2003, par Pierre Calame
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/pour-une-gouvernance-mondiale/

profit des investisseurs et au détriment de la souveraineté des États. Le caractère secret de la négociation a aggravé la suspicion à son égard. S'en est suivie une campagne internationale impliquant de très nombreux mouvements, une des premières de cette ampleur à être menée via internet. L'opposition de certains États, comme la France, et l'ampleur de la campagne ont eu raison de ce projet. Là aussi l'Alliance, tout en partageant l'indignation à l'égard d'une volonté aussi évidente de mettre les opinions publiques devant le fait accompli, fut loin de crier victoire au retrait du projet. Comme pour l'OMC, nous estimions qu'un accord multilatéral équilibré valait mieux qu'une série d'accords bilatéraux où les rapports de force joueraient à plein. Mais cette position était peu audible à l'époque, beaucoup de mouvements baignant dans l'euphorie de cette victoire à la Pyrrhus.

Le Conseil de Fondation note à l'orée de l'année 2001³¹⁰ :

« En 1998 et 1999, à l'occasion de la campagne contre l'accord multilatéral sur l'investissement (AMI) et de la rencontre de l'Organisation Mondiale du Commerce à Seattle, une protestation vigoureuse, systématique et organisée contre les formes actuelles de globalisation économique s'est manifestée avec force. Cette protestation a quatre caractéristiques :

- la capacité à s'organiser efficacement au plan mondial et à exploiter avec intelligence les médias et internet ;
- une forte capacité de mobilisation sociale ;
- l'accent mis sur la protestation et la résistance ;
- l'identification par les médias de cette protestation à une "coalition anti mondialisation.

Cette protestation procède de préoccupations, de valeurs et de diagnostics proches de ceux de la Fondation et de l'Alliance mais en adoptant des formes très différentes. »

Notre positionnement altermondialiste ne datait pas d'hier. L'Alliance n'était-elle pas en soi un effort pour gérer les interdépendances mondiales et les premiers mots de la Plate-forme ne soulignaient-elles pas qu'un autre monde était nécessaire et devait devenir possible ? Nous étions intervenus à de nombreuses reprises sur la scène publique dans les années précédentes pour expliquer pourquoi l'idée même d'anti-mondialisation, portée de surcroît par une société civile mondiale en formation, était un oxymore.

Ce que je souligne lors du colloque « Mondialisation et développement en 1996³¹¹ :

« Il convient de distinguer la mondialisation de la globalisation. La globalisation fait référence à une idéologie selon laquelle la libéralisation totale des échanges est synonyme de progrès ; la mondialisation, au contraire, est un processus inéluctable mais positif d'accroissement de l'interdépendance des hommes et des sociétés. Il est donc nécessaire de dégager des valeurs communes aux différentes civilisations. De fait, la mondialisation appelle une gestion collective du monde. Il importe, par là même, de repenser le bien commun et l'universel. Si elle s'accompagne de crises, la mondialisation fait néanmoins apparaître des opportunités : un autre monde est à construire.

³¹⁰ BIP 537 - 15 janvier 2001 - Le cadrage de l'action. Bilan de l'année 2000 et perspectives de l'année 2001

³¹¹ BIP 389 - 1996 - Citoyens du monde - actes du colloque « Mondialisation et développement »

Dans ce but, en réponse à la crise que connaît la politique, il faut ré-articuler les échelles de gouvernance et construire un pouvoir citoyen en développant des réseaux d'échanges [...]. Dans le mot mondialisation il y a à la fois l'idée d'être ensemble, dans le même monde, et l'idée de mouvement indiqué par le suffixe « ation ». La mondialisation, c'est donc être engagé dans un mouvement par lequel nous sommes de plus en plus ensemble. Ce mouvement induit des crises et des opportunités. Nous devons, en tant que citoyens, affronter ces crises et saisir ces opportunités.

Loin de voir dans la mondialisation un phénomène négatif, j'y vois quelque chose d'inéluctable et de profondément positif.

D'inéluctable, tout d'abord, parce que résultant de transformations technologiques irréversibles qui ont rétréci l'espace, annulé pratiquement la distance et le temps dans les échanges entre les hommes. Inéluctable aussi parce que l'impact de l'homme sur la planète est devenu tel, son emprise sur le vivant est devenue telle que nous n'échappons pas à la nécessité de gérer l'espace, les mers, le commerce, les activités de production et de consommation, l'impact des hommes sur la biosphère, à l'échelle planétaire. Et nous devons, en tant que citoyens, nous saisir de cette question.

De positif ensuite, parce que cela veut dire que nous sommes tous dans le même bateau. Je reviens d'Istanbul, du Sommet des Villes, appelé Habitat II. Nous y avons organisé un forum d'habitants pour que ceux-ci puissent se parler directement, sans l'intermédiaire d'ONG ou d'autres instances. C'est ce qu'ils ont exprimé très vigoureusement : nous sommes tous sur le même bateau. Nous allons devoir construire et gérer l'univers ensemble autour d'un certain nombre de valeurs communes, comme le respect de la diversité par exemple [...].

La mondialisation nous donne une responsabilité particulière, à nous citoyens de la fin du vingtième siècle. Et, je dirais en particulier, à nous citoyens européens. Les États-Unis sont certes encore la puissance dominante mais ils sont dans l'incapacité historique de penser cet universel. Ils n'ont pas de tradition en la matière. Traditionnellement, culturellement, ils considèrent que leur modèle est le meilleur et qu'il est reproductible, ce qui est une façon étonnante de concevoir la recherche d'un universel. L'Europe par contre, historiquement, est une civilisation qui s'est préoccupée de rechercher des principes universels. C'est ce qui lui confère ce que Stéphane Hessel appelle « son devoir historique ». Or, ce devoir, elle ne l'assume pas à l'heure actuelle .

La globalisation, sous entendu globalisation économique, peut se définir comme la mondialisation réduite à l'idée de commerce international libre. Je la vois un peu comme la version moderne de la politique de la canonnière : l'utilisation de rapports de forces politiques pour imposer l'ouverture des marchés. Prenons conscience qu'il s'agit là d'une perversion historique. Quand l'Europe a commencé à se faire par l'unification d'un marché commun, l'objectif de Jean Monnet, de Winston Churchill et des Américains n'était pas économique mais politique : en abaissant les barrières douanières, en accoutumant les Européens à gérer ensemble les ressources essentielles pour faire la guerre - le charbon, l'acier - on voulait garantir une paix durable. Cinquante ans après, le discours sur le libéralisme est utilisé, parfois à la limite de la manipulation pure, dans une stratégie de guerre économique. Pensons par exemple à l'agriculture. Américains et Européens subventionnent lourdement leur agriculture et n'hésitent pas démanteler, par la pression de marchés manipulés, l'agriculture d'autres pays, produisant leur dépendance alimentaire. Ainsi, autant je suis favorable à la mondialisation, autant je crois que la globalisation économique est un choix politique et non une fatalité.

[En réponse à cette nouvelle situation,] l'enjeu majeur du 21^{ème} siècle c'est de construire du pouvoir. La construction de réseaux internationaux est décisive pour saisir les opportunités de la mondialisation. Les sociétés qui réussissent aujourd'hui, sont celles qui se sont dotées de réseaux forts, cohérents, internationaux et solidaires. Pensez par exemple au rôle de la diaspora chinoise dans toute l'Asie. »

Ainsi, l'Alliance, avec son souci d'aider au développement de réseaux internationaux au prix de multiples difficultés, comme on l'a vu à propos de la construction des « collèges », a été dès l'origine un acteur engagé de l'altermondialisme. Et je revenais un an plus tard sur cette nécessité d'être des acteurs de cette construction, écrivant dans un article pour La Fonda³¹²:

« [La situation actuelle] induit une série de tentations. Tentation du bouc émissaire : ce sont les marchés financiers et les multinationales qui sont cause de tout. Nous nous berçons de l'illusion que si nous arrivions à les tuer, subitement, le monde irait mieux. Tentation d'activisme : dans mon coin, je fais mon travail, je m'occupe des pauvres, j'ai une petite association, tout en sachant très bien que tout cela n'est pas à l'échelle et que ce sont des gouttes d'eau qui n'arrivent pas à faire système et à s'articuler entre elles pour faire face aux problèmes. Autres tentations que l'on voit monter très fortement dans la population, la passivité ainsi que la délégation. Il y a les experts, il y a les conférences internationales, ma foi, laissons jouer les grands. Non ! Précisément il faut résister à ces tentations, surmonter ensemble le sentiment d'impuissance en sachant qu'aucune institution née du passé n'est à l'échelle pour prendre la tête de je ne sais quelle coalition. Il faut que nous fassions alliance. N'attendez pas d'être convoqués, il n'y a pas de pilote dans l'avion, il n'y a que nous ! »

Au sein d'un mouvement qui était en train de passer de l'anti-mondialisation à l'altermondialisme, deux courants se sont rapidement fait jour, en principe complémentaires, en pratique, relativement indépendants l'un de l'autre, voire concurrents.

Le premier était incarné par l'Alliance. Pas de bouc émissaire, comme on vient de le voir, nécessité d'embarquer dans la réflexion tous les milieux socio-professionnels, nécessité d'élaborer et de mettre en débat des propositions structurées dont la diversité est reflétée par les multiples chantiers de la « voie sectorielle de l'Alliance », couvrant tous les aspects des sociétés humaines, de la gouvernance à l'économie et des valeurs aux relations entre humanité et biosphère.

Le second, également porté au départ par des alliés de la première heure, comme Candido Grzybowski ou Chico Whitaker au Brésil, mettait lui l'accent sur la nécessité de créer un espace social où les différents courants de la société civile et les nouvelles aspirations des militants politiques, jugeant dépassée la forme d'organisation des partis politiques dont les « Internationales » avaient structuré la gauche de l'échiquier politique depuis un siècle, pourraient se retrouver pour devenir une force collective. On retrouve dans ce profil ceux des alliés que nous avons qualifié de « militants » ou d'« activistes » par opposition aux « experts ».

Nous avons les uns et les autres cru à la complémentarité possible de ces deux courants. En

³¹² BIP 399 - De la vision globale à l'action collective. Article paru dans "La Tribune" de la Fonda de mai 1997, "Aux associations citoyens"

juillet 2000, nous convenons avec l'un des principaux initiateurs du Forum Social, Bernard Cassen, rédacteur en chef du Monde Diplomatique, que le coordonnateur de l'Alliance au sein de la fondation, Gustavo Marin, participera à la préparation du premier Forum Social Mondial (FSM), tout en soulignant les limites de cette collaboration³¹³ :

« Bernard Cassen avait demandé à nous rencontrer pour voir quelle peut être la participation de l'Alliance au Forum Social Mondial qui aura lieu à Porto Alegre du 25 au 30 janvier 2001. Bernard Cassen, en tant que rédacteur en chef du Monde Diplomatique et président d'ATTAC, a été à l'origine de l'idée du FSM en rapport avec des partenaires brésiliens. Dans le contexte d'un anti-Davos, Bernard et les Brésiliens ont lancé l'idée d'un Forum Social Mondial qui aura lieu à Porto Alegre la même semaine que le Forum de Davos. La mairie de Porto Alegre et le gouvernement de Rio Grande do Sul prennent une part active à l'organisation du Forum Social Mondial. Raul Pont, actuel maire de Porto Alegre, et Olivio Dutra, le gouverneur, animent un comité brésilien maître d'œuvre de ce forum. Il aura lieu dans les locaux de l'Université catholique de Porto Alegre qui dispose de toutes les facilités pour réunir les 3.000 personnes attendues [...]. [Bernard Cassen] est surtout demandeur de la contribution que peuvent apporter les alliés pour renforcer cette initiative. Pour ma part [Pierre Calame], je lui ai dit que concentrer cette initiative dans le cadre d'une manifestation « anti-Davos » était une erreur. Des anti-Davos, anti-G7 ou G8, ont été déjà organisés par le passé et il est indispensable que les divers mouvements, associations, réseaux, porteurs d'une nouvelle citoyenneté mondiale mettent en œuvre une dynamique autonome, avec leur propre agenda [...]. À l'heure actuelle, nous devons être capables de participer à des initiatives qui peuvent être marquées par une position de confrontation plus traditionnelle, mais en plus, il s'agit de renforcer des dynamiques citoyennes capables d'agir dans un contexte mondialisé, complexe, prêtes à apporter de propositions pour tous les enjeux (et pas seulement pour les enjeux sociaux, si importants soient-ils. Dans cette perspective, Bernard pense que l'Alliance peut apporter un regard nouveau, d'où sa proposition de nous inviter à la réunion préparatoire à Sao Paulo en septembre prochain. »

Nous mettons même à profit le premier FSM pour susciter une réunion des alliés et pour organiser une série d'ateliers découlant de nos chantiers thématiques³¹⁴ :

« On a proposé 15 ateliers : commerce mondial ; questions financières ; OGM et bioéthique ; sécurité alimentaire ; formation des leaders sociaux, éducation, eau, sol, interculturalité, citoyenneté et mouvements sociaux ; consommation ; éthique ; monnaie sociale [...] et une grille d'élaboration de propositions pour les ateliers. Il y aura un stand de l'Alliance. On aura 60 alliés dans le même hôtel. »

Chico Whitaker et Candido Grzybowski, principaux promoteurs du Forum Social Mondial, en 2000 et 2001, soulignaient à l'unisson que le Forum avait besoin de se nourrir des propositions élaborées dans le cadre de l'Alliance. Mais dans la pratique, c'étaient des dynamiques sociales et politiques trop différentes. Chico Whitaker, en particulier, redoutait par expérience que les vieilles traditions politiques « de gauche » ne viennent dénaturer ce Forum qui se voulait espace libre d'échange au sein de la société civile mondiale en cours d'émergence et il a toujours veillé à ce que l'on n'instrumentalise pas les participants en leur demandant de cautionner une

³¹³ FDS 11959, juillet 2000 - Le Forum social mondial et l'Alliance

³¹⁴ FDS 13040 - janvier 2001 - Lien Alliance Forum social mondial

« déclaration finale du Forum », rédigée en catimini par les organisateurs. Pour lui l'auto-organisation des multiples ateliers au sein de chaque Forum, la libre recherche de convergences entre les mouvements qui y participaient constituait la quintessence de cette dynamique. Au cours des trois premiers Forums qui se sont tenus tous à Porto Alegre en 2001, 2002, 2003 et qui constituent la phase montante, voire triomphale, du Forum Social Mondial, on a assisté à un effort de structuration des réflexions collectives autour de quelques thèmes stratégiques et la fondation, comme l'Alliance y ont largement pris leur part.

Pour ceux qui n'ont pas vécu ce moment, imaginez la marée humaine écoutant le Président de gauche du Brésil, Lula da Silva, élu l'année précédente, s'adresser au Forum Social... pour lui annoncer qu'il partait au Forum Économique Mondial de Davos pour « porter la voix des pauvres ! »

On a été au moment le plus propice de convergence entre les deux dynamiques de l'altermondialisme. La décision des organisateurs du FSM de délocaliser le Forum, jusque là, il est vrai, largement dominé par les mouvements brésiliens de gauche, et de tenir celui de 2004 à Mumbai en Inde, prélude à une pérégrination mondiale des FSM où, à maints égards, la réflexion repart de zéro à chaque nouvelle édition, a mis un point final à cette convergence.

Un texte de 2002, « D'une coalition anti-globalisation à une alliance pour une autre mondialisation » résume bien cette tension entre les deux courants de l'alter-mondialisme³¹⁵. Il a été rédigé au lendemain de l'Assemblée mondiale de citoyens de Lille :

« Face à une globalisation économique sans réelle régulation que faut-il aujourd'hui ? une coalition anti-globalisation ou la constitution d'une alliance pour une autre mondialisation ? Et, s'il s'agit d'une alliance, quels peuvent être son agenda, ses objectifs, ses modalités, ses étapes et ses propositions ? Tant qu'il s'agit de s'opposer, une coalition suffit et peu importent les contradictions d'intérêt, les simplismes et les approximations d'analyse, seul le résultat compte : plus nombreux, plus forts. Le défi est tout autre s'il s'agit non seulement de s'opposer mais de construire un autre monde, d'affirmer qu'un autre monde, une autre mondialisation sont non seulement possibles mais plus encore, indispensables, si c'est pour l'humanité une question de survie, tant l'impasse sociale et écologique des modèles actuels de développement est évidente, tant les régulations interétatiques actuelles sont incapables d'assurer la paix et la justice [...]. L'émergence d'une société civile mondiale, utilisant des rendez-vous mondiaux – les siens ou ceux des autres – bénéficiant de l'effet Internet, abordant simultanément des questions politiques, écologiques, économiques, culturelles est l'expression même de cette mondialisation. De ce point de vue, et que cela plaise ou non à leurs tenants respectifs, Davos et Porto Alegre se ressemblent plus qu'ils ne s'opposent ! Ils créent les espaces de dialogue et les scènes de débat public à l'échelle des nouveaux défis [...]. La coalition anti-globalisation (et non « anti-mondialisation, comme elle est souvent baptisée dans les médias), est le reflet des réactions multiformes [à la dérive de la globalisation à tout va]. Le sursaut, l'affirmation du primat de la vie, de l'histoire et de la démocratie sur la routine grise des brevets, des fusions d'entreprises, des logiques de puissance et du formatage de la pensée. Mais après le réveil il faut se mettre à l'ouvrage, il faut construire et pour cela établir l'agenda.

³¹⁵ BIP 503 - février 2002 - Fiche Bip n°503 – D'une coalition anti-globalisation à une alliance pour une autre mondialisation. Historique de l'itinéraire suivi par l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire avec la réalisation de soixante cahiers de propositions et l'organisation de l'Assemblée mondiale de citoyens de Lille en 2001

Première étape, reconnaître les diversités et partir d'elles. Ni à Davos ni à Porto Alegre ne s'exprime vraiment la diversité du monde. La Chine, l'Afrique, les pays de l'ancien empire soviétique, le sous-continent indien, les pays musulmans y sont pratiquement absents et chaque forum ne réunit qu'un petit nombre de milieux, convaincus d'avancer des thèses mises en débat. En termes de milieu social et professionnel comme en termes géographiques, chacun des forums ne représente qu'une petite minorité du monde. Construire l'alliance pour une autre mondialisation suppose au contraire de repartir des diversités du monde et de rechercher patiemment des terrains d'entente autour de défis communs.

De quelles diversités partir ? De la diversité géo-culturelle, bien sûr. C'est celle qui saute aux yeux. Il faut que chaque peuple soit représenté équitablement en prenant en compte son importance numérique pour sortir du pâté d'alouette actuel avec sa recette « un cheval occidental, une alouette asiatique ou africaine ». Mais aussi, et surtout, de la diversité des milieux sociaux et professionnels car notre société mondialisée est une société « en tuyau d'orgue » où, internet aidant, certains milieux, grandes entreprises, ONG, scientifiques, etc, dialoguent d'un coin de la planète à l'autre tandis que le fossé se creuse avec les voisins de palier. C'est donc à partir de l'émergence de « communautés collégiales », de gens d'un même milieu conscients de leurs responsabilités, que peut se nouer le dialogue entre milieux pour identifier des défis communs.

Et de quoi débattre ? Sur quoi élaborer des perspectives nouvelles ? En démocratie comme dans l'entreprise, l'énoncé des problèmes et l'établissement des termes du débat précèdent la négociation des solutions et sont plus importants que la négociation elle-même quand il s'agit d'élaborer des stratégies de changement. Le processus d'identification des défis communs est aujourd'hui au cœur de toute stratégie d'alliance pour une autre mondialisation.

Cette identification est-elle possible ? La diversité des cultures, des points de vue et des intérêts n'est-elle pas un obstacle radical à tout dialogue ? À supposer que ce dialogue soit possible, peut-on en faire émerger des défis communs et des stratégies de changement ? Est-il possible de sortir de points de vue spécialisés pour aller vers une approche plus globale, plus systémique, des mutations en gestation ? Est-il imaginable de trouver, au sein de chaque milieu social et professionnel, des personnes prêtes à reconnaître et assumer leurs responsabilités et à entrer dans une démarche de coopération conflictuelle, au risque d'être traitées par les uns d'idéalistes et par les autres de social-traîtres ? Toutes ces questions ont une importance renouvelée depuis le 11 septembre [2001, l'attentat frappant les twin towers à New York] car chacun commence à comprendre que le simplisme c'est la croisade et la croisade c'est la guerre. Elles sont au cœur du processus de travail et le dialogue que nous appelons l' Alliance pour monde responsable, pluriel et solidaire . [...]

L'Assemblée mondiale de citoyens s'est livrée à cet exercice. À cette Assemblée, les quatre cents participants reflétaient la diversité de la société mondiale. Ils n'ont pas débattu de thèmes fixés à l'avance. Ils ont élaboré leur propre agenda, identifié leurs préoccupations communes. Ces préoccupations ont donc une capacité fédérative sans laquelle une société démocratique ne peut conduire de transformations majeures. Elles résument, en quelque sorte le « sens commun ».

Elles se situent dans trois grands champs : les systèmes de pensée ; les systèmes de production et l'organisation de la vie économique et sociale; les systèmes de régulation, c'est-à-dire la gouvernance. Notre monde est entraîné depuis deux siècles dans une évolution technique et économique de plus en plus rapide. Nos modes de pensée, nos systèmes de valeur et d'éducation et nos modes de régulation ont évolué beaucoup plus lentement, d'où un retard gros de menaces. C'est ce retard qu'il faut combler en priorité.

C'est parce que les mutations seront immenses, donc longues, qu'il est si urgent et si impératif de les entreprendre. Pour cela, seule une approche conforme aux objectifs eux-mêmes a des chances de succès : une approche démocratique, partant de la diversité, de bas en haut, reliant des propositions, des perspectives, des informations, des créativité et des énergies venant des différentes régions du monde et des différents milieux. Voilà, à mon sens, le véritable agenda pour une autre mondialisation. »

C'est bien ce cap que nous avons tenu avec la fondation , au prix de nombreuses tensions entre les alliés, au sein de l'équipe permanente de la fondation et même au sein de son Conseil : participer à l'émergence d'un mouvement mondial largement médiatisé, dans la mise en scène de l'opposition à Davos, était nettement plus séduisant que s'acharner à construire des « collèges » internationaux dans des milieux sociologiquement éloignés du nôtre ou s'attacher à rédiger des dizaines de cahiers de proposition au débouché politique incertain !

8.2 – Assemblée mondiale de citoyens ou assemblée mondiale des alliés?

La conception même de l'Assemblée mondiale de citoyens est venu cristalliser les divergences d'objectifs, donc de format, de la future Assemblée.

On se souvient, qu'après Bertioiga, la fondation, accusée de vouloir exercer un pouvoir solitaire, avait cédé au désir de la frange la plus militante de l'Alliance que soit élu un collectif partageant ou assurant le pilotage futur de l'Alliance. Il s'en est suivi une période assez étrange de « campagne électorale » au sein d'un collectif d'alliés qui ne constituait pas une association, au sens juridique du terme, au point que la notion même « d'électeur » restait floue. Exercice d'autant plus périlleux que l'Alliance dépendait financièrement intégralement de la fondation. S'agissait-il d'un transfert total de pouvoir, la fondation votant un budget global annuel que le futur collectif répartirait? Ou la fondation gardait-elle la main sur les priorités budgétaires auquel cas quel était le rôle du collectif?

Le Conseil de Fondation, qui se voulait garant des objectifs et méthodes de l'Alliance définis depuis 1994, n'entendait pas renoncer à ce qui lui avait demandé tant d'efforts au profit d'un collectif aux contours flous. Mais une partie même de l'équipe permanente, plus attirée par l'engagement dans un mouvement social et politique international que par le travail de tâcheron de l'Alliance, voyait dans la constitution de ce collectif une opportunité de s'affirmer face au Conseil de Fondation,. Elle en vint, y compris la propre assistante du directeur, à faire campagne pour être élue au sein de ce nouveau collectif... lequel, devant la résistance du Conseil de Fondation, se transforma de « conseil d'orientation » à « conseil de facilitation ». Ce qu'il chercha effectivement à être mais sans que l'ambiguïté des responsabilités respectives du Conseil, de l'Équipe et des Alliés soit dissipée pour autant.

Le psychodrame du « budget 2000 » de l'Alliance fut l'acmé de ces tensions. J'avais, en tant que directeur, renoncé, de guerre lasse, à imposer à l'équipe les priorités du Conseil et elle avait préparé, avec les membres du Conseil de facilitation, un budget qui ne prévoyait plus l'organisation

d'une Assemblée mondiale de citoyens mais lui substituait sept rencontres régionales des alliés, sur le modèle esquissé à l'occasion de Bertioga en 1997, Son objectif était de renforcer la dynamique collective de l'Alliance. Or, l'Assemblée mondiale, nouveau nom des États généraux de la planète, était pour le Conseil de Fondation la clé de voûte d'années d'effort. Ce fut, en trente ans, la seule occasion à laquelle le Conseil de Fondation rejeta en bloc un budget présenté par le directeur. Le Conseil donna trois mois à l'équipe pour préparer un nouveau budget exceptionnel de deux ans se concluant par l'Assemblée mondiale de décembre 2001.

Dernier épisode de ce bras de fer, la localisation de l'équipe chargée de préparer l'Assemblée mondiale: le Conseil de facilitation souhaitait qu'elle soit basée à Barcelone, épiscopat depuis 1996 de la revendication d'autonomie de l'Alliance à l'égard de la fondation. Fort du constat des effets ravageurs des divergences de conception entre les uns et les autres, le Conseil de Fondation décida de l'implanter dans ses propres locaux. La route de l'Assemblée mondiale était maintenant grande ouverte mais au prix d'un affaiblissement assumé de l'Alliance en tant que dynamique sociale et politique. Le Conseil, par ces décisions radicales, venait de choisir entre deux versants de la philanthropie, le versant dont le texte « Fondations, un devoir d'ambition »³¹⁶ jetait déjà les bases : oser entreprendre ce qu'aucune autre organisation n'était en mesure de faire plutôt qu'accompagner des dynamiques sociales. L'Assemblée mondiale ne serait pas une assemblée des alliés mais la préfiguration d'un dialogue mondial inclusif. Les fondations américaines, en soutenant massivement le Forum social mondial, au nom du soutien à l'émergence d'une société civile mondiale, avaient fait le choix opposé³¹⁷.

8.3 – L'Assemblée mondiale de citoyens, Lille - décembre 2001

Philosophie et méthodes de l'Assemblée mondiale

Malgré bien des réticences, car le coup de force du Conseil de Fondation laissera des traces indélébiles, tout le monde se mit en ordre de marche pour préparer l'Assemblée mondiale de citoyens dont la date, décembre 2001, et le lieu, Lille dans le nord de la France, furent bientôt fixés. Mais selon quel format? Avec quels participants? Et pour quel débouché?

Un texte de novembre 2001, un mois avant la tenue de l'Assemblée, en résume les tenants et les aboutissants³¹⁸. En voici de larges extraits :

³¹⁶ BIP 2540 - octobre 1996 - Fondations le devoir d'ambition. Dans un article publié dans la revue canadienne Ecodécision en 1996, Pierre Calame montre que face aux défis du monde d'aujourd'hui l'indépendance des fondations leur donne une responsabilité particulière

³¹⁷ Les fondations Rockefeller et Ford derrière le Forum social mondial : <https://www.mondialisation.ca/les-fondations-rockefeller-et-ford-derriere-le-forum-social-mondial-quand-le-militantisme-social-est-finance-par-des-fondations-privées/>

³¹⁸ BIP 564 - novembre 2001 - Assemblée de Lille, les méthodes : La continuité entre les travaux préparatoires de l'Alliance et les débats de l'Assemblée ; faire de l'Assemblée un cycle de travail collectif débouchant sur des propositions

« L'Assemblée s'appuie sur les travaux préparatoires menés depuis 1993 dans le cadre de l'Alliance, en particulier sur les soixante cahiers de propositions issus de la réflexion collective des chantiers thématiques, des collèges socioprofessionnels et des Assemblées continentales. Mais l'Assemblée est aussi un cycle de travail complet où la réflexion progresse par étape [...] ».

La méthode de travail retenue pour l'Assemblée de Lille découle directement des objectifs et du format de l'Assemblée :

- ce n'est pas un événement isolé mais une étape dans un processus débuté en 1986 et appelé à se poursuivre. L'Assemblée est l'occasion de valoriser le travail des années précédentes et préparer les prochaines étapes ;
- l'Assemblée réunit quatre cents personnalités représentatives de leur pays ou de leur milieu. Chacune a la possibilité de partager avec les autres et de s'exprimer ;
- la diversité des participants est beaucoup plus grande que la diversité, pourtant déjà significative, de ceux qui ont été associés jusqu'à ce jour aux travaux de l'Alliance. Les différentes visions et sensibilités s'expriment librement ;
- les participants sont divers par leur origine culturelle, par leur milieu social ou professionnel et par leurs centres d'intérêt. Ces trois dimensions de la diversité sont successivement valorisées ;
- le dialogue permet d'identifier les défis communs de l'humanité ;
- l'Alliance s'est élargie par élargissements successifs. À chaque élargissement, un nouveau cycle d'identification des défis communs, de recherche d'un socle de valeurs communes, de confrontation des expériences et des perspectives s'ouvre. L'Assemblée de Lille est un nouveau cycle, dont les participants parcourent les différentes étapes . »

Ces choix ont été radicaux. Contrairement aux rencontres précédentes à Dourdan en 1995, Barcelone en 1996 et Bertinoglia en 1997, ce n'est pas une assemblée d'alliés, ni une réunion des animateurs des chantiers de l'Alliance mais la préfiguration d'une Convention citoyenne mondiale reflétant la diversité du monde, tant en termes d'origine géo-culturelle qu'en termes socio-professionnels. La composition de l'Alliance, notions nous à la veille de l'Assemblée mondiale, était déjà beaucoup plus diverse que celle du premier Forum social mondial, qui n'avait de mondial que de nom, avec plus de 90% de personnes originaires d'Amérique latine, dont une grande majorité de Brésiliens, suivies de ressortissants d'Europe latine, et, était caractérisé par une très grande homogénéité sociale et politique. Mais elle était encore très loin de refléter la diversité effective de la planète.

D'où l'idée que l'Assemblée mondiale serait essentiellement composée de personnes qui n'avaient pas d'histoire commune avec l'Alliance et seraient là en tant que « représentantes de cette diversité ». Il s'agissait donc d'un événement d'une nature complètement nouvelle, mettant

en scène la capacité des différentes composantes de l'humanité à s'unir pour dialoguer ensemble de leurs défis communs³¹⁹ :

« Cette Assemblée mondiale, par ses participants et ses méthodes, a préfiguré un Parlement de la Planète où seraient représentés tous ceux qui, dans les différents milieux socioprofessionnels et dans les différentes régions du monde, se préoccupent de la construction pacifique de l'avenir.

Elle a rassemblé 400 participants qui reflétaient à eux tous la diversité de la société mondiale. Ainsi, l'Asie, en particulier la Chine et l'Inde, ont représenté de loin les plus grands contingents de participants, et toutes les régions du monde ont été représentées de façon équitable. Ainsi, vingt cinq milieux socio-professionnels différents, pêcheurs et paysans, syndicalistes et chefs d'entreprises, scientifiques et universitaires, femmes et jeunes, élus locaux et fonctionnaires internationaux, militaires et juristes se trouvaient représentés³²⁰. »

Pour y parvenir, nous nous étions fixé des quotas de participants par région du monde et par milieu socio-professionnel. Le monde avait été découpé en vingt grandes régions³²¹ et le nombre de participants venant de chacune d'elles était proportionnel à la racine carrée de la population. Nous n'étions pas allés jusqu'à la proportionnalité de la population mais, même sous cette « forme atténuée », participants indiens et chinois représentaient ensemble le quart de l'Assemblée. De même nous avons alloué des quotas pour chaque milieu socio-professionnel³²². On comprend que, dès lors la composition de l'Assemblée n'avait rien à voir avec la composition de l'Alliance, la grande majorité de ses participants n'avaient pas participé dans les années précédentes aux travaux de l'Alliance, d'où l'insistance mise sur l'idée que c'était un nouveau cycle d'identification des défis communs, de recherche d'un socle de valeurs communes, de confrontation des expériences et des perspectives.

Comment ces « représentants » avaient-ils été identifiés et recrutés ? C'était évidemment une procédure longue et complexe puisqu'il n'existait pas, sauf exception, de réseaux socio-professionnels d'ampleur mondiale susceptibles d'élire ou nommer des représentants. Ceux-ci, comme dans les Conventions citoyennes, étaient représentants au sens sociologique du terme, représentatifs d'un milieu pourrait-on dire, et non des délégués de ce milieu. Leur identification s'est faite avec l'aide de tous les alliés et de tous les réseaux de la Fondation, par une « méthode réputationnelle », en croisant les suggestions de noms venant de différents horizons.

³¹⁹ BIP 568 - Janvier 2002 - L'Assemblée Mondiale de Citoyens de Lille de 2001 : enjeux, déroulement, résultats. À l'initiative de la FPH et de l'Alliance pour un monde responsable pluriel et solidaire s'est réunie, du 2 au 10 décembre 2001 à Lille, une assemblée de dialogues et de propositions reflétant la diversité géo-culturelle et socio-professionnelle du monde

³²⁰ Actionnaires, Artistes, Associations et ONG, Chefs d'entreprise, Éditeurs, Élus locaux, - Enseignants et universitaires, Femmes, Financiers, Fonctionnaires, Ingénieurs, Institutions publiques, Inter-religieux, Jeunes, Journalistes, Juristes, Militaires

³²¹ Amérique centrale, Amérique du Nord, Région andine, Amérique sud Plata, Asie centrale, Asie du Sud est, Chine Taïwan, Hong Kong, Japon et Corées, Indonésie, Sous continent indien, Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Europe latine, États nouvellement indépendants, Afrique du sud, Afrique centrale, Afrique de l'ouest, Corne de l'Afrique, Maghreb et Moyen orient

³²² On trouvera tous les détails de la composition de l'Assemblée, par région et par milieu socioprofessionnel, ainsi que le découpage du monde en vingt régions sur le site de l'Alliance, www.alliance21.org, en particulier au lien suivant : <https://www.alliance21.org/lille/fr/assemblee/cartos/regions.html>

On imagine, sans peine, la difficulté de l'exercice et l'ironie qu'il a pu susciter chez ceux qui auraient préféré une rencontre mondiale des alliés : qui proposera une syndicaliste géorgienne ou un chef d'entreprise tanzanien ? La mise en scène d'un dialogue véritablement planétaire constituait une première mondiale qui, comme les premiers pas sur la lune, risquait de ne pas se reproduire avant longtemps. C'est ce qui nous a fait accepter sans broncher ces critiques, tant nous étions convaincus qu'un tel dialogue serait de toutes façons indispensable pour faire émerger une véritable communauté de destin. Et qui a assisté à la cérémonie d'ouverture de l'Assemblée, le 2 décembre 2001, a pu voir à quoi le monde dans sa diversité pouvait ressembler vraiment, à mille lieues d'une Assemblée de l'ONU, d'un Forum de Davos ou d'un Forum de Porto Alegre.

Cela signifiait-il que tout le travail de l'Alliance, à travers les chantiers, thématiques, collégiaux ou géo-culturels, passait à la trappe ? Bien au contraire, mais il venait nourrir la réflexion des participants sans leur en imposer les conclusions³²³ :

« Le second cycle [du travail collectif, 1994-2001] se conclut par la rédaction d'une soixantaine de cahiers de propositions, élaborés par les Assemblées continentales, les collèges et les chantiers thématiques. Ces cahiers³²⁴ réunissent plus de mille propositions et alimentent la réflexion de l'Assemblée sans lui imposer une vision et des conclusions. Pour cela cinq principes ont été adoptés :

- les principales propositions issues des travaux de l'Alliance, celles qui impliquent un changement de perspective, celles qui invitent non seulement à mieux faire mais aussi à penser et faire autrement sont réunies dans un document unique traduit en sept langues et appelé « cahier des percées »³²⁵ ;
- les mille propositions contenues dans les cahiers sont regroupées par grandes familles qui constituent les « axes stratégiques communs » à différents chantiers et collèges . »

Nous avons même au cours du printemps 2001 et, en confrontant les différents cahiers, esquissé une méthodologie des percées³²⁶, le terme lui-même étant la traduction française du terme anglais breakthrough, dont nous avons identifié sept principes :

1. « *La transposition*, d'un domaine à l'autre ou d'une échelle à l'autre et le croisement de systèmes de lecture puisés dans des domaines très différents les uns des autres ; *L'interpellation des racines de l'ordre actuel des choses* : c'est souvent en revenant sur l'histoire en comprenant comment les idées sont nées et à quels problèmes ou situations elles cherchaient à répondre

³²³ BIP 564, op cit

³²⁴ La liste, le contenu des cahiers de propositions et leur résumé peuvent être consultés à l'adresse : <https://www.alliance21.org/lille/fr/assemblee/cahiers.html>. Élaborés par les différents groupes de l'Alliance, les Cahiers de propositions forment une collection de petits livres regroupant, dans chacun des domaines déterminants pour notre avenir, les propositions qui auront semblé les plus pertinentes pour mettre en œuvre dans nos sociétés les percées et les évolutions nécessaires à la construction d'un 21^{ème} siècle plus juste et plus durable. Leur objectif est de stimuler un débat sur ces questions aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial. Ils sont regroupés en quatre pôles ; pôle « gouvernance et citoyenneté » (13 cahiers) ; pôle « humanité et biosphère » (15 cahiers), pôle « socio-économie solidaire » (21 cahiers), pôle « valeurs éducation et culture » (12 cahiers)

³²⁵ BIP 1138 - mars 2001 - La construction des "percées" dans les cahiers de propositions

³²⁶ BIP 1138, op cit. La liste des percées peut être consultée au lien suivant : www.alliance21.org/lille/fr/assemblee/cahiers.html

qu'on relativise le mieux ce qui se présente à nous comme une évidence intemporelle.

2. *La prise de conscience des décalages entre les systèmes de pensée et les réalités.* Proche de la précédente, cette méthode rend attentif au fait que les systèmes de pensée et les institutions évoluent beaucoup plus lentement que les faits, ce qui conduit trop souvent à penser les réalités de demain avec les idées d'hier et de les gérer avec les institutions d'avant-hier. L'exemple de la pensée sur l'État est utilisée pour illustrer ce phénomène.
3. *La combinaison des approches verticales et horizontales :* l'exemple de la gestion territoriale est donnée pour montrer comment, après une phase de développement industriel fondé sur des filières verticales, il devient urgent de valoriser des approches plus territoriales et plus horizontales.
4. *La recherche d'approches intégrant les réalités au niveau "micro" et au niveau "macro" :* il n'y a pas ce qui relève du niveau local et ce qui relève du niveau mondial, il y a une relation entre les deux et nos systèmes de pensée doivent pouvoir rendre compte de cette relation.
5. *L'inversion :* souvent, l'innovation vient du fait que l'on met au centre de la réflexion une question jusque là considérée comme secondaire et que l'on rejette à la marge ce qui était jusque là considéré comme le problème essentiel. Une illustration classique dans le domaine de la gouvernance : c'est l'articulation entre les niveaux de gouvernance qui devient aujourd'hui le problème essentiel. »

On pourrait parler à cet égard d'une véritable méthodologie du changement systémique, directement héritée des réflexions menées tout au long de la dernière décennie du vingtième siècle sur la nature des changements dans les systèmes bio-socio-techniques, c'est à dire les systèmes qui combinent, comme la planète, les dynamiques des écosystèmes, les dynamiques socio-politiques et les dynamiques scientifiques et technologiques, chacune d'elles ayant ses degrés d'autonomie³²⁷.

Dans ce contexte :

« Les apports des cahiers de propositions viennent alimenter les débats de l'Assemblée au fur et à mesure des besoins des participants . Ce sont les participants eux-mêmes qui détermineront la nature, la forme et le moment de ces apports. Tous ceux qui ont animé le travail collectif de l'Alliance au cours des dernières années sont présents à Lille. Ce seront des personnes ressources, à disposition des participants. »³²⁸

En d'autres termes, ils faisaient fonction d'experts à disposition d'une convention citoyenne. Les membres du Conseil de Fondation eux-mêmes étaient bienvenus à l'Assemblée mais en tant que simples observateurs.

³²⁷ La théorie des systèmes bio-socio-techniques avait été exposée dans «Mission possible, penser l'avenir de la planète ». Paru en 1994, par Pierre Calame, éditions Desclée de Brouwer.
Réédition 2003 sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/mission-possible/

³²⁸ BIP 564, op cit

Les objectifs ambitieux assignés à l'Assemblée nécessitaient une méthodologie appropriée, reflétant la progression de la réflexion collective. Ce qui s'obtient dans une Convention citoyenne locale, en organisant cette progression dans la durée, devait être ici condensé en huit jours, en parcourant les trois dimensions de la diversité et en allant du constat vers les propositions³²⁹ :

« La méthode de travail repose sur 9 principes :

1. *La clarté des objectifs et la rigueur des méthodes sont les conditions de la liberté des débats.* Elles permettent au contraire de répartir équitablement le temps de parole entre tous, d'assurer à chacun le droit de s'exprimer et de garantir la progression de la réflexion collective.
2. *Le travail en atelier permet le dialogue interculturel.* Des ateliers d'un ou deux jours et d'une vingtaine de personnes permettent à chacun de s'exprimer dans sa langue, de faire connaissance avec les autres et de s'efforcer de comprendre leur point de vue. Chaque jour, vingt ateliers de ce type fonctionnent en parallèle. Plus de deux cents interprètes, la plupart bénévoles, sont mobilisés pour permettre ce dialogue interculturel.
3. *Des méthodes interactives assurent la progression journalière de la réflexion.* À chaque jour de l'Assemblée est assigné un objectif spécifique. Chaque atelier quotidien débouche sur un « produit » utile pour les jours suivants. Le déroulement typique d'une journée est le suivant : découverte mutuelle des participants (quand il s'agit d'un groupe nouvellement formé); apports d'éléments de réflexion sur le thème abordé pendant la journée à partir des travaux de l'Alliance et de l'expérience personnelle des participants ; phase de créativité, chaque participant apportant sa réflexion et ses propositions, visualisées sur une carte ; structuration de la réflexion en regroupant les contributions des participants autour de quelques grands thèmes ; élaboration d'éléments de consensus en ouvrant la discussion à partir de ces grands thèmes ; synthèse de la journée sous forme écrite et sous forme de cartes.
4. *La réflexion collective progresse en trois étapes [...], chaque étape nourrissant la suivante* : la première étape (Lundi 3 et Mardi 4 décembre) est centrée sur le milieu social ou professionnel des participants. Les ateliers de travail réunissent des gens d'un même milieu mais divers par leur origine géographique et par leurs centres d'intérêt. Les résultats attendus sont des propositions émanant de ce milieu sur un certain nombre de défis qu'il juge prioritaire ; l'énoncé d'une « Charte des responsabilités » de ce milieu face au monde de demain. La seconde étape (Mercredi 5 et Jeudi 7 décembre) est thématique. Les participants des ateliers collégiaux de la première étape se répartissent entre les vingt ateliers thématiques, chacun étant porteur de son propre point de vue mais aussi porte-parole du point de vue collectif tel qu'il sera ressorti de la première étape [...]. Dans la troisième étape (Samedi 8 décembre) les ateliers se tiennent par région du monde. Chaque participant se fait porteur de ce qui s'est dit au cours des deux premières étapes [...] . Après cet itinéraire en trois étapes, le 9 décembre est consacré à la mise en forme des matériaux réunis en vue de leur présentation à la séance de clôture du 10 décembre.
5. *Les thèmes de travail sont fixés par les participants eux-mêmes,* émergent au cours de l'Assemblée et sont le reflet des préoccupations des participants.

³²⁹ BIP 564 op cit

6. *Les synthèses sont élaborées de façon transparente* et reflètent l'ensemble des points de vue. Pour cela, le recours à la cartographie [sémantique] est systématique pour visualiser les propositions de chaque atelier puis pour visualiser les regroupements thématiques en atelier. L'ensemble des synthèses et cartes est mis sur le web et est accessible en temps réel à tous les participants et au public extérieur.
7. *Les travaux quotidiens de l'Assemblée produisent un certain nombre de propositions* mises sur le web [...].
8. *Les contributions des participants sont diffusées à tous ceux qui le souhaitent [...]*. Toutes celles qui sont fournies en fichier informatique sont regroupées sur disquettes dans la mesure du possible pour permettre à chaque participant de disposer de l'ensemble des contributions.
9. *L'expérience de chaque participant est valorisée*. Des équipes sont à leur disposition pour réaliser avec les participants des fiches d'expérience. L'ensemble constitue un des produits de l'Assemblée et sera largement diffusé. »

Le plus extraordinaire a été que ces principes ont été globalement tous respectés. Le plus exigeant a été le passage de la première à la seconde étape. Il fallait exploiter en temps réel les travaux du jour pour déterminer la liste des ateliers du lendemain et y affecter les participants, ce qui fut source d'extrême stress pour l'équipe d'organisation, sans parler de la complexité logistique, ne serait-ce que pour fournir à chaque participant les per diem promis et pour organiser arrivées et départs de participants venant de plus de cent pays.

Il a fallu aussi innover dans les méthodes et les outils. Vincent Calame mit au point, à cette occasion, le logiciel de synthèse cartographique des travaux des ateliers, donnant naissance à la méthode Desmodo, utilisée avec succès dans les années ultérieures, pour permettre la synthèse transparente de grandes conférences à multiples ateliers³³⁰. C'est ce qui permis, dans le maelstrom de la rencontre, de garder la trace vivante des travaux des ateliers, qui serviront quelques mois plus tard à dégager les leçons générales de l'Assemblée pour en tirer un résultat durable.

Dans l'immédiat, il fallait créer les conditions de l'échange. Corollaire de la composition de l'Assemblée, inutile d'imaginer s'en tenir à trois ou quatre langues, anglais, français, espagnol, chinois comme nous avons pu le faire jusqu'à présent. Il a même fallu faire construire des boîtiers simples de traduction simultanée pour chaque atelier et prévoir, en fonction de la composition de chacun d'eux, les interprètes à mobiliser, tous bénévoles issus soit des écoles d'interprétariat soit des diasporas en France. Nous avons au total mené l'Assemblée mondiale en 35 langues ! Et le tout a été possible avec les seuls moyens de la fondation et des centaines de bénévoles. À ce titre, oui, nous avons démontré qu'un autre monde était possible, un monde où le respect des différences n'empêchait pas de construire ensemble des perspectives communes.

³³⁰ Il s'agit d'un logiciel libre : <https://www.desmodo.net/>

Dans une note de janvier 2002³³¹ nous notions ainsi :

« Pour passer d'une conférence internationale de représentants de la société civile à une Assemblée mondiale de Citoyens, qui puisse être une préfiguration de Parlement de la Planète, reflétant la diversité de la société mondiale et capable d'élaborer un sommaire des stratégies de changement pour le 21ème siècle et une charte des responsabilités humaines, il faut surmonter un ensemble d'obstacles qui vont de l'identification des participants à la mise en place de méthodes originales de travail. L'Assemblée de Lille s'est confrontée à tous ces obstacles et les difficultés rencontrées, ainsi que les insuffisances constatées, sont aussi le reflet d'une ambition qui a été assumée. »

Avec plus de vingt ans de recul, toutes ces leçons et toutes ces expériences restent à disposition pour le jour où la nécessité d'un changement d'échelle de ce type de dynamique s'imposera à tous... avant qu'il ne soit trop tard.

Une des leçons majeures a été pour nous que ce qui a permis à l'Assemblée de se tenir et, dans une large mesure, d'être à la hauteur de notre ambition fut la combinaison de la mobilisation des moyens financiers nécessaires avec la plus grande souplesse et d'un formidable réseau de bénévoles que seule permet la nature désintéressée d'une démarche comme celle de la fondation.

« Ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait » ; c'est un peu, rétrospectivement, cet adage qui résume l'Assemblée mondiale et permet de comprendre combien nous avons parfois frôlé la catastrophe. D'où l'importance de garder en mémoire l'ensemble des défis que nous avons cherché à surmonter et qui constituaient les trois ou quatre sauts périlleux qu'il fallait enchaîner en 2000 et 2001. Tous ces obstacles n'ont pu être surmontés que par l'engagement personnel de tous ceux qui ont participé à cette aventure et l'estime mutuelle qui a permis de gérer des tensions qui, dans d'autres contextes, auraient fait voler en éclats l'Assemblée elle-même »³³².

Et nous citons, parmi les défis la mobilisation :

« Dans la région Nord Pas de Calais les ressources humaines nécessaires à un accompagnement personnalisé de chaque participant [...]. Grâce à des contacts personnels préalables (IUT de Valenciennes) ou en intéressant le corps professoral de différentes Écoles d'interprétariat aux objectifs et à la démarche de l'Alliance, mobiliser et encadrer 350 jeunes. »

À ce titre, par son ambition, ses méthodes et ses résultats, l'Assemblée de Lille a été la démonstration qu'une autre philanthropie était possible.

³³¹ BIP 567 - janvier 2002 - Les défis à relever pour une Assemblée mondiale de citoyens

³³² BIP 567, op cit

L'Alliance à l'ère du soupçon

On ne peut passer sous silence, car les conséquences concrètes n'ont pas été négligeables, un conflit inattendu dans la préparation de l'Assemblée, avec le mouvement Franc-maçon. Nous avions bien sûr, dans la mouvance de l'Alliance, des Francs-maçons et certains d'entre eux pensaient que les sources d'inspiration de l'Alliance n'étaient pas à mille lieues de leurs propres préoccupations et, qu'une coopération entre ce mouvement philosophique historique, qui avait essaimé au niveau mondial, et cette dynamique nouvelle de l'Alliance, qui se préoccupait de son côté de l'universel, était de ce fait à la fois possible et souhaitable. Notre philosophie pluraliste et l'importance que nous accordions au dialogue inter-religieux nous poussait de notre côté à explorer les possibilités de coopération. J'ai donc accepté, en 1999, l'invitation d'une loge maçonnique à faire une conférence sur l'Alliance³³³ :

« 4 questions devaient être abordées : quelle utopie pour le 21ème siècle et pourquoi son urgence ? ; la crise de l'utopie des lumières ; quel est le rôle des réseaux internationaux et quel peut être le rôle de l'international de la Maçonnerie dans une société mondialisée ? ; quelles valeurs communes pour gérer la planète ? [...]. [Cette intervention s'inscrivait] pour cette loge dans le thème de l'année, construire l'utopie [...]. Pierre Calame s'interroge sur l'identité de l'idéologie maçonne – siècle des lumières – et la manière dont elle participe à la crise de cette idéologie. Il y a eu l'âge d'or maçonnique à la 3ème République où la plupart des gouvernants étaient francs-maçons. Mais la fraternité dans la pratique est limitée par les cloisonnements, par le caractère élitiste du recrutement et la quasi absence hors du monde occidental [...]. »

Ce questionnement suscita de la part des participants une volée de bois vert et l'Alliance, en plein développement à cette époque, fut accusée de faire à la Franc Maçonnerie une concurrence déloyale en chassant sur ses terres de l'utopie mais avec un langage plus attractif. Sur le moment, nous ne prêtâmes pas grande attention à ce qui n'avait été qu'un mauvais moment à passer. Jusqu'au jour où nous avons découvert que le bruit courait que l'Alliance était en réalité une secte dont Pierre Calame était le gourou. On sait la puissance des rumeurs. On en eut l'éclatante démonstration. Par l'intermédiaire d'une de ses proches conseillères, nous avons souhaiter inviter le Premier Ministre de l'époque, Lionel Jospin, à la cérémonie d'ouverture. Ce n'était pas si fréquent en effet que s'organise en France quelque chose qui ressemblait à une grande première. Et avons découvert que les services de renseignement de Matignon l'avaient dissuadé de venir à Lille car il risquait d'y devenir otage d'un mouvement sectaire ! Il était pourtant facile de montrer que tout dans l'Alliance était à l'opposé d'une secte.

Mais dans le contexte de l'époque, où la Mission interministérielle de lutte contre les sectes, présidée par Alain Vivien, lui-même franc-maçon, avait publié en 2000 un rapport au vitriol contre le laxisme supposé du gouvernement américain à l'égard des sectes, au nom de la liberté d'expression, et avait publié une liste de sectes, les esprits étaient échauffés et la crainte des sectes commençait à tourner à la chasse aux sorcières. Tout entiers tournés vers la préparation de l'Assemblée mondiale, nous n'avons rien vu venir, tant l'idée du lien de la Fondation avec une secte nous paraissait saugrenue. Nous ignorions également que le dernier rapport de la Mission

³³³ FDS 10179 - 29 janvier 1999 - Intervention sur l'Alliance à une loge maçonnique

interministérielle désignait la NEF (Nouvelle économie fraternelle)³³⁴, une banque solidaire dont nous étions actionnaires depuis les années 1980 aux côtés de la Caisse des Dépôts, comme participant à la dérive sectaire du fait du rôle du mouvement anthroposophe dans sa création, englobant la Fondation dans cette suspicion générale.

Cette suspicion eut des conséquences très sérieuses sur la couverture médiatique de l'Assemblée en France. Un important journal régional décida en comité de rédaction de n'y faire aucune référence. Et un journaliste d'une revue consacrée aux territoires commença mon interview en me disant : « *il paraît que vous êtes un gourou* ». Estomaqué, je lui ai demandé ce qui lui faisait penser cela. Réponse : « *on dit que vous publiez beaucoup !* ». Heureusement, la couverture médiatique internationale compensa largement cette omerta française.

Quelques années plus tard, le mouvement franc-maçon, ayant pris conscience du retard de sa réflexion sur le développement durable, m'a demandé une conférence sur le sujet, ce que j'ai bien sûr accepté³³⁵. C'est cette fois l'affirmation de la nécessité d'une Déclaration universelle des responsabilités humaines comme complément de la Déclaration universelle des droits humains qui froissa certaines oreilles...

8.4 – L'Agenda du 21^{ème} siècle

Nous sommes sortis épuisés de cette rencontre de Lille. La mener à bonne fin, selon la méthodologie particulièrement exigeante que nous nous étions imposée, était, pour l'heure, notre seule obsession. La séance inaugurale³³⁶, le 2 décembre, avait vu intervenir à la tribune de grands témoins impliqués dans l'Alliance : Stéphane Hessel, Madame Zhang Yanling, grande juriste chinoise, Monsieur Kurosawa, Directeur du centre de culture de paix d'Hiroshima, Japon, Madame Valentina Melnikova, Présidente de l'Union des Mères de Soldats de la fédération russe à Moscou, l'amiral Ramdas, ancien chef d'État major de la marine, Inde, Madame Brigalia Bam, Présidente de la Commission électorale, Afrique du Sud, Francisco de Roux³³⁷, Georges Berthoin³³⁸, Michel Rocard, Kimon Valaskakis³³⁹, Edgar Morin. Par leur aura intellectuelle, les responsabilités qu'ils avaient exercées, la diversité de leurs pays d'origine, ils ont ensemble apporté leur crédibilité à cette aventure historique et en ont illustré la portée universelle.

³³⁴ Les banques éthiques les plus connues, Triodos et NEF sont nées dans la mouvance de l'anthroposophie, qui a été aussi à l'origine de l'agriculture biodynamique et qui joue en Suisse un rôle majeur dans la gestion des établissements pour handicapés mentaux où sa compétence est indiscutée

³³⁵ BIP 4369 - décembre 2011 - Vers des sociétés durables : adaptations à la marge ou conduite d'une grande transition

³³⁶ BIP 1940 – 2 décembre 2001-Recueil complet des interventions de grands témoins, cérémonie d'ouverture de l'Assemblée mondiale

³³⁷ Francisco de Roux, né en 1943, Jésuite Colombien, a été très vite impliqué dans la résolution de la guerre civile qui a ensanglanté la Colombie pendant des décennies. Successivement directeur du centre d'études jésuite sur la paix (CINEP), président de l'Université jésuite de Colombie, provincial des jésuites, il a joué un rôle majeur dans la négociation entre le gouvernement colombien et la guérilla des FARC puis, il a présidé la Commission vérité justice de Colombie, moment décisif de la tentative de réconciliation entre les forces en présence, en suivant le mot d'ordre : « sans vérité pas d'avenir »

Puis, les délégations en provenance des 20 régions du monde, issues de 135 pays, s'étaient levées tour à tour et un frisson avait parcouru l'Assemblée : oui « le monde » était bien là, représenté de façon équitable. Souvenir impérissable et comme un rêve de ce que serait un jour un véritable parlement de la planète. Mais il ne s'agit là que d'un souvenir fugace et, malgré toute la force du symbole, il n'aurait pu justifier, à lui seul, les années de travail acharné et les millions investis par la fondation dans cette aventure.

Dès le lendemain, les ateliers s'étaient mis au travail, s'étaient enchaînés l'un après l'autre. Nous nous étions consacrés à l'essentiel, dégager des travaux du jour les thèmes de travail du lendemain. Mais la méthodologie adoptée, avec les cartes conceptuelles produites par chaque atelier, permettrait de garder trace de façon synthétique de chacun des ateliers, nous donnant la matière première pour une future synthèse qui fut entreprise dès les premiers mois de 2002³⁴⁰.

Deux textes gardent trace de ce travail et constituent le véritable testament de l'Assemblée, son résultat pérenne : l'esquisse d'un « agenda du 21^e siècle », document analytique décrivant les différentes étapes de la synthèse³⁴¹ et son résumé³⁴². C'est ce second document, adopté par le Conseil de Fondation, qui va servir de guide pour la décennie suivante. Nous allons en citer de large extraits :

« L'un des objectifs de l'Assemblée Mondiale de Citoyens était d'élaborer un « agenda pour le 21^{ème} siècle », c'est-à-dire d'identifier des perspectives communes à tous les participants. L'Assemblée a commencé par des ateliers « collégiaux » réunissant des participants appartenant à un même milieu social ou professionnel. Chaque atelier a énoncé son propre agenda présenté sous forme de « carte collégiale » de propositions. Le rapprochement de ces cartes a permis d'identifier 17 thèmes communs. Chacun d'eux a fait l'objet d'un atelier thématique. L'exploitation de ces matériaux et leur comparaison avec les autres travaux de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire permet de dégager aujourd'hui un agenda commun, d'identifier un ensemble de changements majeurs, interdépendants, qui devront être entrepris au cours du 21^{ème} siècle. Ils traduisent la manière dont nos formidables moyens de connaissance et de production devront être (ré)orientés. L'élaboration d'un socle éthique commun, la mise en place de nouvelles formes de gouvernance depuis le niveau local jusqu'au niveau mondial et l'émergence d'une communauté mondiale à travers la structuration progressive de la société civile sont les éléments majeurs de cet agenda.

³³⁸ Georges Berthoin (1925-2024) fut, dès les années cinquante, un très proche collaborateur de Jean Monnet et, à ce titre, un des artisans majeurs de la construction européenne. Longtemps président de Europe de la Trilatérale, il avait une conscience aiguë de la nécessité d'un dialogue trans-continental et il fut un des penseurs de ce que pourrait être une gouvernance mondiale à la hauteur de nos défis communs, ce que l'ONU, que Georges Berthoin qualifiait à juste titre de « syndicat des chefs d'État » ne peut pas être. Il a largement contribué, aux côtés de Stéphane Hesse, au cahier de propositions de l'Alliance sur la gouvernance mondiale

³³⁹ Ancien ambassadeur du Canada auprès de l'OCDE, fondateur de la Nouvelle école d'Athènes

³⁴⁰ Pour quiconque souhaiterait réaliser une exploitation « secondaire » de ce matériau extraordinairement riche, l'ensemble des travaux de l'Assemblée sont archivés par la Fondation

³⁴¹ BIP 527 - mars 2002 - « L'esquisse d'un Agenda pour le 21^{ème} siècle ». Document rassemblant les 17 propositions issues des travaux de l'Assemblée Mondiale de Citoyens de Lille en 2001. Parmi les thèmes majeurs : l'élaboration d'un socle éthique commun, la mise en place des nouvelles formes de gouvernance du local au mondial, la structuration progressive de la société civile, etc.

³⁴² BIP 673 - avril 2002 - « Résumé de l'agenda du 21^{ème} siècle »

Un agenda, c'est l'énoncé des « choses à faire ». L'Agenda pour le 21^{ème} siècle identifie les changements majeurs à conduire, du niveau local au niveau mondial, au cours des prochaines décennies. À l'issue de l'Assemblée Mondiale de Citoyens, on peut considérer que cet Agenda existe, au moins à l'état d'esquisse. Trois constats permettent de l'affirmer : les préoccupations exprimées par les différents milieux sociaux et professionnels sont voisines ; les propositions issues des différents ateliers thématiques se rejoignent ; les conclusions de l'Assemblée et la synthèse des cahiers de propositions de l'Alliance convergent.

Lorsque s'assemblent, de tous les horizons géographiques, culturels, sociaux et professionnels, des femmes et des hommes soucieux de l'avenir et conscients de leur responsabilité, le dialogue entre eux est possible et fécond. L'Agenda pour le 21^{ème} siècle, issu de l'Assemblée Mondiale de Citoyens, a été construit de manière démocratique et transparente, par une démarche ascendante, partie de la diversité des points de vue issus des différents milieux sociaux et professionnels et des différentes régions du monde pour dégager par étapes les priorités et les stratégies communes.

Deux priorités se dégagent avec force : l'éthique et la gouvernance. Comment s'en étonner ? Les sociétés de la planète sont interdépendantes entre elles et avec le reste du monde vivant. La mondialisation est irréversible. Mais l'évolution accélérée des sciences, des techniques et de l'économie, les nouveaux rapports de domination qui en découlent, l'emprise excessive des rapports marchands, l'incompatibilité des modèles actuels de développement et de consommation avec les grands équilibres de la planète, tous ces changements rapides ont bousculé les systèmes de pensée et les modalités d'organisation des sociétés qui s'étaient forgés au cours de l'histoire. Ils ont entraîné la ruine des repères intellectuels, moraux et politiques traditionnels, ont affaibli les solidarités construites au fil des siècles. Les valeurs, les systèmes de pensée et les régulations sociales et politiques n'ont pas suivi au même rythme. Il est temps, au 21^{ème} siècle, de réduire ce décalage, de réaffirmer la primauté des fins sur les moyens. C'est le principal message de l'Agenda . Il peut donc se résumer en une phrase : construire un socle éthique, des modèles de production et de vie, des régulations sociales et politiques correspondant à ce nouvel état du monde.

L'Agenda ne se laisse pas découper en parties distinctes. Chaque question qu'il traite renvoie à toutes les autres. Nous l'avons vérifié à l'Assemblée. Chaque fois qu'on prétend approfondir un thème particulier, on déborde sur les autres. C'est une difficulté quand il faut en exposer simplement le contenu. Mais c'est aussi une force. Les changements individuels sont indissociables des changements collectifs. L'organisation locale des sociétés ne peut se penser hors de leur insertion dans la société mondiale. L'Agenda du 21^{ème} siècle, c'est l'émergence progressive, tâtonnante, d'un autre modèle , irréductible à ceux, libéral ou communiste, qui ont marqué le monde moderne. Il ne s'agira pas d'un changement de siècle mais d'un changement d'ère. La Plate-forme pour un Monde Responsable, Pluriel et Solidaire de 1993 en avait eu l'intuition. Les travaux de l'Assemblée Mondiale de Citoyens en apportent la démonstration.

Le nouveau modèle est fondé sur la relation. Sur une planète petite, peuplée et fragile, les interactions entre les personnes, entre les sociétés, avec l'environnement sont constantes, nombreuses, intenses et s'établissent à toutes les échelles. Nous avons appris à juxtaposer, à découper, à séparer les connaissances, les territoires, les niveaux de gouvernance, l'économique et le social, l'individuel et le collectif, le scientifique et le culturel, le local et le global, les femmes et les hommes, le commerce et l'environnement, le public et le privé. Nous pensions que cet effort de séparation, de distinction, était le signe de l'intelligence et la condition de l'efficacité. Il va falloir maintenant apprendre à relier. Les valeurs qui s'imposent, sont celles de la relation et de la coopération, celles de la paix, de la modération et du partage plutôt que celles de la guerre, de l'exploit et de l'accumulation. Ces nouvelles priorités se retrouvent dans tous les domaines, l'éducation, la production, les

échanges économiques et culturels, la gouvernance. L'interdépendance des parties de l'Agenda en est le reflet. Cet entrelacement permanent est le reflet du caractère systémique des changements à venir.

Comment faire du neuf avec du vieux ? Comment accoucher du 21^{ème} siècle avec des systèmes de pensée dépassés, des vérités et des situations tenues pour acquises, des institutions forgées à une autre époque et pour une autre situation ? Cette question éternelle prend dans l'Agenda une acuité particulière. S'il s'agit de changer le système d'éducation : qui éduquera les futurs éducateurs ? Comment concevoir le futur modèle et comment organiser le passage du modèle actuel au modèle futur ? Par où commencer si tout se tient ? À ces questions, apparemment insolubles, l'Assemblée apporte des réponses encourageantes, pragmatiques et parfois dérangeantes.

Des réponses encourageantes et pragmatiques parce que partout et dans tous les domaines des germes de ce changement existent, même s'ils ne sont que partiels et locaux. La valeur ajoutée de l'Assemblée est simplement de les relier, de les agencer, d'en faire apparaître la cohérence profonde. C'est cette mise en réseau – encore une fois la relation, encore une fois le rapport du local au global – qui permet à chaque personne, chaque expérience de sortir de la marginalité, de se découvrir partie prenante d'une aventure collective. D'où aussi l'importance, maintes fois soulignée dans l'Agenda, de construire des réseaux internationaux.

Des réponses parfois dérangeantes parce qu'elles ne mettent pas en scène les affrontements classiques : droite contre gauche, Nord contre Sud, classe sociale contre classe sociale. Les mutations, sans ignorer les conflits d'intérêt, résultent tout autant de changements de regards que de nouveaux rapports de force.

L'Agenda émerge des contributions des uns et des autres. C'est l'œuvre de tous. Le changement se conçoit en marchant. Il associe la pensée et l'action. L'Agenda tire sa légitimité démocratique de la convergence et de la cohérence des préoccupations et expériences venues de tous les horizons. C'est un modèle ouvert, bricolé, évolutif, non un nouveau dogme.

L'éthique est le premier domaine de convergence, le socle de l'Agenda. Tous les ateliers « collégiaux » de l'Assemblée sans exception en ont parlé, ainsi que la plupart des ateliers thématiques. Quatre valeurs, liées entre elles, sont plébiscitées : la responsabilité – à l'égard des autres, à l'égard de la planète – ; la capacité à prendre en compte à la fois l'unité et la diversité du monde ; la tolérance et le respect, c'est à dire la manière d'accepter l'autre dans son égalité et sa différence ; la solidarité. Tout le reste en découle. La citoyenneté, par exemple, autre thème très présent dans les propositions, est conçue comme un équilibre de droits et de devoirs, comme le résultat d'un comportement responsable.

Ces valeurs n'ont de réalité qu'à travers des pratiques. La responsabilité n'existe que par des comportements responsables, la tolérance par des comportements tolérants, etc. C'est pourquoi, la diffusion de ce socle éthique ne peut être le fruit d'un discours moral mais doit résulter d'apprentissages sociaux. L'éducation à la citoyenneté, par exemple, ne peut se faire que par l'exemple, à travers la pratique de la citoyenneté dans les systèmes éducatifs. La démocratie n'est pas seulement, n'est pas avant tout, un système politique. C'est d'abord un espace d'apprentissage de la responsabilité et du partenariat. C'est le comportement responsable qui fonde en dernier ressort la légitimité de l'exercice du pouvoir économique et politique, même si la légalité de ce pouvoir vient du vote des actionnaires ou des électeurs.

Le socle éthique fait le pont entre les comportements individuels et les normes sociales. Le monde

ne peut fonctionner que si désir individuel, prestige social et obligations juridiques et institutionnelles se renforcent mutuellement. Les stratégies de changement combinent la recherche individuelle de sens et la création de nouvelles normes sociales. L'une ne va pas sans l'autre.

L'image de socle éthique est à prendre au pied de la lettre. Ce sur quoi se fonde tout le reste. La combinaison des valeurs entre elles forme la palette des conduites comme la palette infinie des couleurs se forme à partir d'un petit nombre de couleurs de base. Ce n'est pas une liste juxtaposée de préceptes moraux mais une vision du monde.

La gestion de la biosphère et des ressources naturelles est un bon exemple de cette combinaison et de cette vision. Elle est gouvernée par les deux principes de responsabilité et de solidarité : la responsabilité conduit à la protection et impose l'attention aux interrelations au sein des écosystèmes et avec les activités humaines ; la solidarité conduit au partage équitable de tout ce qui n'existe pas en quantité infinie.

L'éducation répond aux mêmes exigences. Elle appelle une réforme de contenu, pour devenir éducation à l'être, aux relations, à la complexité. Elle appelle aussi, au nom de l'équité, à un nouveau partage des savoirs. Ainsi se dessinent les deux faces indissociables du bien public : le fruit d'une responsabilité partagée, ce à quoi chacun accède de façon équitable. Protection de l'environnement et justice sociale doivent être les deux faces d'une même monnaie.

Responsabilité et solidarité créent les conditions du partenariat et du contrat. La gouvernance, le droit, les régulations politiques, l'organisation des services publics constituent le cadre de la mise en œuvre des responsabilités de tous plutôt que l'assujettissement de chacun à des normes au nom de l'intérêt public. D'où l'importance accordée au développement de démarches citoyennes – exprimant la conscience individuelle et collective de la responsabilité – et aux moyens d'évaluer publiquement l'exercice réel des responsabilités. Les principes de partenariat et de contrat social deviennent des références centrales. Les pouvoirs publics ont pour première responsabilité d'organiser ce partenariat et de s'y engager. Chaque milieu professionnel tire du contrat qui le lie au reste de la société la justification ultime de sa liberté et de ses privilèges. Les systèmes publics d'information citoyenne jouent pour le respect du contrat un rôle aussi important que la justice.

La prise en compte des relations et la double exigence d'unité et diversité sont au cœur de la construction de la société mondiale à venir. Cela se vérifie dans tous les domaines.

Qui dit relation dit, en effet, horizontalité, transversalité, enracinement, territoire, recherche de cohérences. D'où l'insistance constante, dans l'Agenda, sur la place du local : dans l'éducation, la science, les médias, l'organisation économique et sociale, la gestion des échanges, la préservation des écosystèmes, la gouvernance. Au lieu de juxtaposer des lois universelles de la physique et de l'économie ou des filières verticales de production et de distribution, il faut en organiser les liens dans un contexte et sur un territoire.

Cohérence locale ne veut pas dire isolement, ne veut pas dire autarcie. Ce n'est pas un retour en arrière. C'est, au contraire, une marche en avant vers un nouveau degré d'intégration des connaissances et des activités, vers une capacité nouvelle à associer diversité et unité, autonomie et solidarité. Car les différents territoires, les différents contextes locaux sont interdépendants jusqu'au niveau mondial. Il n'y a plus d'un côté les problèmes locaux et de l'autre les problèmes mondiaux. Tout est local, tout est mondial.

Un concept commun, presque un mot d'ordre, guide la recherche de formes nouvelles de culture, d'organisation sociale, d'économie et de gouvernance. C'est le concept de « subsidiarité active ».

« Subsidiarité » parce que priorité est donnée aux approches locales ; « subsidiarité active » parce que cette priorité s'exerce à tout moment dans le respect des interdépendances.

Né dans le champ de la gouvernance pour décrire une nouvelle philosophie politique, ce concept s'applique également à l'économie et à la société pour inventer de nouvelles formes de relations entre diversité et unité, entre local et mondial. Il s'agit, dans tous les domaines, d'utiliser toutes les ressources de l'intelligence et de la technique pour inventer de meilleures manières d'obtenir simultanément plus d'unité et plus de diversité ; d'associer ces deux termes au lieu de les opposer.

La structuration de la société mondiale en réseau est une des dimensions majeures du nouveau lien entre local et mondial, un des symboles de la relation renouvelée entre unité, l'organisation mondiale du réseau, et la diversité, l'autonomie et l'environnement local de ses membres. Chaque atelier collégial et la plupart des ateliers thématiques ont fait de cette mise en réseau des expériences, des personnes, des ressources et des institutions une priorité. Pour transformer les expériences de chacun en connaissance partagée. Pour sortir de la marginalité et de l'impuissance. Pour entrer en partenariat au sein d'un milieu, entre milieux, avec les pouvoirs publics. Pour définir un nouveau partage des rôles dans la production et la gestion des biens publics. Partenariat et partage des rôles ne retirent rien aux responsabilités politiques. Ils en proposent simplement un autre usage.

Face au mouvement de marchandisation et de privatisation et sur une scène internationale encore dominée par les relations entre États, il est fondamental et urgent d'organiser un espace public mondial. Seule une organisation en réseau, facilitée par Internet, permet d'en faire naître les acteurs. Il n'y aura pas d'organisation politique mondiale sans qu'une communauté mondiale ne s'institue au préalable. Aventure inouïe où l'organisation de la société précède et préfigure celle de ses institutions politiques. Les dynamiques institutantes sont essentielles.

La construction de la communauté politique, en particulier à l'échelle mondiale, demeure la grande aventure du 21^{ème} siècle. La plupart des propositions émises à l'Assemblée Mondiale dans le cadre de l'Alliance sont, en dernier ressort, relatives à la gouvernance, du local au mondial. Les liens entre les niveaux de gouvernance sont si forts que chaque fois qu'un atelier de l'Assemblée Mondiale a cherché à traiter un des niveaux, quel qu'il soit, territoire local, État ou gouvernance mondiale, il a été amené à évoquer simultanément les autres niveaux. L'approche locale est un moyen privilégié d'accès à l'universel. La réforme de l'État passe par une redéfinition des relations entre les États et les territoires locaux d'un côté, les régions du monde et la planète de l'autre. Enfin, une gouvernance mondiale ne peut se concevoir sans relier les approches locales des problèmes et sans dépasser la conception actuelle de la souveraineté des États. En outre, les débats de l'Assemblée Mondiale permettent de vérifier que les questions soulevées à propos de la gouvernance sont les mêmes à toutes les échelles. Ces questions peuvent se regrouper en quatre grands chapitres :

- créer des conditions d'une gouvernance légitime, démocratique et efficace ;
- permettre la structuration internationale des acteurs sociaux et organiser les partenariats entre eux ;
- protéger les droits et les intérêts des groupes sociaux ou des pays les plus faibles ;
- échapper à la domination exclusive des rapports marchands et créer des régulations qui prennent en charge les défis de la société du 21^{ème} siècle, en particulier la gestion simultanée des problèmes sociaux et des problèmes environnementaux.

Ces quatre dimensions regroupent chacune un ensemble de principes qui constituent le cahier des charges de la gouvernance de demain.

L'art de relier entre eux les acteurs et les problèmes est la condition première de l'efficacité des futurs systèmes de gouvernance. De nouvelles formes de coordination entre autorités locales, nationales et internationales (relier les niveaux), de nouvelles méthodes de coproduction du bien public sont pour cela nécessaires. »

Cet Agenda va dès lors devenir la référence durable de l'action de la fondation, attachée à en populariser les termes et à les traduire en propositions de transformations.

Deuxième partie

Au service des défis du 21^{ème} siècle, 2003-2014

I. Troisième étape, les orientations 2003-2014 de la Fondation

1.1 – Le contexte économique et géopolitique

La troisième étape de l'action de la Fondation, de 2001 à 2014 se déroule dans le contexte d'évolutions très rapides, souvent opposées à la mise en œuvre l'Agenda du 21^e siècle tel qu'identifié à l'issue de l'Assemblée mondiale, ce qui amènera souvent la fondation à naviguer vent debout.

La dernière décennie du 20^e siècle, marquée par la chute de l'Union soviétique et par le Sommet de la terre de Rio en 1992, avait fait souffler une vague d'optimisme à la fois chez les tenants du libéralisme, qui croyaient déjà déceler « la fin de l'histoire », c'est à dire la victoire définitive de l'économie globalisée de marché et de la démocratie représentative, et chez les tenants du mondialisme qui, dans la ligne du discours de Gorbatchev à l'ONU en 1988, voyaient s'ouvrir des perspectives de gestion d'une communauté planétaire de destin dont la lutte contre le réchauffement climatique, avec le protocole de Kyoto en 1997, et les Objectifs de développement du millénaire (OMD), adoptés à l'issue de l'Assemblée du millénaire de l'ONU, en 2000 étaient deux symboles. Mais, dans les quinze ans qui vont suivre, bien des évolutions vont contredire cet optimisme, produisant souvent un mouvement inverse. Sans prétendre à l'exhaustivité, voici sept éclairages permettant de comprendre l'action de la fondation au cours de cette troisième étape.

Premier éclairage, *la place de l'Asie en général et de la Chine en particulier dans les affaires du monde*. L'adhésion de la Chine à l'OMC, actée en décembre 2001, au moment même où se tenait l'Assemblée mondiale de citoyens, a une forte valeur symbolique. Ce fut le début d'un immense malentendu. À travers cette adhésion, la Chine faisait son grand retour dans les affaires mondiales. Elle a accéléré aussi son développement économique. En 2001, le PIB de la Chine représentait 4 % du PIB mondial. Malgré son décollage économique à partir de la politique d'ouverture de Deng Tsiao Ping, au début des années 1980, elle n'était encore, en 2001, que l'« usine du monde » dédiée à la fabrication de biens conçus en Occident. Et la société chinoise ne s'était que peu frottée aux usages du monde. L'adhésion à l'OMC, et c'est ainsi qu'elle l'avait conçue, créait pour elle la nécessité de se mettre à la hauteur des normes techniques occidentales. Mais les

États-Unis et l'Europe la regardaient encore de haut et avaient soutenu son adhésion à l'OMC avec la conviction que cela accélérerait sa démocratisation à l'occidentale. Il n'en a rien été. Mais, pendant que les pays anciennement développés la regardaient avec un sentiment de supériorité, la Chine connaissait sur tous les plans économiques et techniques un développement extraordinaire. Son PIB représente, vingt ans après, en 2021, 17 % du PIB mondial, plus qu'un quadruplement. Et la Chine ne s'est pas contentée de suivre, elle est devenue leader dans de nombreuses technologies, à commencer par celles dont dépend la transition vers des sociétés durables. Il a fallu la pandémie du COVID pour que l'Occident ouvre les yeux et découvre sa dépendance aux productions et technologies chinoises. Cette évolution radicale du rapport de forces concerne toute la région Asie Pacifique qui représente aujourd'hui 60 % du PIB mondial. Dès 1992, la Fondation avait créé des liens avec la société chinoise, convaincue que « *le monde ne se ferait pas sans la Chine et que, dès lors, il fallait apprendre à coopérer avec elle* ». Cette intuition s'est avérée particulièrement juste. On ne peut traiter des affaires mondiales, assumer les interdépendances planétaires, sans développer des liens avec l'Asie en général et la Chine en particulier.

Second éclairage, *la fin de la mondialisation heureuse*. Elle n'a jamais été heureuse pour tout le monde et la globalisation économique a toujours fait des gagnants et des perdants. Mais la crise financière de 2007 et 2008, en révélant la manière dont des placements hasardeux américains avec les subprimes, avait vu très rapidement la contagion s'étendre au monde entier, a montré les limites et les dangers d'une globalisation financière et d'acteurs financiers à la fois moutonniers et irresponsables. La mobilisation d'outils financiers publics et la volonté d'agir « quoi qu'il en coûte » a permis d'éviter l'équivalent de la crise économique et sociale de 1929 mais l'alerte a été chaude et a engendré dans beaucoup de pays une croissance de la dette publique. Ce choc s'est doublé, au fil des années, du fait que dans les grands pays anciennement développés, Europe et États-Unis, il y a eu de moins en moins de gagnants et de plus en plus de perdants, alimentant la montée des extrêmes droites et la volonté protectionniste. Faute d'avoir été en mesure de concevoir une gouvernance à multi-niveaux des échanges, l'OMC, qui représentait un progrès significatif par rapport au GATT, s'est transformé en machine à promouvoir un marché mondial non régulé. Ce double mouvement, crise des marchés financiers et marché mondial non régulé, a provoqué le choc en retour dont on voit les effets.

Troisième éclairage, *les impasses de la démocratie par la force*. Les États-Unis, constatant que la démocratie telle qu'ils la concevaient ne se diffusait pas à la vitesse qu'ils imaginaient, ont, bien avant que Donald Trump ne promeuve le slogan « la paix par la force », eu recours à la force pour tenter d'imposer la démocratie. L'invasion de l'Irak en 2003, sur la base du risque prétendu du développement par Saddam Hussein d'armes de destruction massive et au mépris du droit international, a eu l'effet inverse du résultat souhaité, confirmant dans l'esprit de beaucoup d'opinions publiques dans le « Sud global » la pratique du deux poids deux mesures. Sans aller jusqu'à vouloir imposer la démocratie par la force, la France, dans son pré carré de l'Afrique de l'Ouest, a mis tout son poids pour pousser ses États vassaux du Sahel à aller très vite vers le multipartisme sans vouloir voir le fait que c'était l'État post-colonial, plaqué sur les sociétés africaines, qui posait problème. Dans les deux cas, ces pressions ont été contre productives. Comme ont été contre productives les pressions des institutions internationales pour que les pays les plus dépendants de l'aide internationale s'alignent sur des préceptes de « bonne

gouvernance » élaborés avec l'aide des fondations conservatrices américaines. Avec la même naïveté, les « printemps arabes » ont été accueillis en Occident avec un enthousiasme unanime sans prendre conscience que la révolte était menée par une minorité de la population, les classes moyennes occidentalisées, comme l'ont démontré les élections libres qui ont suivi, remportées d'Égypte en Tunisie par des partisans de l'Islam politique. Au fil des années, le pourcentage de la population mondiale vivant dans des démocraties authentiques s'est réduit pour tomber en 2025 en dessous de 10 %.

Quatrième éclairage, *une Union Européenne victime de son succès et de son inertie intellectuelle*. La chute du mur de Berlin a rendu politiquement très difficile de refuser aux anciens pays satellites de l'URSS de rejoindre l'Union Européenne, qui leur paraissait à la fois la garantie d'irréversibilité du passage à la démocratie et l'entrée dans un monde de prospérité économique. L'Union s'est donc accrue de dix nouveaux membres en 2004 et deux encore en 2007. Mais cet élargissement ne s'est pas accompagné d'une profonde réforme des institutions européennes, conçues pour préserver les intérêts des petits États membres dans une Europe à six, et d'une révision profonde du logiciel intellectuel de la Commission, celui des vertus partout et toujours du libre marché, oubliant que ce logiciel n'avait été que la roue de secours de l'Europe naissante après le rejet par la France de la Communauté européenne de défense en 1954. Résultat, il est devenu très difficile pour l'Europe d'avoir un vrai projet politique. La Convention issue de la déclaration de Laeken sur l'avenir de l'Union européenne, en décembre 2001, a été l'occasion doublement ratée, d'une part, d'engager un grand processus démocratique visant à faire émerger la conscience d'un peuple européen, d'autre part, de réviser cet intégrisme du marché. Le rejet, lors des référendums français et néerlandais de 2005, du projet de traité de l'Union aurait dû constituer une sonnette d'alarme, mais il n'en a pas été tenu compte. Résultat, il n'y a toujours pas de conscience des Européens de partager une destinée commune et l'Europe, avec son intégrisme du marché, est devenue le « ventre mou » de la globalisation économique, le marché unique européen n'étant qu'une réplique du marché unique mondial, ce qui l'a empêché d'avoir une vraie politique de développement et de prendre en compte les perdants de plus en plus nombreux de la mondialisation.

Cinquième éclairage, *les limites des droits humains comme base d'une communauté mondiale*. Au cours de la seconde moitié du 20^e siècle, la Déclaration universelle des droits de l'Homme est devenue, grâce aux protocoles successifs élargissant les droits, essentiellement politiques à l'origine, aux questions sociales et d'environnement, la référence éthique presque unique pour la vie internationale. C'était oublier, d'abord, que les droits humains individuels ne sont pas une valeur universelle que l'on retrouve dans toutes les cultures, ensuite, que l'addition des droits des uns et des autres ne construit pas une communauté. Une communauté repose en effet sur l'idée de responsabilités mutuelles. Le péril a cru lorsque, comme dans l'Union européenne, un système juridique essentiellement fondé sur la Convention européenne des droits humains a cru pouvoir imposer de force une réforme des mœurs, même aux pays qui ne partageaient pas les valeurs et l'évolution sociologique de l'Europe occidentale. Et le phénomène s'est aggravé du fait que les milieux dits « progressistes » en panne d'imagination pour renouveler le logiciel social démocrate à la lumière de la globalisation économique et des défis de la transition vers des sociétés durables, se sont réfugiés dans des programmes de réforme des mœurs au forceps, provoquant dans un nombre croissant de pays un retour de bâton. Cette crise de la « gauche »

s'est aussi manifestée en Amérique latine où porter aux nues un Hugo Chavez en train de ruiner le Venezuela ou, un Fidel Castro, a eu des effets contre-productifs.

Sixième éclairage, *l'empreinte durable de l'Islam politique*. Né du sentiment d'échec de l'entrée en modernité de nombreux pays à majorité musulmane, l'Islam politique, y compris la volonté d'islamiser la société par la force, image inversée de la démocratie par la force, a continué à prospérer malgré ses échecs à gérer effectivement les sociétés et représente une menace diffuse mais omniprésente à l'égard des valeurs de l'Occident, soit à travers la volonté d'imposer une charia largement réinventée dans les pays où il est au pouvoir, soit à travers les diasporas musulmanes dans les pays occidentaux, soit à travers la pression djihadiste, d'abord au Moyen orient, aujourd'hui dans l'Afrique sahélienne, face à des pouvoirs perçus par la population comme faiblement légitimes. Les réponses strictement militaires ou policières à cette menace sont notoirement insuffisantes. L'inefficacité de l'intervention occidentale en Afghanistan l'illustre. En lieu et place de la « fin de l'histoire », c'est le caractère tragique de l'histoire qui revient sur le devant de la scène.

Septième éclairage, *les difficultés croissantes à gérer les interdépendances mondiales*. Deux exemples très différents l'illustrent : la lutte contre le changement climatique ; la gestion des flux migratoires. La lutte contre le réchauffement climatique supposait un partage équitable des efforts, entre les pays d'une part et entre les classes sociales au sein de chaque pays ensuite. Elle supposait également l'adoption de dispositifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre réellement efficaces. Sur ces deux plans, l'échec est patent. L'accord de Paris auquel a abouti la COP 21, la vingt et unième conférence des parties, en 2015, est un bel exemple de schizophrénie collective assumée. La communauté mondiale s'est engagée à maintenir le réchauffement nettement en dessous de deux degrés d'ici la fin du siècle tout en actant d'engagements volontaires et non contraignants des États dont la somme conduisait à un réchauffement de plus de trois degrés. La manière dont on a voulu gérer une transformation structurelle de l'économie et des modes de vie avec les instruments du marché était vouée à l'échec, mais l'inertie des systèmes conceptuels et institutionnels rend impossible la conduite d'une grande transition dont dépend pourtant notre survie collective. Quant à la gestion des flux migratoires, elle tente sans succès de rendre compatibles un différentiel de croissance démographique et de prospérité, conduisant à une forte pression migratoire que les pays riches cherchent à endiguer, avec les principes des droits humains. Le fossé entre des biens mondiaux à gérer et le renforcement des souverainismes étatiques n'a cessé de se creuser.

1.2 – Renforcer les synergies entre les actions financées

En 1991, à l'issue de sa première sabbatiale, la Fondation avait prévu de tenir la seconde cinq ans après, en 1996. Mais à cette date, le Conseil, confronté à la dynamique naissante et prometteuse de l'Alliance, avait jugé qu'il n'était pas possible de procéder à une pose d'un an ou plus et avait décidé de reporter la sabbatiale après l'Assemblée mondiale, prévue à l'origine en 1999. Ce n'est donc qu'en 2002, douze années après la première, que s'engagea la seconde sabbatiale.

Pendant ces douze années, le cadre stratégique de la fondation était resté celui qui avait été défini en 1991, avec ses sept programmes et ses quatre politiques, mais l'importance des moyens alloués à l'Alliance puis à l'Assemblée mondiale en avait fait la clé de voûte de l'ensemble.

Les risques du mode d'organisation adopté en 1991 étaient apparus entre temps. Il était tentant, pour les membres de l'équipe qui en étaient responsables, de s'appuyer sur le réseau thématique qu'ils avaient constitués pour faire de chaque programme une « fondation en petit », cogérée entre l'équipe et le réseau de partenaires. Le syndrome observé au sein de l'Alliance se retrouvait mutatis mutandis dans chacun des programmes : plus un réseau thématique se consolidait et plus il pouvait revendiquer légitimement un rôle dans le pilotage du programme, tendant à réduire la fondation à une source de financement déléguant à chaque programme le soin de définir ses propres orientations stratégiques. Et, les financements n'étant pas extensibles, l'autre tentation de chaque réseau de partenaires était d'éviter toute extension du réseau pour ne pas avoir à partager plus largement les financements.

Cette évolution possible conduisait à une contradiction qu'avait à plusieurs reprises relevée le Conseil de Fondation : chacun des sept programmes de 1991 couvrait un champ si vaste qu'il aurait pu sans difficulté absorber l'ensemble des financements de la Fondation ; dès lors conduire les sept à la fois n'avait pas de sens, à moins que la qualité des relations entre programmes ne crée en soi une valeur ajoutée. Ce qui supposait l'attention portée aux interactions entre les différents programmes, donc une réduction de l'autonomie de chacun d'eux. Certes les « réunions du lundi », auxquelles toute l'équipe participait, permettaient d'identifier au fil de l'eau les synergies possibles mais, ce n'était qu'une réponse imparfaite tant que ces synergies n'étaient pas explicitées et assumées. Ce défi de la participation de tous à l'œuvre collective n'est pas propre à la fondation mais prenait ici un relief particulier compte tenu de l'ambition de notre projet.

Il est fréquent que des fondations s'adjoignent, pour définir leurs orientations, un comité stratégique les aidant à resituer leur action par rapport à un monde qui bouge. Compte tenu de la conviction qui nous animait, que les défis à venir étaient d'ampleur mondiale, aurait-on pu rêver comité stratégique plus pertinent que l'Assemblée mondiale qui venait de se tenir et d'une conclusion plus claire que l'Agenda du 21^e siècle que nous venions d'en dégager ? Évidemment non. C'est pourquoi, dans l'esprit du Conseil de Fondation, cet Agenda du 21^e siècle était le point de départ inévitable de notre sabbatiale, la question posée étant de savoir ce qu'une fondation de modeste taille comme la nôtre mais, tout imprégnée de son devoir d'ambition, pouvait apporter d'utile à un agenda qui concernait l'humanité tout entière.

La trame de la sabbatiale était donc toute tracée et comportait trois volets : quelle valeur ajoutée apporter dans l'agenda du 21^e siècle ? Quel mode d'organisation de l'équipe pour assumer le caractère global de notre projet ? Quel était, dans ce schéma post Assemblée mondiale, la place de l'Alliance et de ses relations avec la Fondation ?

Les nouvelles orientations furent adoptées en juin 2003 par le Conseil de Fondation, un texte de soixante pages³⁴³ et une synthèse de dix pages³⁴⁴ dont nous allons reprendre l'essentiel ici.

1.3 – Des orientations découlant de l'Agenda pour le 21^{ème} siècle

« Le constat fondamental d'où part le projet de la fondation est que la croissance des interdépendances entre les êtres humains, les sociétés et entre l'humanité et la biosphère n'ont cessé de croître et son irréversibles. Mais la société monde qui émerge sans repère commun, sans institution légitime, sans justice, sans responsabilité, sans solidarité, sans vision commune, sans solidarité, sans vision à long terme, sans objectif partagé va droit dans le mur. Le 21^{ème} siècle devra, pour que l'aventure humaine se poursuive, être un siècle de grandes mutations. La fondation tire profit de son indépendance et de sa possibilité d'agir à long terme pour se mettre au service de ce défi. Elle s'engage à contribuer aux mutations à long terme de nos sociétés. Pour cela elle appuie l'émergence d'une communauté mondiale capable de concevoir et de conduire trois mutations majeures : la révolution de la gouvernance ; un socle éthique commun ; de nouveaux modèles de développement. »

Illustration de ce que nous avons appelé le devoir d'ambition, *nous ne partons pas de ce que nous sommes capables de faire pour en trouver des terrains d'application, nous partons de ce qu'il y a à faire absolument, l'agenda, et cherchons en quoi nous pouvons être utiles à sa réalisation.*

« Le passage de la deuxième à la troisième étape de la fondation se caractérise à la fois par la continuité et par les mutations. La continuité se lit dans l'ambition de se mettre au service des grands défis et dans le style (une aventure humaine à long terme où le chemin s'invente en marchant). Elle se lit aussi dans les priorités et les méthodes qui découlent de ce que nous avons appris depuis vingt ans. Les mutations [de notre stratégie] ont trois sources. D'abord, le monde a profondément changé depuis 1990. Les défis fondamentaux sont toujours les mêmes mais le contexte économique, politique, social, intellectuel, scientifique et technique s'est transformé. Ensuite, l'action elle-même nous a profondément transformés, ce qui nous conduit à nous définir autrement. Enfin la capitalisation menée a révélé nos faiblesses, nos limites et nos contradictions, nous invitant à y remédier [...] »

La démarche suivie pour élaborer le projet ainsi que celle qui guidera sa mise en œuvre s'inspirent des réflexions que mène la fondation sur la gouvernance. Certes, la gouvernance d'une fondation n'est pas la transposition directe de la gouvernance publique à l'échelle d'un territoire et d'un État. Néanmoins, nous avons déjà vérifié que les réflexions sur la gouvernance de différents types d'institution se rejoignaient. C'est pourquoi le texte qui suit est largement inspiré,

³⁴³ BIP 2547 - juillet 2003 - Le projet 2003-2010 de la fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme. La fondation appuie l'émergence d'une communauté mondiale capable de concevoir et de conduire trois mutations majeures : la révolution de la gouvernance ; un socle éthique commun ; de nouveaux modèles de développement

³⁴⁴ BIP 2550 - juillet 2003 - Synthèse du projet 2003-2010 de la fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme. Les orientations de la fondation pour la période 2003 - 2010 sont fondées sur les vingt ans de travail précédents, découpés en deux étapes. Nourries de ces apprentissages, elles le sont aussi de l'agenda pour le 21^{ème} siècle issu de l'Assemblée Mondiale de Citoyens de décembre 2001

dans sa structure et dans son contenu, par les « principes communs de gouvernance » développés en 2003 dans le livre « La Démocratie en miettes », d'où les fréquentes références au livre, notamment dans les chapitres traitant du partenariat et de l'organisation.

La « Démocratie en miettes »³⁴⁵, à laquelle il est fait ici référence, a été précisément écrite au cours de la sabbatale, comme contribution à la capitalisation du programme « État et société » qui, en douze ans, avait connu une mue profonde. Partant des relations entre État et société civile, il avait débouché sur une théorie de la gouvernance. Il avait fallu, pour cela, donner une définition large de la gouvernance car ce terme, d'origine française, avait été repris et popularisé au cours des années 1990 par les Institutions de Bretton Woods, FMI et Banque mondiale, sous une forme très idéologique, des préceptes de « bonne gouvernance » qui revenaient à réduire au maximum le rôle de la puissance publique et, dans la ligne du livre de Francis Fukuyama « La fin de l'histoire », à faire de la démocratie représentative l'horizon indépassable de la gestion des sociétés, suscitant une très forte hostilité des milieux intellectuels français à l'égard du concept de gouvernance lui-même, perçu comme le cheval de Troie d'un néolibéralisme mondialisé. Il avait donc fallu se battre sur deux fronts : combattre sur la scène internationale, avec un certain succès, les thèses des institutions de Bretton Woods ; plaider, sur la scène nationale, en faveur du concept qui avait l'immense avantage de faire de nos institutions et idéologies occidentales une simple variante, historiquement marquée, d'une question bien plus constante : comment les sociétés au fil des millénaires, se sont-elles organisées pour se maintenir dans leur domaine de viabilité ? Ce concept débouchait donc sur un examen comparatif de la gestion des sociétés d'une culture à l'autre, d'un siècle à l'autre, et sur une approche multiscale de cette gestion, du local au mondial.

« L'agenda [pour le 21^e siècle] énonce deux mutations prioritaires : celle des modèles de développement – les modes de vie, la manière de produire, de consommer, d'échanger – et celle de la gouvernance – l'art d'organiser et de gérer les sociétés, d'assurer la cohésion sociale, la justice, la paix, la diversité, l'épanouissement de chacun, la préservation des ressources, la préparation de l'avenir. Reliant les deux mutations, il y a l'éthique. La construction d'une société mondiale viable suppose de se mettre d'accord sur des principes éthiques communs : les formidables différences de contexte et de tradition religieuse et philosophique ne peuvent justifier de différer cette recherche de critères éthiques communs pour gérer une planète commune. [...] Gouvernance et éthique sont les deux moyens inséparables de réaffirmer la primauté des fins sur les moyens, de redonner un sens à la démocratie, c'est-à-dire à l'affirmation par la communauté humaine de la volonté de conduire sa destinée. »

Redonner sens à la démocratie, un autre thème qui s'était imposé à nous cette décennie là et que nous avons précisé en opposant la « démocratie substantielle », c'est à dire les échelles et les méthodes qui permettent effectivement de donner aux citoyens une prise sur leur avenir, à la « démocratie formelle », qui, selon nous, était devenu le lot commun où des institutions démocratiques fonctionnaient mais n'avaient prise que sur des choses secondaires.

³⁴⁵ Démocratie en miettes. Paru en 2003, par Pierre Calame. Le livre prolonge les réflexions exposées dans Mission Possible puis dans l'État au cœur, et s'est nourri aussi des réflexions menées dans le cadre de l'Alliance, d'une part sur d'autres échelles de gouvernance que l'État, avec les travaux sur la gouvernance territoriale et la gouvernance mondiale, d'autre part sur la gouvernance de l'Alliance elle-même. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/la-democratie-en-miettes/

Mais qui peut porter une ambition collective de cette ampleur ? Les grands pouvoirs politiques et économiques, en clair les grands États et les grandes entreprises en ont-ils la capacité, la légitimité, la vision, la volonté ? Au moment où une gouvernance mondiale légitime, démocratique et efficace serait urgente et nécessaire, il n'y a pas de communauté politique pour l'instaurer. La plupart des structures mondiales ou régionales, l'ONU et l'Europe par exemple, qui pourraient en être l'ébauche, sont en crise, enfermées qu'elles sont dans l'illusion de la souveraineté des États. Dans cette conjoncture historique, il faut sortir du cercle vicieux où l'absence de communauté politique, l'absence d'institution de régulation et l'absence de vision s'entretiennent mutuellement et, pour cela, il faut construire une communauté mondiale réunissant tous ceux, de tous les milieux et de tous les continents, qui, conscients de leur devoir et conscients des défis, veulent œuvrer ensemble à concevoir et conduire ces mutations, à unir leur expérience, leur créativité et leurs énergies pour construire un monde responsable, pluriel et solidaire. La construction de cette communauté est indispensable pour concevoir et conduire les mutations nécessaires mais, elle est déjà en soi, une formidable mutation. C'est en effet à travers cette communauté que peuvent se concevoir et se vivre l'éthique commune. C'est aussi une dimension essentielle de la gouvernance à construire. Avec d'autres, la fondation veut donc contribuer à l'émergence de cette communauté mondiale. »

On retrouve évidemment dans ces orientations notre conception d'une « alliance pour une autre mondialisation » et notre réflexion sur la gouvernance mondiale. Le temps n'est pas venu d'une forme d'État mondial tel qu'en rêvait autrefois le mouvement des Citoyens du Monde. C'est donc à travers la construction progressive d'une communauté mondiale de destin, impliquant un renouvellement complet des relations entre les sociétés et en se mettant d'accord sur une éthique commune de la responsabilité, fondement d'un droit réellement mondial, qu'on pourra surmonter les impasses du système inter-gouvernemental actuel que représente l'ONU.

« Est-ce une chimère ? Un rêve impossible ? Le projet d'illuminés ? Nous ne le pensons pas. Un monde est en marche, un monde est en recherche. Une société civile multiforme voit le jour, portée par la réalité de la mondialisation, rendue possible par la révolution des moyens de communication. Des réseaux de chercheurs, d'entrepreneurs, d'ONG, de syndicats, de mouvements sociaux se renforcent. On peut encore leur reprocher de rester trop souvent parcellaires, corporatistes ou coalisés contre un adversaire commun plutôt qu'alliés autour de perspectives communes. Mais une évolution se fait jour, bien manifestée par les mots avec le remplacement, en deux ans, de « l'anti-mondialisme » par « l'alter-mondialisme. » C'est un début, le défrichage d'un long chemin.

Les mutations à venir ne tomberont pas du ciel. Elles s'inventent, s'expérimentent, s'imaginent un peu partout. Isolées elles perdent leur force car, selon le mot de Paul Ricoeur, « *le pouvoir existe quand des hommes agissent ensemble, il s'évanouit quand ils se dispersent* ». La construction de la communauté mondiale doit être créatrice de pouvoir en fédérant les expériences et en les aidant ainsi à changer d'échelle. C'est pourquoi, dans le projet de la fondation, la construction d'une communauté mondiale et la mise en commun de l'expérience sont inséparables et exigent un aller et retour permanent entre le global et le local.

Un fil invisible relie la gouvernance, l'éthique, les alternatives de développement et l'émergence d'une communauté mondiale. Ce fil c'est la construction des relations. Nous vivons dans un monde radicalement interdépendant, où tout se tient, les êtres et les choses. Or nos systèmes éducatifs, scientifiques, mentaux, moraux, productifs, politiques et administratifs passent leur temps à sépa-

rer, à découper en rondelles. On nous a même appris que ce découpage était la condition de l'efficacité et le symbole de la rationalité occidentale. Mais c'est aujourd'hui une des causes de notre crise intellectuelle, morale, politique, économique et institutionnelle. C'est pourquoi le projet de la fondation se consacre à la construction et à la gestion des relations : entre l'action, l'expérience et la réflexion ; entre les acteurs ; entre le local et le mondial ; entre les cultures ; entre les problèmes. La capacité à construire et gérer ces relations dans le double respect de l'unité et la diversité, dans la reconnaissance des divergences et la volonté de les surmonter de façon pacifique, est au cœur de la gouvernance, de l'éthique et du développement au 21^{ème} siècle³⁴⁶. [...] À chaque époque correspondent des formes d'organisation privilégiées. À l'âge de la mondialisation et d'internet doivent s'inventer des formes d'organisation nouvelles, permettant à ceux qui partagent une même éthique de la responsabilité et de solidarité et une même volonté de sortir de l'impuissance de se reconnaître et se relier mutuellement, d'unir leurs efforts. En donnant naissance à l'Alliance pour un Monde responsable, pluriel et solidaire puis en appuyant son développement, en soutenant dans différents domaines des réseaux internationaux de personnes et d'organisations autour d'un défi commun, la fondation a participé à l'apprentissage collectif de ces nouvelles formes d'organisation que nous appelons des alliances. Cet apprentissage est nourri de par le monde par des millions d'autres initiatives. Ces alliances sont aussi une contribution au renouveau du politique et à de nouvelles modalités de gouvernance. L'appui à l'émergence d'alliances mondiales constitue donc une priorité de la fondation, une manière de valoriser, consolider, transmettre et diversifier ce qu'elle a déjà réalisé au fil des années. »

1.4 – De l'Alliance aux alliances pour construire une communauté mondiale

L'extrait, qu'on vient de lire, est le révélateur d'une profonde transformation de la réflexion de la fondation au cours de la sabbatale. Nous ne voyons pas dans l'Alliance pour un monde responsable LA réponse par excellence à cet immense défi de construction d'une communauté mondiale. En faisant de l'Assemblée mondiale une assemblée représentative de la diversité du monde et non une Assemblée des alliés, nous savions que nous tournions le dos à l'idée que « notre alliance » était la préfiguration de cette communauté mondiale, nous prenions acte du fait que sa composition sociologique la poussait plus en direction des Forums sociaux mondiaux qu'en direction d'une communauté représentative du monde. Mais, nous retenions par contre l'idée qu'on avait inventé, par tâtonnements parfois douloureux, un nouveau mode d'organisation qui pouvait s'appliquer à de nombreux autres cas. À partir de là, nous allons parler d'alliances au pluriel. Mais cela posait aussi en creux la question de nos partenaires potentiels. Nous partions de l'espoir que de nombreuses alliances étaient en germe et que c'est elles que nous appuierions en priorité. Encore fallait-il que ces germes existent, faute de quoi il faudrait les créer de toutes pièces. Cette difficulté qui s'était manifestée au cours des années dans la construction de la « voie collégiale » était, inévitablement, le talon d'Achille de nos nouvelles orientations.

³⁴⁶ Plus tard, nous caractériserons ce changement d'ère, de passage d'un système fondé sur l'efficacité opérationnelle de la séparation et de la spécialisation à un système fondé sur la gestion des relations : c'est le passage de la première à la seconde modernité

1.5 – Le capital méthodologique accumulé au cours des vingt premières années, au service de l'action

« La fondation a toujours été attentive à l'importance de développer les outils et méthodes sans lesquels les énergies s'épuisent et les élans se brisent. L'inadaptation des modes d'organisation et des méthodes de travail fait aussi partie de la crise de la gouvernance et de la démocratie. La valorisation du capital méthodologique accumulé au fil des années par la fondation, son évolution constante et sa mutualisation avec tout ce qui s'invente et s'expérimente ailleurs constituent une autre priorité majeure. »

Ce qui signifie que nous restions fidèles à ce qui avait été au cœur du projet défini en 1991 : distinguer les centres d'intérêt d'un côté, les programmes, et les méthodes d'approche de l'autre, les politiques. Pour nous, le « quoi » et le « comment » devaient rester complémentaires. Et la conception des alliances venait enrichir, au même titre que les méthodes inventées pour conduire les synthèses lors de l'Assemblée mondiale, la palette des « outils et méthodes de l'intelligence collective ».

« Les grandes mutations, dont nous affirmons la nécessité et l'urgence, ne seront pas seulement le fruit de luttes politiques et sociales. Elles appellent une autre vision du monde, une autre manière de relier l'individuel et le collectif, une autre approche de la science et de la technique, un autre système éducatif, une autre gouvernance. Tout ceci suppose une transformation profonde des systèmes de pensée et de régulation. C'est à cette transformation que la fondation doit s'attacher en priorité. ». Nous nous inscrivons là dans le prolongement direct des programmes de la Fondation et de la voie sectorielle de l'Alliance. La vocation de la Fondation n'est pas, avant tout, de soutenir des dynamiques sociales, dont nous avons constaté qu'elle étaient elles aussi prisonnières d'anciens modèles de pensée et d'organisation, mais de faire émerger cette nouvelle vision du monde et, en particulier, ces autres modèles de développement et de gouvernance, cette autre éthique, ces autres modalités de dialogue entre sociétés, ces autres modes d'organisation. Le passage de la première à la seconde étape de la Fondation avait été un premier pas dans cette direction. Ne se limitant pas, comme dans la première étape, à soutenir des organisations et des actions préexistantes, la seconde avait fait naître des dialogues, voire des organisations nouvelles. Avec la troisième étape, nous n'hésitions plus à nous aventurer sur le terrain de la création d'espaces d'invention de nouvelles doctrines ou de nouvelles organisation collective. En un mot, tandis que nous partions dans la première étape de ce qui existait déjà, nous partons ; dans la troisième, de ce qui manque. Mais les manques étaient si nombreux que plus que jamais le projet était prométhéen.

« On peut, en définitive, résumer les grandes lignes du projet 2003-2010 de la manière suivante : la fondation s'engage à contribuer aux mutations à long terme de nos sociétés. Pour cela, elle appuie l'émergence d'une communauté mondiale capable de concevoir et de conduire trois mutations majeures : de nouvelles régulations sociales, politiques et institutionnelles depuis le local jusqu'au global (la révolution de la gouvernance) ; un socle éthique commun (la charte des responsabilités humaines) ; de nouveaux modèles de développement. Elle veille à un aller et retour constant entre la diversité (exprimée dans ses différentes dimensions), et l'unité (exprimée par une attention constante à la gestion des relations et aux cohérences territoriales). Pour mettre en œuvre ces orientations, elle combine trois modes d'action : la promotion des idées et propositions ; l'appui à l'émergence d'alliances citoyennes ; la promotion et l'enrichissement des méthodes. »

Et le projet se conclut en examinant les ressources et les capitaux que nous pouvons mobiliser au service de cette ambition. Le *capital financier*, bien sûr, qui nous assure un budget annuel évalué en fonction du rendement moyen du capital, estimé à 4 % par an, la stabilité du budget contrastant avec l'irrégularité des résultats financiers, mais aussi le *capital social*, dont notre annuaire est le reflet, le *capital intellectuel*, fruit de l'accumulation des réflexions, et le *capital méthodologique*. Le capital financier n'étant pas extensible, nous sommes conscients que l'impact de la fondation dépendra de la manière dont nous saurons mobiliser les trois autres types de capitaux.

1.6 – La seconde période sabbatique

À la fin de l'année 2001, l'équipe est épuisée. Les deux années 2000 et 2001 ont été consacrées à l'action, sans prendre le temps de lever le nez du guidon. Jamais sabbatiale n'aura été aussi nécessaire. Dès le début 2002, nous définissons en détail les objectifs et les méthodes de la sabbatiale à venir³⁴⁷:

« Les objectifs de la sabbatiale sont les suivants :

- procéder à une mise à plat complète des modes d'action et du fonctionnement de la fondation ;
- renforcer l'identité de la fondation et la cohésion de l'équipe. Sous l'emprise de l'urgence, l'une est l'autre ont eu tendance à s'affaiblir ces dernières années au profit du travail par programme et par politique ;
- produire à partir de l'expérience une connaissance qui puisse être utile non seulement à la fondation mais aussi à l'extérieur ;
- redéfinir les modalités de fonctionnement, l'organisation et les outils de gestion et de communication en prenant en compte l'expérience acquise et les développements technologiques des dix dernières années ;
- explorer de façon ouverte les orientations possibles de la fondation en fonction des nouveaux défis du monde;

Le Conseil souhaite prendre une part active à cette période de redéfinition des orientations. Il ne souhaite pas intervenir dans l'organisation interne de la fondation qui relève du Directeur Général. Par contre, il souhaite disposer rapidement d'un planning prévisionnel de l'année de façon à pouvoir s'associer, en fonction des disponibilités en temps de chacun de ses membres, au processus d'évaluation. Il reconnaît toutefois que son rôle principal est d'être un miroir, de repérer les questions qui sont moins faciles à percevoir quand on est dans l'action quotidienne. Aussi, les membres du Conseil de fondation ne se considèrent-ils pas comme des évaluateurs mais comme un groupe de personnes chargé d'orienter les évaluations et de réagir à ces évaluations.

Il faut distinguer, au cours de la période sabbatique, l'implication du Conseil de fondation en tant

³⁴⁷ BIP 606 - février 2002 - Organisation de la sabbatiale 2002 . Les objectifs, la méthode et le calendrier de la sabbatiale en vue de définir les grandes orientations du projet 2003-2010 de la FPH

que tel et l'implication personnelle des membres du Conseil de fondation. L'implication personnelle des membres du Conseil leur permettra de participer aux évaluations, certains se concentrant, s'ils le souhaitent, sur un domaine particulier d'action de la fondation. »

Conformément à sa réflexion sur la gouvernance des fondations³⁴⁸ et sur les limites de l'évaluation, car :

« rien n'est plus légitime, pour un Conseil de fondation, que de se demander si les financements ont été utiles [...]. Le phénomène devient pervers lorsqu'il y a inversion des moyens et des fins, c'est-à-dire lorsque le désir d'évaluer va déterminer l'action elle-même en ne retenant que des actions évaluable. »

Nous précisons dans la méthodologie de la sabbatiale :

« Engagée sur de grands enjeux, la fondation n'est pas en mesure d'isoler, encore moins de mesurer son impact propre sur ces enjeux. Elle doit surtout s'efforcer de mesurer la pertinence de son action : les enjeux sur lesquels elle travaille sont-ils les bons ? La manière dont elle s'engage est-elle la bonne ? Les partenaires sont-ils judicieusement choisis ? Les relations avec les partenaires sont-elles adaptées ? Notre organisation permet-elle la mise en relation des problèmes ? »

C'était mettre au centre de l'approche la question des relations, entre le Conseil et l'équipe, entre les membres de l'équipe, avec les partenaires, entre les différentes actions.

1.7 – L'organisation de la fondation, reflet de sa nature et de ses objectifs

La question de la répartition des pouvoirs au sein de la fondation a été dès le départ posée. L'expérience de l'Alliance avait montré toute l'importance d'en parler de façon explicite. Il faut pour cela savoir de quel pouvoir on parle, de proposition ou de décision, et comment on identifie les différents pôles de pouvoir : le Conseil de fondation, le directeur, les responsables de programme, le reste de l'équipe (comptabilité, accueil secrétariat, assistance aux responsables de programme), les partenaires. Si personne ne conteste vraiment le fait que les processus de préparation des propositions au Conseil de fondation sont collectifs et, que ces propositions sont toujours prises au sérieux par le Conseil, il n'en reste pas moins que les partenaires de la Fondation n'ont pas part aux décisions du Conseil et que le directeur, Pierre Calame, en outre secrétaire du Conseil et jouissant de la confiance générale de ses membres, dispose du pouvoir considérable d'arbitrer entre les propositions de tous et d'en faire la synthèse. Au sein de l'équipe permanente, ce sont évidemment les responsables de programme, interlocuteurs privilégiés et parfois exclusifs de leurs partenaires, qui sont enclins à contester le pouvoir personnel du directeur, voire du Conseil. Comme l'avait exprimé le petit groupe le plus revendicatif au sein de l'Alliance, certains verraient bien une fondation allouant un budget global à un programme, à

³⁴⁸ BIP 876 - 2002 - Dix questions clé pour la gouvernance des fondations. Malgré un statut juridique identique, les fondations peuvent faire des choix stratégiques très différents selon la réponse qu'ils apportent à un certain nombre de questions fondamentales

charge pour le responsable de le cogérer avec ses partenaires. D'autres idées avaient été émises, une direction collégiale assurée par le directeur et les responsables de programme, voire une élection du directeur par l'équipe. Ces revendications avaient été placées sous le signe d'une « démocratisation de la Fondation.

Dans une note de mai 2002³⁴⁹, je rappelle la nature même d'une fondation et le caractère spécifique de la FPH :

« Une fondation est une institution non démocratique par nature : en tant qu'institution, c'est ce qu'il y a de moins collectif au monde. C'est, en effet, le résultat de la volonté d'un fondateur de léguer sa fortune pour un but d'intérêt général, ses successeurs, incarnés collectivement par le Conseil de Fondation ayant pour mission de traduire, opérationnellement et en fonction de l'évolution du monde, cette volonté générale. De toutes les institutions politiques, associatives ou économiques, une fondation est d'une certaine manière la structure la moins soumise au contrôle collectif. Elle n'a ni sanction directe du marché, ni sanction électorale et n'est pas non plus le fruit de l'adhésion et du vote de ses membres. [...] Mais c'est aussi ce qui en fait l'intérêt et la force. »

La Fondation se trouve être l'illustration même de cette force puisqu'elle a pu, grâce à sa totale indépendance à l'égard des pouvoirs politiques ou économiques et grâce au privilège de pouvoir penser et agir à long terme avec les revenus de son patrimoine, s'engager là où aucun pouvoir institué ne peut s'engager, partir comme on l'a dit, non de ce qui existe mais de ce qui manque. La note poursuit :

« Toute structure économique, politico-administrative ou associative fonctionne selon une alchimie complexe. Les consensus peuvent y être fondés sur l'adhésion volontaire, sur la routine, sur la peur, sur la dissimulation, sur la concertation, sur la négociation, etc. C'est par ces processus que se trouvent conciliées les exigences des organes institutionnels et les intérêts ou aspirations des différentes parties prenantes. Ces questions sont au cœur de la gouvernance d'entreprise et de la gouvernance publique. Tout ça ne se résout pas toujours sans tension. [...] Trop souvent, ces tensions, parce qu'elles sont niées ou mal gérées, produisent un discours hypocrite et finalement une neutralisation des talents et des énergies. Nos appuis à la capitalisation d'expériences ont montré combien, dans le monde associatif et dans le monde des fondations, les relations entre les instances politiques (conseil d'administration des associations, conseil de fondation) et les équipes salariées sont souvent problématiques voire carrément conflictuelles faute d'une approche rigoureuse. »

Dans le passé, nous nous étions souvent étonné de voir dans d'autres fondations l'intérêt de l'action amoindrie du fait que Conseil et équipe permanente se méfiaient l'un de l'autre. C'est à cela que nous faisons allusion en parlant de la volonté d'évaluation du Conseil qui finit par prédéterminer la nature même des actions envisageables. Et c'est pourquoi nous avons veillé, depuis 1991, à créer des relations de confiance entre Conseil et équipe, notamment à travers la totale transparence de l'information, par la possibilité à tout moment, pour n'importe quel

³⁴⁹ BIP 2546 - 2002 - À propos de la période sabbatique : contribution à une réflexion méthodologique. L'année sabbatique de la fondation entre mars 2002 et juin 2003 a conduit l'équipe à s'interroger sur son rôle dans la définition des nouvelles orientations, la définition de celle-ci étant l'apanage du Conseil de Fondation. Le Directeur répond sur la nature profonde d'une fondation comme la nôtre

membre du Conseil, de participer aux réunions d'équipe, par les Assemblées générales annuelles, par la possibilité pour tout membre de l'équipe de faire un recours au Conseil contre le directeur. Chacun ensuite assumait ses fonctions statutaires.

Puis, dans un des rares textes où les engagements personnels sont mis en avant, je rappelle la véritable nature de cette fondation, un engagement familial construit sur la longue durée :

« Paulette [Calame] et moi n'avons jamais désiré travailler dans une fondation. C'est le fait que ma mère, Madeleine Calame, ait été l'exécutrice testamentaire de Charles Léopold Mayer qui a mis cette fondation sur nos pas. Nous l'avons traitée à l'origine non comme une opportunité mais comme un devoir filial et un devoir de fidélité. Une fois reconnu, au début des années 1980, que nous ne pouvions échapper à ce devoir, nous avons cherché à le transformer en une opportunité. L'opportunité de créer une institution capable de tirer parti au mieux, dans l'intérêt général, de la double spécificité de cet objet institutionnel étrange que le destin mettait sur notre route : la totale indépendance (c'est-à-dire précisément le caractère non démocratique !) et la capacité à agir sur la longue durée (d'une certaine manière, un autre aspect du caractère non démocratique de l'institution). C'est parce que nous sentions que cette indépendance et cette durée étaient un privilège, et que ce privilège avait pour corollaire une responsabilité, c'est aussi parce que nous sentions combien ce type d'institution répondait aux besoins de notre temps, précisément parce que son caractère non démocratique la faisait échapper à la tyrannie du court terme, que ce devoir de fidélité familiale, conduit les premiers temps le samedi et le soir en marge de nos activités principales, est progressivement devenu le lieu principal d'investissement professionnel et militant, d'abord pour Paulette puis pour moi. Notre préoccupation première a toujours été d'abord de garantir la pérennité de l'institution pour assurer sa capacité à prendre en charge la longue durée. Notre seconde préoccupation, au plan du contenu et des méthodes de l'action, a été de veiller à ce que l'outil soit aussi pertinent et efficace que possible en complément des autres institutions. »

Ce devoir filial transformé en opportunité, cet engagement familial sur la longue durée, tout le monde les connaissait mais c'était souvent resté un non dit. Or, c'était bien parce, que ni Paulette ni moi n'étions a priori intéressés à travailler dans une fondation, que nous avons chemin faisant inventé une autre forme de philanthropie, à mille lieux de ce que l'on pouvait enseigner par exemple à l'American Council of Foundations. Comme raconté dans l'introduction de cette histoire, nous avons eu la formidable opportunité avec Madeleine Calame, la fondatrice légale aux yeux du Canton de Vaud, même si elle agissait pour le compte de Charles Léopold Mayer décédé, de rédiger les statuts dans des termes suffisamment généraux pour permettre d'en faire une aventure elle-même construite sur la longue durée. Or, cette affirmation d'un engagement familial avait aux yeux de l'équipe une résonance particulière : il était clair que c'était Matthieu Calame, l'un de nos fils, engagé dans l'aventure de la fondation dès l'âge de 21 ans et responsable de la Bergerie, qui aurait vocation à me succéder en 2010. Mais ce choix faisait barrage aux responsables de programme qui auraient volontiers imaginé une direction collective et contestaient en silence cette succession « dynastique », justifiée à nos yeux, comme perpétuation de l'engagement familial. D'où la nécessité de leur offrir d'autres perspectives d'autonomisation.

Venait ensuite une autre de nos préoccupations, penser de manière stratégique.

« Une stratégie n'est pas une addition de désirs, c'est le fait d'un choix. La réponse que nous avons cherché à apporter depuis vingt ans au bon usage de l'indépendance et de la durée a été de faire de la fondation une aventure humaine avec ce qu'elle comporte de continuité, d'apprentissage, de régulations, de bifurcations. Certaines fondations gèrent leur indépendance sur le mode de la volonté souveraine. Ainsi voit-on des conseils de fondation, notamment dans les petites fondations familiales, opérer sur un mode proche du caprice : les orientations de la fondation sont la somme des "dadas" des différents membres du Conseil de Fondation. C'est une approche que l'on connaît bien aussi dans le milieu associatif et que je qualifie de consensus par addition. Pour assurer la cohésion du groupe, on satisfait le dada de chacun de ses membres. [...] C'est une procédure voisine qui conduit à réduire la stratégie à l'addition des revendications des uns et des autres [...]. Mais un consensus n'est pas une stratégie. Une stratégie consiste non à additionner mais à regrouper et à choisir »

C'est cette volonté de construire une stratégie collective qui nous avait amené à renoncer aux programmes de la seconde étape, en tentant d'inventer des modalités de délégation à des petites équipes ad hoc de la gestion de chaque autorisation de programme, de façon à organiser plus systématiquement les synergies entre tous. Un pari à vrai dire bien difficile.

Le mode d'élaboration de cette stratégie était au cœur de l'exercice par chacun d'un pouvoir :

« Il faut concevoir la démarche par laquelle va être produite collectivement une stratégie. « Collectivement » et non « démocratiquement ». Collectivement signifie que chacun a sa part dans l'élaboration, que la parole de chacun est respectée et écoutée et non que la stratégie finale sera la somme de volontés des membres de l'équipe, pas plus qu'elle ne sera probablement le résultat d'un vote formel du Conseil de fondation. Dans ce type de structure, la légitimité et la force d'une élaboration stratégique vient de la procédure même qui est choisie. Cette approche procédurale de la période sabbatique et de la construction des orientations de la fondation n'est pas le fruit conjoncturel, spécifique d'une approche de la fondation. C'est l'application à la fondation d'une réflexion de nature beaucoup plus générale sur la conduite des organisations humaines et des principes communs de gouvernance [...]. La préoccupation de légitimité et d'efficacité procédurale s'applique directement à la sabbatiale de la fondation. Celle-ci n'est pas le fruit d'une volonté de l'équipe, ni même à proprement parler, une volonté du Conseil de Fondation. C'est un principe structurel adopté par le Conseil dès 1988. Par contre, ce rite sabbatique n'est pas remis en cause parce qu'il correspond à un besoin clairement perçu par les uns et les autres [...], dont on souhaite qu'il permette un travail aussi collectif que possible. »

L'essaimage, une réponse possible à l'aspiration d'autonomie des membres de l'équipe

Avec les cahiers de propositions de l'Alliance et, surtout avec mes livres sur la gouvernance³⁵⁰, la fondation était résolument sortie de son rôle de financement d'initiatives portées par d'autres pour s'aventurer sur un autre terrain, celui des idées et des propositions théoriques, et se mettait à incarner un « mouvement de pensée ». Jean Freyss, du Conseil de Fondation, notait à ce sujet que l'Université avait perdu son monopole de production de doctrines. D'où son idée que nous nous trouvions engagés de fait dans une activité de renouvellement des doctrines. Pour autant, nous n'avions pas, tant s'en faut, le monopole de cette production et notre légitimité à y contribuer restait fragile, attachée à des personnes plus qu'à l'institution elle-même. D'où son idée qu'il fallait sans doute créer une forme nouvelle de « think tank » où se confronteraient les idées et propositions que la fondation tirait de son travail international et celles d'autres origines. C'est, sans surprise, la gouvernance qui fut choisie comme banc d'essai. Jean Freyss avait personnellement accompagné l'écriture de la Démocratie en miettes qui énonçait des principes communs de gouvernance transcendant régimes politiques et cultures³⁵¹ :

« Initiative internationale pour une refondation de la gouvernance (IRG) est le titre choisi pour le programme de travail. Trois objectifs pour l'IRG : relier la réflexion des acteurs sur la gouvernance ; développer les capacités d'analyse, de conceptualisation et de proposition ; organiser la propagation des idées. ».

Michel Sauquet, le directeur de la communication de la Fondation depuis 1994, avait décidé de franchir le pas et de prendre la tête de l'initiative, accompagné de Jean Freyss et de Martin Viéla-jus.. Il note :

« Nous sommes partis, il y a quelques mois, de l'idée d'École de pensée sur la gouvernance, puis de mouvement de pensée [...]. En suivant la typologie des objectifs de Jean Freyss, on peut dire que l'objectif de l'opération c'est, premièrement se relier, et relier la réflexion des acteurs sur la gouvernance (entre milieux, entre géo, etc.), chose que nous savons à peu près faire ; deuxièmement, développer les capacités d'analyse, de conceptualisation et de proposition, arriver à un saut qualitatif en termes de production de la pensée (le problème ici est celui du comment faire, et de l'articulation avec les mouvements de pensée voisins pour se faire entendre et pour être crédible, il faut donner à voir les passerelles avec d'autres courants) ; troisièmement, organiser la propagation du mouvement de pensée, pour ne pas en rester au centre de recherche ou du simple « think tank ».

En prenant position en tant qu'institution sur le terrain des idées et en donnant naissance à un Institut indépendant pour les promouvoir, la fondation avait entrepris une nouvelle mue. Et cette création répondait aussi à l'aspiration des plus anciens des cadres de la fondation d'être aux commandes d'une aventure collective, là où, comme on l'a vu, l'origine familiale de la fondation et la volonté d'un projet cohérent limitait en interne les possibilités d'autonomie.

³⁵⁰ En 2003, étaient déjà parus : Mission possible (le chapitre sur la réforme de l'État), l'État au cœur, la Gouvernance mondiale, la Démocratie en miettes

³⁵¹ FDS 21310 - mars 2004 - Principes de lancement de l'initiative internationale de refondation de la gouvernance

Nous avons, d'une certaine manière, généralisé cette approche par essaimage dans les années suivantes. Par exemple, en créant le Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale, FnGM, en 2007, dont Gustavo Marin, le responsable de l'Alliance au sein de la Fondation, prit la direction avec le politiste Franco-Américain Arnaud Blin. Ils notent en 2012³⁵² :

« Créé en 2007 sur une initiative d'Arnaud Blin et Gustavo Marin avec l'appui de la FPH, le FnGM s'est d'abord donné pour mission de défricher un terrain mal connu et d'explorer cette terra incognita qu'était la gouvernance mondiale. Poursuivant les travaux initiés par la FPH dans les années 1990, le constat de départ du FnGM était simple et clair : l'évolution du monde appelle de nouveaux modes de gestion de problèmes qui dépassent désormais la compétence des acteurs en place. Tout laisse à penser que cette problématique est toujours bien au cœur des grandes interrogations d'aujourd'hui et de demain. Dans le même temps, alors que la mise en place d'une architecture de la gouvernance mondiale semble de plus en plus urgente, celle-ci, pour de multiples raisons, peine à décoller. »

Aujourd'hui encore, la notion de gouvernance mondiale est associée, dans beaucoup d'esprits, à l'idée d'un État mondial omnipotent, totalitaire, sorte d'Union soviétique à l'échelle planétaire. Plus généralement, l'idée d'une « gouvernance mondiale » fut toujours motivée dans le passé par la volonté de prévenir les conflits. Ce n'est que récemment qu'elle s'est traduite dans les esprits comme la manifestation pratique d'un désir ou d'une prise de conscience de l'urgence d'une régulation à l'échelle mondiale des déséquilibres qui mettent en péril non seulement la paix, mais également l'existence de la planète elle-même. Plus simplement, la construction d'une gouvernance mondiale est une réponse politique à l'incontournable nécessité qui s'impose, désormais, d'institutionnaliser l'interdépendance qui conditionne les rapports entre les peuples, d'autant plus que cette interdépendance reste déséquilibrée et continue à être commandée par les puissances dominantes, anciennes et émergentes.

En l'état des choses, la gouvernance actuelle, ou plus exactement les gouvernances qui régissent les peuples et les nations n'ont pratiquement pas répondu au phénomène de l'interdépendance. L'État-nation s'est construit à une époque où les pays fonctionnaient largement sur le principe d'autonomie et il n'a pratiquement pas évolué depuis son « formatage » moderne aux 17^{ème}- 18^{ème} siècles. Les événements quotidiens sont là pour rappeler que les États et leurs dirigeants sont, pour de multiples raisons, incapables de traiter rigoureusement et intelligemment les problèmes du moment et que les peuples eux-mêmes peinent à comprendre la nature des enjeux, la volonté des uns et des autres de changer d'approche s'avérant d'une faible portée, comme le rappellent régulièrement ces grands rassemblements (Copenhague, Rio+20, etc.) qu'accompagne à chaque fois la déception, celle-ci à la mesure des espoirs un moment entrevus. L'Organisation des Nations Unies, vénérable institution, qui fait du mieux qu'elle le peut avec des moyens fort limités, incarne d'une certaine façon, et par défaut, cette gouvernance mondiale recherchée par tous à chaque fois qu'une crise survient. Mais cet organisme de sécurité collective, destiné au départ à prévenir une 3^{ème} guerre mondiale, n'est en rien l'incarnation de la gouvernance mondiale, et les désillusions provoquées par son impuissance sont tout aussi évidentes que son incapacité à évoluer vers autre chose ».

Même démarche dans le champ des nouveaux modèles de développement. Contrairement aux autres défis identifiés dans l'Agenda pour le 21^{ème} siècle (la gouvernance, l'éthique de la responsabilité, l'émergence d'une communauté mondiale), la fondation n'avait pas, en 2004, produit

³⁵² BIP 4526 - février 2013 - Note d'étape FnGM

d'élément de doctrine sur le sujet, Le programme initial de « lutte contre l'exclusion » de 1991, étant devenu un programme de soutien à une économie sociale et solidaire qui ne pouvait prétendre être, à elle seule, une nouvelle théorie de l'économie. Et le Conseil de Fondation, par la voix de Maurice Cosandey, m' avait demandé explicitement de réunir des éléments de doctrine sur le sujet, ce que je fis avec la publication par les ECLM en 2009 de l'« Essai sur l'œconomie »³⁵³. Mais nous voulions, là aussi, que les réflexions de la fondation soient confrontées à d'autres courants de pensée, a fortiori dans ce domaine intellectuel très encombré où elle ne pouvait pas prétendre découvrir toute seule la pierre philosophale. C'est le sens de l'Initiative pour repenser l'économie (IRE)³⁵⁴, alternative aux doctrines et idéologies de l'économie. Une de nos idées était de recenser les initiatives « d'économie hétérodoxe » et même, sur le modèle du « prix Le Monde de la recherche universitaire » que nous avons créé avec le journal Le Monde, de créer un prix récompensant de jeunes chercheurs faisant un apport original à la science économique. C'est Aurore Lalucq, une étudiante de Jean Freyss, qui entreprit ce défrichage après m'avoir accompagné dans la rédaction de l'Essai sur l'œconomie. Sans doute, Philippe Amoureux aurait-il pris la tête d'un institut à créer sur le modèle de l'IRG si son décès soudain, en 2006, n'avait mis un terme à cette perspective. Et, c'est finalement Aurore Lalucq³⁵⁵, rejointe par Wojtek Kalinowski, qui prit la relève en créant l'Institut Veblen³⁵⁶ :

« Financé en grande partie et abrité par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH), l'Institut Veblen a pour mission de « participer à la réforme de la pensée économique en assurant la promotion des principes d'une économie sociale et écologique adaptée aux enjeux du développement durable. Il vise également à soutenir et à participer aux réseaux d'acteurs œuvrant dans ce sens, en particulier par ses publications et sa participation au débat public, dans un travail tourné vers les propositions de réforme. »

Nous aurons l'occasion plus tard de revenir sur le contenu du travail de ces trois structures. Dès leur création, le Conseil de Fondation est attentif aux contradictions possibles de l'exercice. En tant qu'École de pensée, elles doivent privilégier les apports de la fondation et de l'Alliance, mais en les croisant avec d'autres apports faute de quoi cela se réduirait à une politique de communication et ferait doublon avec la maison d'éditions que nous avons créée, les Éditions Charles Léopold Mayer (ECLM)³⁵⁷. Ce sont donc des espaces pluralistes et ça doit se traduire dans leur gouvernance. Mais, créées par la Fondation avec un encadrement venu de la Fondation au départ, il sera difficile de convaincre d'autres sources de financement de venir renforcer et pérenniser les structures.

³⁵³ Essai sur l'œconomie. Paru en 2009, par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/essai-sur-l-oeconomie/

³⁵⁴ FDS 22977 - 29 mai 2006 - Préparation de la diffusion du texte IRE

³⁵⁵ Aurore Lalucq est devenue, depuis 2019, députée européenne où elle préside depuis 2024 la commission économique et monétaire. Elle est également co-présidente du parti Place Publique avec Raphaël Glucksman

³⁵⁶ L'Institut Veblen pour les réformes économiques est un think-tank français créé en 2010, œuvrant pour la transition vers un mode de développement soutenable et une économie socialement juste, en promouvant les idées économiques et les politiques publiques en faveur de la transition écologique. Association à but non lucratif et apaisane, l'institut emprunte son nom à l'économiste et sociologue américain Thorstein Veblen. Site web : www.veblen-institute.org/

³⁵⁷ Site des Éditions Charles Léopold Mayer : www.eclm.fr/

En pratique, ce n'est qu'un cas particulier, certes extrême, de la logique, de la fondation dans cette troisième étape : attachée à faire naître « ce qui manque », la plupart des initiatives qu'elle prendra dépendront durablement de ses financements et auront de grandes chances de s'étio-ler si ces financements viennent à manquer

1.8 – Quelle place de l'Alliance dans la troisième étape ?

Dès le début de la sabbatiale, en février 2002, nous savions que la question de la place de l'Alliance dans la troisième étape de la Fondation serait centrale. Voici comment elle est évoquée dans la note lançant la sabbatiale³⁵⁸ :

« C'est, en 2001, que les deux vaisseaux Alliance et fondation ont navigué bord à bord et l'on peut dire, qu'au budget 2001, tous les programmes et toutes les politiques se sont trouvés concernés, souvent de très près, à la préparation des événements de l'Alliance et à l'élaboration collective de cahiers de propositions. [...] »

J'ai déjà précisé la position future de la fondation lors de la séance de clôture de l'Assemblée de Lille :

« Une Alliance n'est pas une institution, un mouvement, une organisation politique, une ONG. C'est un espace de liberté ; ce sont des méthodes de travail qui sont les conditions de la démocratie, de l'efficacité et de la durée . C'est enfin une aspiration commune à se relier pour donner du sens et construire de la force. L'Alliance n'est que ce que les Alliés voudront en faire. Nous, du côté de la Fondation Charles Léopold Mayer, nous avons pris un engagement moral lors de la naissance de l'Alliance en 1994 : la soutenir jusqu'au terme de l'Assemblée de Citoyens de la Terre dont l'Assemblée de Lille est le symbole [...]. Ce soir, nous aurons tenu nos engagements. Une nouvelle page s'ouvre. Elle est blanche, c'est à nous tous, c'est à tous les Alliés, à tous ceux qui de près ou de loin ont partagé l'aventure à travers un chantier, un collège, une rencontre, de l'écrire. La Fondation Charles Léopold Mayer sera bien sûr associée à cette nouvelle étape. Comme en 1996, elle s'attachera en 2002 à préciser la place qu'elle est prête à y tenir et les priorités dont elle sera porteuse [...]. Nous resterons attachés, pour ce qui nous concerne, à ce que l'Alliance soit cet espace ouvert, pluraliste, démocratique qu'elle a été jusqu'à présent, un espace où il est possible de travailler ensemble sur des sujets difficiles. »

Ces positions ont été confirmées par le Conseil de fondation du 25 janvier 2002³⁵⁹ :

« Le Conseil estime que les relations entre la fondation et l'Alliance sont une dimension essentielle de la sabbatiale. [...] on a changé d'époque après Lille. Ce ne sera jamais comme avant. Mais quel imaginaire aussi formidable pourrait remplacer l'Alliance ? Est-ce cette même étoile ou une nouvelle étoile qu'il faut viser ? Il ne s'agit pas de remplacer l'Alliance ! Il faut rechercher d'autres modalités que ce qui permet à certains de s'y trouver un drapeau. L'Alliance était une idée géniale mais elle doit rester une idée. Il ne faut pas que des gens de la fondation ou de l'extérieur se couvrent du drapeau de l'Alliance [...].

³⁵⁸ BIP 606, op cit

³⁵⁹ BIP 538 - 25 janvier 2002 - Compte-rendu du Conseil de Fondation

Le Conseil mesure bien la difficulté d'exprimer, dans la prochaine période, la relation entre une institution, la fondation, et une idée, un processus et l'Alliance :

« Certains membres du Conseil ne voient pas d'autre issue que de contribuer à une institutionnalisation de l'Alliance pour pouvoir établir un nouveau dialogue entre FPH d'un côté et Alliance de l'autre. Néanmoins, la plupart des membres du Conseil voit l'Alliance comme un processus plutôt que comme une institution en émergence : l'Alliance c'est ce au nom de quoi on a engagé tout ça mais ce n'est pas un objet qui existe. Tous sont convaincus que la Fondation a une responsabilité forte à l'égard d'une alliance qu'elle a fait naître. Il n'est pas question de se dégager de cette responsabilité. Sous le nom d'Alliance, des dynamiques se sont mises en route. À l'occasion de la sabbatiale, il faut repérer la réalité de ces dynamiques. C'est cette réalité qui déterminera le devoir de fidélité de la fondation à l'égard de ce qu'elle a fait naître sous ce vocable. Ce qu'on a essayé de faire jusqu'à présent, c'est d'appuyer différents processus qui sont venus converger à Lille. Le message de clôture de Lille est de dire : il faut que la sauce prenne. Tout ne débouchera pas. Il faut, à la fois, appuyer les processus auxquels nous croyons et maintenir le lien minimum nécessaire par lequel l'ensemble se nouera.

Certains soulignent que, s'il ne s'agit pas d'institutionnaliser l'Alliance en tant que telle – ce qui la ferait changer de nature (quel est le degré de centralité compatible avec quelque chose comme l'Alliance ? L'illusion même de la centralité n'est-elle point dangereuse ?) – la FPH, néanmoins, a une responsabilité morale d'aider les différents mouvements à se structurer et à prendre leur autonomie. »

Ce qui est intéressant dans cette position, prise au lendemain même de l'Assemblée mondiale, c'est la distinction faite par le Conseil entre le processus volontariste porté par la Fondation pour faire de l'Assemblée mondiale un prototype de Parlement mondial représentatif de toute la diversité de l'humanité et, les dynamiques, beaucoup plus partielles et disparates qui sont nées à l'occasion du développement de l'Alliance. C'est à l'égard de ces dynamiques que le Conseil estime que la fondation a un devoir de fidélité, pas à l'égard de l'Alliance en tant que dynamique d'ensemble.

Suivent de longs échanges par internet avec ceux qui souhaitent engager ensemble une seconde étape de l'Alliance. Une note de février 2005³⁶⁰ tire le bilan des trois années d'échange. En filigrane, le fait que seulement quelques centaines d'alliés aient participé à tous ces échanges montrait qu'un ressort était cassé. L'Assemblée de Lille n'ayant pas été avant tout une assemblée d'alliés, il n'y avait pas de nouvelles perspectives d'agenda commun pour aimanter les énergies. Ces échanges ont par contre permis de mieux identifier les alliances comme une forme nouvelle d'organisation. À ce titre, il est utile de citer de larges extraits de ce texte de doctrine :

« Comme toute aventure collective, sa nature s'est précisée en marchant : les méthodes se sont développées, les outils se sont rodés, les contradictions sont apparues. De 1996 à 1999, différents efforts ont été faits pour définir l'Alliance et la doter d'un système collectif de gouvernance, à la fois

³⁶⁰ BIP 2582 - février 2005. Conseil de fondation : Position de la FPH sur la seconde étape de l'Alliance - La fondation, dans le cadre de l'élaboration de son projet 2003-2010, a redéfini ses relations avec l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire. Après examen des différentes options possibles, elle a choisi d'apporter un appui sélectif à l'Alliance restant non institutionnelle mais redéfinie par une Charte constitutive

conforme à sa nature, efficace et réaliste. Ces efforts n'ont pas pleinement abouti. Ils ont néanmoins donné une meilleure compréhension des difficultés à surmonter.

Au fil des années, de nouveaux mouvements ou processus collectifs se sont créés pour promouvoir l'idée d'une autre mondialisation. Les plus connus sont ATTAC et les Forums sociaux mondiaux. L'Alliance n'avait aucune raison de les dupliquer. Leur développement a, à la fois, conforté les intuitions de départ de l'Alliance et montré sa valeur ajoutée propre : un espace de travail ouvert à une pluralité d'opinions, la volonté d'associer des personnes et des institutions du monde entier et de tous les milieux, le souci d'aller vers des propositions, l'inscription des initiatives dans la durée, l'insistance mise sur les liens transversaux entre les différentes initiatives et sur les méthodes. En un mot, tout ce qui distingue une alliance pour une autre mondialisation d'une coalition antimondialisation.

Avec l'Assemblée Mondiale de Citoyens s'achevait l'engagement moral qu'avait pris la FPH en 1994 à l'égard de l'Alliance. Et pourtant, à bien des égards, l'aventure ne faisait que commencer. Une deuxième étape de l'Alliance s'ouvrait donc. Elle ne pouvait s'engager sans redéfinir la nature de l'Alliance et sa gouvernance. Compte tenu du poids historique et financier de la FPH, cette redéfinition appelait l'énoncé par cette dernière de ses propres orientations et de la place que pouvait y occuper l'implication dans une Alliance redéfinie.

La place du soutien à l'Alliance pour un monde responsable pluriel et solidaire dans les orientations 2003-2010 de la FPH, les relations entre la FPH et l'Alliance, la nature et la gouvernance de l'Alliance ont été amplement débattues au cours de la période sabbatique. »

En juin 2003 le Conseil de Fondation a eu à trancher entre trois hypothèses :

- l'arrêt de tout soutien à l'Alliance, considérant qu'il appartenait à d'autres de prendre le relais de son financement et que c'était le seul moyen de couper le cordon ombilical entre FPH et Alliance ;
- la transformation de l'Alliance en institution formelle, dotée d'une personne morale et d'organes statutaires, cela permettant ensuite d'établir des liens de partenariat classique entre la FPH et l'Alliance ;
- la redéfinition de la nature de l'Alliance, l'établissement d'une Charte constitutive et la poursuite d'un appui, plus sélectif, de la FPH à l'Alliance ainsi redéfinie mais gardant son caractère non institutionnel.

Le Conseil de Fondation a opté pour la troisième hypothèse. [...] la redéfinition de la nature de l'Alliance, l'établissement d'une Charte constitutive et la poursuite d'un appui, plus sélectif de la FPH à l'Alliance, ainsi redéfinie mais gardant son caractère non institutionnel. Pour que la troisième hypothèse soit viable, il faut néanmoins s'assurer d'un large consensus sur une alliance redéfinie et sur des règles du jeu claires. »

Suit une analyse détaillée des contradictions qu'il a fallu surmonter sur lesquelles on ne reviendra pas ici. On y note en conclusion :

« L'Alliance, par les modalités mêmes de sa naissance et de son développement, a été le prototype d'un nouveau mode d'organisation, les « alliances citoyennes ». Nous croyons que ce mode d'organisation est promis à un grand avenir car il répond aux besoins d'une société mondiale en formation, à un moment où les organisations sociales et politiques centralisées, hiérarchisées, dogmatiques

sont discréditées et où le développement d'internet rend possible des organisations plus ouvertes et fluides.

La Charte constitutive de l'Alliance doit préciser les modalités selon lesquelles une personne, une initiative, une institution peuvent se prévaloir de l'Alliance : elle précise les modalités de consultation des alliés et de « labellisation » des initiatives et des documents [...]

La FPH, conformément à ses statuts et dans le cadre des budgets biennaux votés par le Conseil, définit librement et souverainement ses appuis financiers et méthodologiques à l'Alliance. Elle envisage de soutenir en priorité :

- la maintenance des dispositifs de travail et du système d'information ;
- la mise en place de la gouvernance de l'Alliance ;
- la diffusion, la valorisation et la déclinaison, dans différents milieux et différentes régions, de la Charte des responsabilités humaines ;
- le décloisonnement et le travail collectif de synthèse, notamment dans le prolongement des cahiers de proposition et l'Agenda ;
- le soutien aux initiatives qui reflètent les priorités énoncées dans l'Agenda pour le 21ème siècle issu de l'Assemblée mondiale de citoyens ;
- le soutien à une nouvelle génération de groupes géo culturels. »

Sur quels principes fonder la gouvernance de la future Alliance et les alliances citoyennes appelées à se multiplier ? La « Démocratie en miettes » a énoncé des principes nouveaux de gouvernance qui nous semblent valables aussi pour ce type d'organisation qui reste à inventer :

« Là où la gouvernance traditionnelle privilégie les institutions, la répartition des compétences entre ces institutions et l'énoncé de règles de nature juridique, la gouvernance à venir privilégie les objectifs poursuivis, les critères éthiques de l'action et les modes de faire, les pratiques concrètes, les dispositifs de travail, les modalités de coopération entre les acteurs. Là où la gouvernance traditionnelle s'intéresse en priorité à la légalité de l'exercice du pouvoir – c'est-à-dire précisément à sa conformité à des règles –, la gouvernance à venir s'intéresse en priorité à la légitimité de l'exercice du pouvoir, qui découle de la conformité de son exercice à une éthique, au respect des objectifs communs et à des exigences d'efficacité. Là où la gouvernance traditionnelle considère le pouvoir comme une sorte de gâteau qu'on se partage, la gouvernance à venir considère le pouvoir comme une capacité d'initiative, en qualité indéfinie par nature, une capacité à sortir de l'impuissance.

D'où les trois principes qui fondent la redéfinition de l'Alliance :

- une Charte constitutive gravée dans le marbre, fondement du contrat moral entre les alliés. Elle comprend trois parties : la nature de l'Alliance ; ses objectifs, sa charte éthique ;
- des dispositifs de travail, améliorables et révisables en permanence, adaptés à la nature de l'alliance et aux objectifs poursuivis et qui définissent notamment les conditions par lesquelles chaque allié peut se prévaloir de l'Alliance ;
- un collège de « garants », qui tire sa légitimité de la rigueur de son attitude, chargé de veiller au respect de la Charte constitutive. »

En pratique, la Charte constitutive de l'Alliance se perdra dans les sables mais cette philosophie des organisations guidera notre action jusqu'en 2010.

1.9 – Le séminaire de l'île d'Yeu

Nous avons pris la décision, essentielle pour souligner l'inscription de nos orientations dans la durée, de passer d'un budget annuel à un budget biennal³⁶¹. Les années 2004-2005 inaugureront cette nouvelle manière de faire :

« À partir du travail de l'équipe et de la grande masse de documents fournis, le Conseil a arrêté les grands choix budgétaires, défini une méthode de travail pour poursuivre, identifié le type d'approfondissement qui sera nécessaire pour l'île d'Yeu et donné des directives au directeur pour qu'il lui soumette un projet de budget conforme aux options retenues .»

C'est, en effet, sur l'île d'Yeu qu'allait se tenir, en mai 2004, un séminaire de plusieurs jours réunissant l'ensemble du Conseil de Fondation et de l'équipe permanente, apogée des « assemblées générales annuelles » qui, depuis longtemps, réunissaient les deux « corps » législatif et exécutif de la Fondation, permettant des échanges personnels entre leurs membres. Assemblée à l'issue de laquelle les orientations des prochaines années seraient gravées dans le marbre. Apogée aussi au plan humain, tant au sein du Conseil que de l'équipe. Le Conseil, uni par des aventures partagées, était très soudé et les cadres principaux de l'équipe, Gustavo Marin responsable de l'Alliance, Michel Sauquet, responsable du programme interculturel et de la maison d'édition, Pierre Vuarin, responsable du programme agriculture paysanne et mondialisation, Philippe Amouroux du programme économie sociale et solidaire et Matthieu Calame, de la conversion du domaine agricole de Villarceaux et du programme science technique et société, avaient participé à l'essentiel de l'aventure commune. Le décès soudain de Jean Freyss, membre du Conseil dès l'été 2004, puis celui de Philippe Amouroux en 2006 allaient progressivement détricoter cette symbiose.

L'ouverture du débat sur la science économique

Ce séminaire clôturait la période de capitalisation au cours de laquelle avait été fait un bilan de chaque programme. Les « autorisations de programme », « AP » dans la langage de la Fondation, que l'équipe voulait soumettre au Conseil, avaient été rédigées. Si deux des mutations décrites, la gouvernance et l'éthique de la responsabilité, avaient déjà été fortement documentées, la troisième, la transformation des modèles de développement, était encore dans les limbes. Dans quelle mesure la fondation était-elle capable de cerner les contours de cette transformation et d'écrire sa vision d'avenir ? C'était une des questions majeures que posait le Conseil de Fondation, en particulier Maurice Cosandey à l'équipe. Nos discussions internes n'étaient pas

³⁶¹ FDS 21241 - février 2004 - Procès-verbal synthétique de la discussion du budget 2004-2005

encore abouties sur ce point³⁶² :

« Philippe Amouroux a insisté sur le fait que le troisième pilier serait plus, de son point de vue, les pratiques elles mêmes individuelles et collectives dans les manières d'être et de vivre (consommer, produire, ...) [...]. Pierre Vuarin a insisté sur les tensions dans les trente prochaines années sur les ressources naturelles. [...] l'enjeu des changements n'est il pas avant tout culturel ? Quel chemin pour le changement ? Démocratique ? Autoritaire ? Peut on construire un monde par la menace et le développement de la conscience ? Peut-on utiliser le mot développement et à quelles conditions ?

Pierre Calame a rappelé ses motivations à lancer l'idée d'un concours international sur une organisation des échanges du local au global. Il a insisté sur le fait que le mot *oeconomie* devait être réapproprié. Il est temps de revenir aux fondements de l'*oeconomie*, de considérer les règles qui régissent les échanges entre les être humains, entre les sociétés, entre l'humanité et la biosphère comme un des domaines de la gouvernance Il a insisté sur le déficit de réflexion et la nécessité de mobiliser des étudiants et des intellectuels sur ces questions. »

On retrouve dans le débat de cette époque les germes d'une mutation. Depuis le milieu des années 1990, notre réflexion sur une autre économie, héritée de l'intitulé du programme en 1991, « lutte contre l'exclusion », avait été une lente migration des effets excluants de l'économie dominante, qui appelaient des réponses sociales, à un travail sur les sources elles-mêmes de l'exclusion, d'où l'importance que nous avons accordée à l'économie sociale et solidaire, au micro crédit, à la création d'entreprises, au rôle des femmes dans l'économie pour ne prendre que quelques thèmes dominants de l'époque. Avec l'Agenda pour le 21^{ème} siècle, nous étions appelés à remonter encore en amont, à questionner la science économique elle-même, à reconnaître que la question n'était plus de choisir entre capitalisme et communisme, les deux nous apparaissant, à l'aune de l'histoire, comme profondément liés à un même modèle productiviste peu attentif à l'intégrité de la biosphère, mais d'élaborer une nouvelle doctrine économique, en faisant du champ de la production et de la consommation un des domaines de la gouvernance. Cette évolution sera décisive dans les années qui suivront³⁶³.

³⁶² FDS 21453 - mai 2024 - Débat à l'île d'Yeu sur le troisième pilier des orientations de la FPH : développement, alternatives, développement durable

³⁶³ On trouve dans cette FDS la première expression de ce qui sera la colonne vertébrale du livre de Pierre Calame publié par les ECLM en 2009, « [Essai sur l'oeconomie](#) », dont la thèse centrale est que c'est en reconnaissant que l'économie est un domaine de la gouvernance et en lui appliquant les principes généraux de gouvernance, énoncés dans la « Démocratie en miettes », que l'on pouvait reconstruire une science économique cessant de se revendiquer comme une science à part entière

1.10 – Le budget 2004-2005, reflet de la troisième étape de la fondation

Les quatre entrées des nouveaux budgets : Où ? Qui ? Sur quel thème ? Comment ?

Pour refléter la pérennité des « trois voies de la diversité », inaugurées avec l'Alliance, nous avons créé une nomenclature en quatre entrées, chaque entrée constituant le caractère dominant de l'action, étant entendu, comme on le verra, qu'à partir de chacune des entrées apparaissent des croisements avec les trois autres³⁶⁴ :

« L'analyse des initiatives par mode d'entrée puis par sous dominante et axes de travail est un moyen commode de « tirer les fils de la pelote ». Néanmoins, l'important est que chaque initiative soit conforme aux orientations de la FPH selon les quatre modes d'entrée. Les actions qui ont le plus de valeur sont celles qui peuvent être classées indifféremment selon les différentes dominantes » .

C'était une forme de généralisation du croisement entre « programmes » et « politiques » qui avait caractérisé la seconde étape de la Fondations . Ces entrées étaient les suivantes :

1. une entrée géographique, « Où » qui manifestait notre souci d'élargir le spectre géographique de nos partenariats ;
2. une entrée collégiale, « Qui », marquant le souci de dialoguer avec une grande diversité de milieux ;
3. une entrée thématique, « T » qui prolongeait la voie sectorielle de l'Alliance en privilégiant l'élaboration collective des propositions sur les grande mutations identifiées dans l'Agenda et confirmées dans les nouvelles orientations ;
4. une entrée méthodologique, « Comment », héritage direct de nos politiques de la seconde étape enrichi par les nouvelles méthodes d'intelligence collective développées pour l'Alliance.

Le budget 2004-2005 inaugure la troisième étape de la fondation

Le budget 2004-2005 est donc le premier de la troisième étape. Il est intéressant de citer largement la présentation que nous en avons faite avec à l'époque, tant pour la méthode d'élaboration que pour les arbitrages rendus³⁶⁵ :

³⁶⁴ FDS 21241, op cit

³⁶⁵ BIP 647 Le budget 2004-2005

« À la fin 2003 et au début 2004, la fondation s'est livrée à un exercice nouveau pour elle : l'établissement d'un budget de deux années inaugurant des nouvelles orientations et la nouvelle organisation. Ce budget était soumis à de multiples contraintes ou exigences contradictoires. D'un côté, la crise internationale des marchés financiers depuis 2002 a amoindri le patrimoine financier de la fondation, conduisant à une plus grande prudence pour fixer les montants disponibles pour le financement des objectifs. De l'autre, de nombreux partenaires traditionnels de la fondation et d'autres, nouveaux, que les orientations intéressaient, étaient impatients de voir se terminer notre période sabbatique et sollicitaient la fondation pour un partenariat ou un appui. Enfin, la suppression des programmes et politiques obligeait à inventer pour l'établissement du budget une procédure nouvelle, associant l'équipe tout entière [dans le cadre de la seconde étape de la Fondation, le découpage en programmes et politiques faisait que chacun d'eux avait un responsable et la préparation du budget se faisait à travers des dialogues entre le directeur et le responsable. La préparation du nouveau budget imposait cette fois un travail collectif]. La volonté que chaque action soutenue reflète les quatre modes d'entrée adoptés dans nos orientations – priorités géographiques, priorités socio-professionnelles, priorités thématiques et priorités méthodologiques – obligeait à envisager chaque action considérée selon ces quatre angles d'approche. Pour élaborer le budget, nous avons dû donc faire appel de façon très extensive à la méthodologie cartographique développée depuis quelques années. Elle consiste à décrire une action sous de multiples angles puis, à visualiser sur des cartes la localisation de chaque action selon de multiples critères³⁶⁶. »

C'est à partir de cette clarification que le Conseil de Fondation a pu, à partir d'exemples concrets, se prononcer sur les priorités à assigner à la période.

« Élaboré pour deux ans dans le cadre des orientations 2004-2010 de la fondation, le budget 2004-2005 représente 17 millions d'euros. Il est composé de quatre grandes masses :

- *un budget de fonctionnement* de 3,4 millions (20 % du total). Il finance le fonctionnement de l'équipe permanente et non permanente ainsi que les activités directes d'animation de l'action de la fondation et de capitalisation permanente ;
- *une réserve* de 4,25 millions (25 % du total). Le conseil de fondation a jugé qu'au moment où commençaient à se mettre en œuvre les nouvelles orientations, il n'était pas souhaitable d'affecter, dès le départ, la totalité du budget. Cette réserve vise donc à adapter l'action et à saisir de nouvelles opportunités dans les deux ans qui viennent ;
- *un budget de suivi* de 1,36 millions (8 % du total). Il est consacré au suivi individuel et collectif des actions et recouvre trois modes d'intervention : l'accompagnement méthodologique des partenaires pour les faire bénéficier des méthodes et outils développés depuis quinze ans et pour enrichir le capital méthodologique commun de leur propre expérience ; le suivi des actions pour assurer, y compris en s'appuyant sur des ressources humaines extérieures, un dialogue constant autour de chacune d'elles ; l'animation d'une réflexion collective, impliquant tous les partenaires concernés, autour des thèmes prioritaires de la fondation ;
- *un budget action* de 8 millions (47 % du total). Il est consacré au financement des actions déjà décidées par le conseil de fondation en sa séance du 9 février 2004. »

³⁶⁶ Il s'agit de la méthodologie conçue par Vincent Calame, au départ pour la synthèse des ateliers de l'assemblée mondiale, puis perfectionnée avec la création du logiciel Desmodo que nous avons utilisé avec profit au cours de la période sabbatique, notamment pour la synthèse d'Africités 3 à Yaoundé et pour l'Assemblée fondatrice de CGLU, Cités et gouvernement locaux unis

Les ordres de grandeur donnent une idée frappante de l'évolution de la Fondation. La réforme de ses statuts, en 1998, avait introduit la notion d'action directe, aux côtés de l'action traditionnelle de financement par des dons et prêts de l'action des autres. De ce fait la nature du budget dit de « fonctionnement » s'était totalement transformée. La fondation, décidée à agir, comme on l'a vu, en partant non de ce qui existait mais de ce qui manquait, était d'une certaine manière acculée à s'impliquer directement dans la conception des initiatives à prendre, avec d'autres bien sûr, mais de façon volontariste. D'où le poids du budget dit « de fonctionnement » qui correspondait à cette part directe prise dans l'action qu'elle soutenait. Ce qui avait été à l'origine le propre d'un programme particulier, celui du soutien à l'Alliance, devenait un principe général pour toute la fondation. Les Américains distinguent deux types de fondations, les « Grants giving foundations » qui distribuent l'argent à des projets conformes aux buts de la fondation et les « Operating foundations » qui mettent en œuvre directement leurs buts (par exemple la gestion d'un hôpital). Dans le prolongement d'une évolution née en 1991, la fondation se trouvait maintenant en position intermédiaire, combinant un peu des deux fonctions. Ce qui explique que le budget dit « de fonctionnement » représente 20 % du total, sans rapport avec les « frais d'administration » de la fondation qui ne représentaient que le cinquième de ce budget soit 4 % du budget total.

De même, le Conseil était bien conscient qu'engager, dès ce premier exercice de la troisième étape, tout l'argent pour deux ans, n'aurait pas permis un processus d'apprentissage, le conduisant à garder une importante réserve. Ce qui explique que le budget alloué, dès le premier jour à des partenaires, représentait la petite moitié du total.

Puis nous précisons nos priorités par mode d'entrée :

- « *entrée géographique*, nous insistons sur la dimension mondiale des problèmes, donc sur la nécessité de construire un dialogue avec les différentes régions du monde ;
- *entrée socio-professionnelle*, nous insistons sur la nécessité de travailler avec les différents milieux et, sur l'intérêt de soutenir, pour chacun d'eux, la construction d'alliances citoyennes internationales impliquant des personnes, des institutions et des mouvements partageant la même volonté d'assumer leur responsabilité ;
- *entrée thématique*, nous privilégions les trois mutations qui nous paraissent essentielles : la révolution de la gouvernance ; l'émergence d'un socle éthique pour gérer la planète, avec la charte des responsabilités humaines ; la recherche, dans tous les domaines, d'alternatives aux impasses des modèles actuels de développement ;
- *entrée méthodologique*, nous insistons sur [...] trois familles de méthodes : l'organisation et l'animation de l'action collective, en particulier les alliances citoyennes ; l'émergence de propositions alternatives, l'évolution des systèmes de pensée et la diffusion des idées et propositions ; le développement de capacités nouvelles à penser le monde et à agir sur lui par des méthodes d'intelligence collective. »

On retrouve, dans ces priorités, le désir qui nous animait de consolider le fragile acquis de l'Assemblée mondiale dont la préparation nous avait conduit à créer des contacts dans les vingt régions du monde, élargissant de façon subite le spectre de nos contacts. On retrouve aussi les

leçons tirées des difficultés rencontrées dans la « voie collégiale de l'Alliance », à savoir l'absence de réseaux mondiaux pour la plupart des milieux socio-professionnels. Ces réseaux mondiaux, nous souhaitions aider à leur émergence mais à deux conditions : sous la forme souple d'alliances car, nous n'imaginions pas créer ex nihilo des institutions mondiales représentatives, et, en se centrant sur l'exercice par chaque milieu de sa responsabilité. La Charte des responsabilités humaines nous paraissait le fondement du contrat social reliant chaque milieu au reste de la société³⁶⁷ :

« Pour le mode d'entrée géographique nous avons choisi cinq axes :

- la refondation de la société et de la gouvernance dans les régions du monde plongées dans une crise profonde où c'est la survie et la cohésion de la société qui sont en cause ;
- le développement du capital social de la fondation, dans les régions du monde où nous estimons que les relations partenariales déjà établies ne sont pas à la hauteur de l'importance de la région ;
- le soutien d'une identité régionale et d'une conscience commune, dans les régions où l'enjeu principal est de développer une intégration régionale, quelles que soient les formes institutionnelles qu'elle peut prendre ;
- la participation de la région aux affaires du monde, quand, pour des raisons historiques ou politiques, la région s'est trouvée trop longtemps isolée ou n'exerce pas une influence à la hauteur de l'importance de sa civilisation ou de son poids économique ;
- l'élaboration de stratégies de changement dans les régions où certaines politiques, par exemple économiques ou agricoles, doivent être revues en priorité. »

Cette diversité des critères de priorité reflète la diversité des contacts que nous avons noués dans différentes régions du monde. Ainsi, en Afrique où nous avons noué depuis longtemps des contacts, mais principalement en Afrique francophone, nous voyions que les États post-coloniaux, directement inspirés de l'État colonial, étaient très souvent plaqués sur les sociétés et que l'enjeu de la refondation de la gouvernance était central. Dans de nombreuses régions d'Asie, c'est la préparation de l'Assemblée mondiale qui avait été l'occasion des premiers contacts et il fallait les consolider. En Amérique latine, c'était le dialogue avec la construction européenne qui nous paraissait fécond face aux tentatives inachevées d'intégration régionale. En Chine, où l'Alliance nous avait aidé à construire des contacts solides, nous avons (rappelons nous que nous ne sommes à l'époque qu'à l'orée du 21^{ème} siècle !) vu que nous pouvions être pour la « société civile », expression à utiliser avec des pincettes, un moyen d'ouverture sur le reste du monde. Comme on le voit, l'idée d'une approche mondialisée des questions devait se combiner avec la recherche d'angles d'approches spécifiques en fonction des situations.

³⁶⁷ Cette philosophie du « renouvellement du contrat social » est explicitée quinze ans plus tard dans le livre dont le titre est un programme. *Métamorphoses de la responsabilité et contrat social*. Paru en 2020 par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : <https://www.eclm.fr/livre/metamorphoses-de-la-responsabilite-et-contrat-social/>

« Pour le mode d'entrée socio-professionnelle, nous avons choisi quatre axes :

- l'appui à la *structuration d'un milieu*, lorsqu'il est jusqu'à présent peu organisé à l'échelle internationale ;
- le développement du *dialogue avec de grands réseaux et institutions*, dans les milieux socio-professionnels, certes déjà organisés, mais plutôt autour de préoccupations corporatistes ou alors de façon trop cloisonnée pour que les responsabilités collectives du milieu soient véritablement prises en charge ;
- la formulation d'un *nouveau contrat social*, dans les milieux où les relations avec le reste de la société doivent être repensées ;
- *l'élaboration et la diffusion de propositions* sur les défis du monde de demain, dans les milieux déjà organisés. »

Même nécessité de différencier l'approche des différents milieux. Nous avons entretenu l'espoir, avant l'Assemblée mondiale, de susciter quelques assemblées mondiales propres à un milieu donné mais seule s'était tenue, avec notre appui, une « assemblée mondiale des habitants (des quartiers populaires des villes), à Mexico au début de l'année 2001. Les relations étaient plus ambiguës avec le monde paysan. À l'initiative de militants latino-américains s'était créée la Via Campesina qui pensait pouvoir fédérer, au niveau mondial, les réseaux paysans. Mais l'Amérique latine n'est pas la mieux placée pour cela, car les grandes masses paysannes se trouvent en Afrique et en Asie et, la position anti-mondialiste de la Via Campesina contrastait avec les efforts que nous avons faits pour promouvoir plutôt des régulations mondiales équitables et, de ce fait, nos rapports ont souvent été assez conflictuels avec ce mouvement. Une de nos préoccupations, portée dans le cadre de l'Alliance, avait été de poser la question des rapports entre le monde scientifique et la société, héritage de notre programme de « Maîtrise sociale de l'innovation » et de promouvoir la question de la responsabilité sociale de l'enseignement supérieur et de la recherche face au reste de la société.

Au total, le budget 2004-2005 comprenait 85 autorisations de programme : 15 pour l'entrée géographique, 19 pour l'entrée socio-professionnelle, 31 pour l'entrée thématique et 20 pour l'entrée méthodologique. Ce nombre, à lui seul, a de quoi donner le tournis si l'on songe que, pour la plupart elles, elles reposaient sur des initiatives de la fondation. On voit d'emblée la portée et les limites de notre projet, en fait comparables à la portée et aux limites de l'Alliance. Une formidable nouveauté car, mises bout à bout, ces initiatives symbolisaient un monde en train de s'inventer, mais une dépendance au soutien de la fondation qui limiterait, pour beaucoup d'entre elles, la capacité à se développer de manière autonome. Il serait fastidieux de les décrire ou même de les nommer toutes.

Je me suis attardé sur la structuration du budget 2004-2005 ; qui lançait la troisième étape de la fondation mais, la plupart des initiatives lancées à cette époque bénéficieront d'un soutien pluriannuel justifiant qu'on les présente dans toute leur durée. Je me limiterai à présenter les plus significatives, en commençant par l'entrée géographique et par la Chine qui a joué, à maints égards, un rôle particulier dans l'histoire de la Fondation.

II. Inventer de nouvelles modalités de dialogue entre sociétés : l'Europe et la Chine

2.1 – Capitaliser dix ans de dialogue avec la société chinoise

Depuis les premiers contacts en Chine, en 1992, à l'occasion des rencontres régionales qui avaient précédé la Convention préparatoire aux États généraux, la fondation avait veillé à développer les relations avec la Chine. Outre l'incroyable montée en puissance de ce pays continent, depuis la politique d'ouverture économique menée par Deng Tsiao Ping, nous pensions, pour reprendre une expression favorite de l'époque que « *quoi qu'on pense du régime politique chinois le monde ne se ferait pas sans la Chine* ». Et conformément à notre philosophie des quotas par région, la délégation chinoise avait été la plus nombreuse lors de l'Assemblée mondiale.

Au début du 21^{ème} siècle, la Chine était en pleine recherche et, dans le même esprit que le Japon de l'ère des Meiji dans les années 1860, manifestait une très grande curiosité à l'égard des réponses apportées dans différents pays, en particulier en Europe, à de nombreux défis rencontrés dans la société chinoise, confiante dans sa capacité à siniser les politiques qui lui sembleraient les plus efficaces. C'était donc, dans cette alternance de phases d'ouverture et de fermeture, si typique de l'histoire chinoise, une période privilégiée pour le dialogue. Or, à cette époque, le regard porté par les institutions et par les médias européens sur la Chine était à la fois méprisant et paternaliste. Il suffit de rappeler que dans le hall de la Représentation de l'UE à Pékin trônaient des « contre façons chinoises » de produits européens. Commettant la même erreur d'analyse qu'avec le Japon quarante ans plus tôt, le message était clair : « *oui grâce à l'exploitation de ses travailleurs la Chine peut devenir l'usine du monde mais ce ne sera jamais qu'une usine produisant ce que l'Occident a conçu.* »

Et pourtant... avec la fréquence de nos contacts en Chine, nous voyions l'énorme investissement que faisait la Chine dans l'enseignement supérieur et dans le développement technologique. De même, quelques années auparavant, à l'époque où les « principes de bonne gouvernance » promus par la Banque mondiale tenaient le haut du pavé, le Ministère français des affaires étrangères avait décidé de publier un livre sur « La bonne gouvernance et la lutte contre la grande pauvreté », sensé démontrer que les principes de bonne gouvernance étaient à la base de l'éradication de la grande pauvreté dans le monde. Et, il m'avait demandé de rédiger un chapitre sur « Le contre exemple asiatique » qui, sur le beau graphique du Ministère constituait un point aberrant. Il me fut facile de montrer que la Chine représentait à elle seule 40 % de la réduction de la grande pauvreté dans le monde... ce qui ruinait la thèse même du livre.

À l'issue de l'Assemblée mondiale, la fondation avait une position particulière en Chine. Quatre intellectuels chinois, de nationalité française, furent toutes ces années là nos intermédiaires avec le monde chinois : une anthropologue spécialisée dans les relations interculturelles, Madame Yu Shuo, un couple animateur de l'association Culture media, Chen Lichuan et Jin Siyan et, le secrétaire général de l'Association des intellectuels chinois en Europe, l'historien Chen Yan.

Forte de ce qui apparaissait à l'époque comme sa spécificité dans le monde de la philanthropie, la fondation décida, au budget 2004-2005, de prolonger par diverses actions le dialogue bien établi lors de la décennie précédente.

L'intitulé général de notre action était : « Développer l'alliance en Chine et appuyer une plus forte participation de la Chine aux affaires mondiales ; S'appuyer sur le capital social et de confiance de la FPH en Chine et soutenir un travail de médiation afin de favoriser l'éclosion d'une société civile chinoise adaptée à son histoire, en lien avec le reste du monde et porteuse d'un mode de développement plus durable³⁶⁸. » Chaque mot ici compte : prolonger l'Alliance en Chine en stimulant le dialogue avec l'Europe pour un certain nombre de milieux mais aussi, au moment où la Chine s'ouvrait mais n'avait pas encore l'usage du monde, permettre à des Chinois de participer à des rencontres internationales. C'est ainsi, par exemple, que la fondation a pris en charge, en janvier 2002, la première délégation chinoise à un Forum social mondial, une expérience véritablement exotique tant pour les participants chinois que pour les autres. Et c'est à cette occasion que Chen Yueguang et moi, à l'issue d'une discussion approfondie, avons esquissé l'idée d'une grande rencontre de nos partenariats à Pékin. Dans cette période d'ouverture, nous voyions l'opportunité de développement de la société civile en Chine, à condition de ne pas plaquer sur elle un modèle occidental. Enfin, dans le contexte où l'« usine du monde » se développait sans grande attention à l'impact sur l'environnement, contribuer à la recherche d'un nouveau modèle de développement, ce que la Chine allait bientôt engager sous l'expression de « société harmonieuse ».

La diversité des dialogues menés avec la Chine, à travers les différents programmes de la Fondation, nous a conduit à préparer soigneusement, dans le cadre de la sabbatiale, la réunion évoquée à Porto Alegre. Elle s'est tenue en février 2003 à Pékin et a été organisée à l'Université de Pékin par Madame Yue Dai Yun, professeur de littérature comparée. C'est dire que l'ensemble de nos dialogues était fondé sur l'idée d'interculturalité. Cette rencontre fut très soigneusement préparée de part et d'autre. Nous avions à faire face à trois risques d'incompréhension qu'éclaire la position très spécifique de la fondation dans le monde de la philanthropie où, très souvent, quand on acceptait de coopérer avec la Chine, ce qui demeurait assez rare, c'était dans une perspective « missionnaire », convaincre des bienfaits de la démocratie, ou pour soutenir des projets concrets portés par la société civile.

Le premier risque était que fondation et Alliance soient confondus dans l'esprit de nos partenaires chinois, ce qui était aisément compréhensible puisque c'est dès l'origine, en 1992, dans le cadre de ce qui allait devenir l'Alliance, que nos premiers contacts s'étaient noués en Chine et, puisque le point d'orgue de cette première phase de coopération avait été l'Assemblée de Lille organisée par la fondation mais sous l'ombrelle de l'Alliance. Le second risque était que la fondation soit assimilée à un classique bailleur de fonds suscitant des demandes d'appui plutôt que des partenariats de dialogue. Et le troisième, que les partenaires chinois de nos différents programmes (cinq d'entre eux sur les sept avaient noué leurs propres partenariats en Chine), ne voient aucun intérêt à ce rapprochement subi plutôt que véritablement choisi. C'est ce

³⁶⁸ Fiche budgétaire 45 - Développer l'alliance en Chine et appuyer une plus forte participation de la Chine aux affaires mondiales

qu'illustrent nos échanges de septembre 2002. L'enjeu était d'importance tant le dialogue avec la Chine avait symbolisé l'engagement mondial de la Fondation et de l'Alliance³⁶⁹ :

« La rencontre de février est principalement une rencontre de Chinois avec la FPH. Les Chinois sont des partenaires de la FPH (certains depuis 1992) et quelques-uns ont aussi participé aux activités de l'Alliance. Mais la rencontre de février n'est pas une rencontre propre à l'Alliance. Les participants non-chinois seront seulement des équipiers de la FPH. Ce ne sera pas une réunion de capitalisation, tournée vers le passé et qui se concentrera seulement sur le bilan des activités réalisées. Si elle doit s'appuyer sur le passé, ce sera pour mieux envisager l'avenir. Le titre de la rencontre, élaboré soigneusement par les participants de la réunion préparatoire d'août dernier est bien : « Dialogue Transculturel: rétrospective et perspective. La société chinoise et la société mondiale en construction » [...]. Le but est de renforcer la volonté nettement marquée par les Chinois de jouer un rôle de plus en plus actif dans la construction d'une société civile en Chine et en lien avec le monde. La FPH a joué, et pourra jouer dans le futur, un rôle d'accompagnateur actif. Il sera important, pour éviter des malentendus ou des fausses représentations, que les Chinois ne conçoivent pas la FPH comme un gros bailleur de fonds qui va financer des projets en Chine. Il sera essentiel que la FPH, au-delà de sa condition de fondation, mette en relief sa contribution non financière, notamment son appui méthodologique, de médiation avec d'autres partenaires et alliés dans le monde et aussi ses idées et propositions. »

Nous disposons, pour refléter cette rencontre de Pékin, d'un document précieux, de cent pages, traduction en français des interventions de nos partenaires chinois³⁷⁰. Il donne une bonne idée de l'esprit de ce partenariat et reflète un échange d'une qualité exceptionnelle, dans le contexte de cette première décennie du 21^{ème} siècle, qui fut l'âge d'or de notre rôle dans le dialogue entre sociétés impliquant la Chine : tournée vers le monde et encore avide d'apprendre du monde. On y voit une des particularités de cette époque d'ouverture relative du Parti Communiste Chinois. Un lien multiforme entre la Chine officielle, l'Université et des ébauches de société civile « à la chinoise ». C'est pourquoi il mérite qu'on s'y attarde :

« Cette rencontre est l'aboutissement de dix années de travail de la FPH en Chine à travers ses diverses actions : dix ans d'existence pour l'Alliance, huit ou neuf ans pour les projets interculturels et sept ans pour le programme « APM » (Agriculture paysanne et mondialisation). [...] Le point de départ de notre rencontre, ce sont les questions auxquelles nous sommes confrontés [...] les questions communes qui sont notre « convocateur général ». [...] Pourquoi avons-nous ce besoin indispensable de nous réunir, alors que les moyens modernes de communications tels que la transmission rapide des écrits, le téléphone, le fax ou le courrier électronique sont tout à fait en mesure de nous fournir un mode d'échange à distance plus économique ? Nous pensons que les vrais objectifs de cette rencontre ne pourront être atteints que si nous nous trouvons assis face à face. Nous éprouvons, en effet, le besoin d'être simultanément et ensemble en face de ces questions. Nous avons besoin de nous exalter mutuellement pour poursuivre une réflexion plus humaine. Aucune conclusion d'étude, aucun échange par écrit, n'égale en effet à une réflexion remplie d'émotions. Nous avons besoin de créer et d'éprouver le processus d'une réflexion commune menée dans un espace commun. »

³⁶⁹ FDS 20145 - 2 septembre 2002 - Préparation de la réunion en Chine en février 2003

³⁷⁰ BIP 4728 - avril 2007 - Chronique d'un dialogue transculturel entre l'Europe et la Chine (1988-2003). Contribution à la construction d'un monde de diversité et d'unité

Cette introduction de la rencontre par Chen Yueguang, ancien vice-président de la Fondation pour le développement de la jeunesse chinois, vice-directeur du China Culture Institut, et un de nos partenaires importants en Chine est intéressante à deux titres.

Tout d'abord, elle reflète la philosophie de nos rencontres : nous ne sommes pas face à face mais ensemble face à nos questions communes et nos défis communs. C'est une formule qu'aimait bien utiliser Jean Monnet dans les premiers temps de la construction de l'Europe. Et c'est la philosophie de l'Alliance, puis du Forum China Europa, dont nous parlerons longuement par la suite . « *Donnez leur une tour à construire et vous en ferez des frères* ». C'est à travers l'identification des défis à relever ensemble et l'examen de la manière de le faire que l'on peut construire anthropologiquement un sentiment de destinée commune de la « famille humaine ».

Ensuite, elle met l'accent sur la rencontre physique. C'est évidemment une question récurrente pour la fondation. Compte tenu de l'empreinte écologique des voyages transcontinentaux en avion, est-il cohérent de faire venir plus de vingt Européens à Pékin pour une semaine de séjour ? Chen y répond : à certaines phases de l'échange « *rien n'égale une réflexion remplie d'émotions* ». Et c'est bien le cas avec la Chine où le dialogue vrai doit, pour s'établir, surmonter des incompréhensions et des ressentiments hérités de l'histoire.

Le cadre historique et l'enjeu de ce dialogue avait été posé par la thèse de Yu Shuo, publiée en 2000 par notre maison d'édition, les ECLM, « *Chine et Occident, une relation à réinventer* ». Elle y décrit, depuis l'arrivée des Jésuites avec Matteo Ricci à la Renaissance, les deux précédentes rencontres entre Chine et Occident, « *où s'entremêlent attirances et rejets, fascinations et haines, ententes tacites et malentendus. Les influences réciproques concourent, parfois à notre insu, à un véritable métissage culturel qui révèle nos valeurs communes.* ». C'est pourquoi, dans nos relations avec la société chinoise, nous parlerons souvent de « troisième rencontre » pour décrire celle à laquelle nous participons et que l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce va, d'une certaine manière, officialiser. À la différence des deux premières, qui s'étaient terminées par une rupture, nous n'avons pas le choix... Cette troisième rencontre doit à tout prix réussir car, cette fois, nous avons une responsabilité commune incontournable, la gestion d'interdépendances mondiales devenues irréversibles. Ce message était parfaitement reçu à l'époque en Chine. À voir l'évolution des perceptions mutuelles plus de vingt ans plus tard, on a tout lieu de craindre les risques d'échec. En tout cas, nous aurons fait tout notre possible pour que ça réussisse et c'est le « fond de tableau » de tous notre engagement en Chine.

CHEN Yueguang poursuit lors de la cérémonie d'ouverture :

« L'équipe chinoise de préparation de la réunion est composée de neuf membres, M. QIN Hui professeur, M. XIE Yang, directeur de recherche, M. WANG Yi, professeur, M. WANG Yan, directeur de recherche, M. ZHAO Yifeng, professeur, M. ZHANG Wei, M. HUANG Nubo, Mme YUE Daiyun, professeur, et moi-même ».

À l'exception de HUANG Nubo Secrétaire général adjoint de l'Association des maires de Chine, avec lequel nous avons fait un voyage mémorable au centre de la Chine en 1997, notre porte d'entrée en Chine était composée d'universitaires de renom qui jouissaient d'une assez large autonomie. La réunion d'un tel groupe d'intellectuels de renom, autour des échanges avec une

fondation étrangère, eût été peu envisageable dans un autre pays que la Chine. Mais c'était le fruit de notre opiniâtreté et de l'originalité de notre posture.

« Le nombre des participants est passé de 55, initialement prévus, à plus de 80 personnes présentes actuellement. [...] Nous souhaitons tenir cette réunion en suivant une méthode toute nouvelle. Quelles en sont ses caractéristiques ? Elles sont, en résumé, au nombre de trois :

Premièrement, aller des questions à l'approfondissement des questions. D'habitude, lorsqu'on conçoit une réunion traditionnelle, on espère toujours passer de la question à la réponse, de la divergence à l'accord, de la différence à la ressemblance. Mais, pour notre colloque, ce sont les questions qui servent de « convocateur général » et sont notre guide. Nous commencerons donc par les questions. À la cérémonie d'ouverture de ce matin, le professeur TANG Yijie sera le premier à prendre la parole. Son discours consistera justement en toute une série de questions qui se posent au monde actuel et mènera à des pistes de réflexion. [...] Nous ne cherchons pas à tout prix à parvenir à une réponse commune. Mais nous veillerons à ce que l'ensemble du processus soit enregistré. À l'issue de chaque séance de discussion en groupe, deux représentants désignés par chaque groupe viendront rendre compte devant la séance plénière. Nous espérons transformer le processus de la réflexion en un processus inaltérable afin qu'il ne disparaisse pas sans laisser de trace, tel le passage brillant d'une étoile filante. Nous voulons élaborer, à travers ce processus, une capitalisation à long terme d'expériences et de réflexions. Pour cela, nous utiliserons, au cours de cette réunion, un nouveau système informatique de cartographie, qui permet de dresser un bilan lors de la réunion de travail de chaque soir et de le faire partager à chaque participant le lendemain. » .

On reconnaît, bien sûr ici, la méthode mise au point lors de l'Assemblée mondiale de Lille et le logiciel créé par Vincent Calame pour visualiser en temps réel et confronter les apports des uns et des autres.

« La deuxième particularité de cette rencontre consiste à laisser parler l'imagination de chacun. Réunis dans une même salle, nous restons probablement cloisonnés dans notre for intérieur. Les barrières dressées entre nous peuvent être nombreuses et multiples : officiels, membres d'ONG, entrepreneurs, paysans, professeurs ou chercheurs, nous sommes séparés à la fois par nos différentes professions et par nos différents statuts sociaux. Le savoir peut être une barrière, au lieu d'un outil d'échanges et d'un moyen de communication entre les hommes. [...] Deux devises circulent à l'intérieur du réseau chinois de l'APM [les échanges avec la fondation avaient en effet conduit à un réseau chinois consacré à l'évolution du monde paysan et aux régions rurales]. La première, « Réfléchir dans l'observation », subordonne la réflexion à une constatation sur le terrain ; l'autre, « Pencher la tête à partir du mur de clôture du voisin insiste justement sur la nécessité d'en finir avec ces barrières. »

C'est une belle illustration de ce que nous avons appelé dans les orientations 2003-2010, la mobilisation du « capital méthodologique » de la Fondation. Quand on connaît la nature stéréotypée de la plupart des rencontres internationales et la tentation des orateurs chinois à se réfugier derrière leur texte écrit, on apprécie cette rupture.

« Nous considérons notre rencontre plutôt comme un être vivant, un processus d'évolution. Ainsi, notre concept de base prévoit tout simplement, dans ses grandes lignes, d'aborder quatre grands thèmes faisant référence aux trois programmes originels : « Environnement et responsabilités de

l'Homme », « Conscience civile et construction du troisième espace (ou troisième secteur) » [l'expression chinoise consacrée pour désigner la société civile, les deux premiers espaces étant le Parti Communiste et les entreprises], « Conflit et interaction entre l'intégration économique et la pluralité culturelle » et « Agriculture paysanne et modernisation ». Ces quatre thèmes font référence à trois programmes, à savoir « Alliance », « Interculturel » et « Agriculture paysanne et modernisation », que la FPH a lancés en Chine depuis déjà une dizaine d'années. [...] »

Puis Chen Yueguang s'interroge :

« Que pourrait changer cette rencontre ? Nous avons dépensé beaucoup d'énergie et de moyens financiers. Tout le monde est venu, malgré ses nombreuses occupations, participer à cette rencontre. Que pourrait-on faire à part échanger quelques idées ? Je pense qu'en réalité, chacun sait bien qu'il ne se passera rien. Notre réunion se terminera, comme prévu, le soir du 28 février. Et le 1er mars 2003, la Terre tournera de la même façon qu'auparavant, à la même vitesse, avec ses mêmes crises, sa pollution et ses incertitudes. Cependant, nous savons également que l'élargissement du champ de la pensée de l'Homme des temps contemporains dépendra des différents points de vue que chacun pourra livrer. Nous sommes conscients du fait que le champ de vision de l'homme contemporain dépend des pensées de chacun d'entre nous. [...] Alors que nous organisons cette rencontre, une force et une voix en notre for intérieur semblaient nous dire ceci : c'est souvent au moment où nous attendons l'Histoire que l'Histoire nous attend. Cette voix nous rappelle aussi que l'homme a une responsabilité, ou tout du moins, la pensée est une responsabilité de l'homme [...] à travers cette rencontre, nous pouvons au moins témoigner de notre prise de conscience, qui consiste à affirmer que la pensée est de notre responsabilité. Si j'avais à donner un titre à ces quelques réflexions et idées de l'équipe chinoise de préparation au sujet de cette réunion, ce titre serait : Assumer notre responsabilité de la pensée ».

Voilà magnifiquement résumée, à travers sa formulation par un Chinois, ce qu'a été la philosophie de la fondation depuis l'appel pour des États généraux de la planète en 1988 : nous nous trouvons à une étape historique où les systèmes conceptuels et institutionnels hérités du passé ne sont plus en phase avec les nouveaux défis. Et dans ces conditions l'action la plus concrète... consiste à faire évoluer le système de pensée.

Puis Chen Yueguang a illustré notre coopération en montrant la nature très originale des dialogues, rencontres et réflexions suscités par le programme APM Chine :

« La Chine a une population de 1,3 milliard d'habitants dont 70% vivent à la campagne. Que peut changer ou entraîner comme évolution un travail comme celui du programme APM, qui n'est ni organisé par le gouvernement, ni entrepris par un personnel spécifique et qui ne fait vivre personne ? Quelles sont alors la valeur et la signification de cet engagement, qui nous a coûté six années d'effort ? Voilà une question que nous voulons nous poser à nous-mêmes. »

Chen Yueguang résumait là aussi la question au centre de la stratégie de la fondation, celle qui fondait ce que nous avons appelé notre « devoir d'ambition » : faut-il parce que l'on est petit se limiter à de petits enjeux dans l'espoir de mesurer l'impact de notre action ou s'impliquer dans de grands enjeux avec la certitude que notre action semblerait dérisoire à l'aune des changements nécessaires ? Et sa description reflétait bien la voie à suivre pour que la pertinence de l'action pallie sa modestie :

« Il a, premièrement, permis un nouveau rassemblement de personnes. Dans les sociétés traditionnelles, l'homme se distinguait par son statut et sa classe sociale. Dans les sociétés modernes, nous sommes encore divisés par nos professions ou nos connaissances. Or, le réseau APM Chine a réussi à intégrer des personnes ayant des bagages de connaissances et des statuts professionnels très différents, dans une réflexion commune. Son but est d'associer des personnes d'horizons différents à une réflexion commune. De ce point de vue, le programme APM a entraîné en Chine deux conséquences : premièrement, il a décloisonné des gens de différentes couches sociales et créé un nouveau rapport entre les hommes ; deuxièmement, il nous a amenés vers une sagesse collective issue de gens d'horizons différents. [...]

Deuxièmement, il a suscité l'ouverture des paysans chinois sur le monde. La société chinoise a connu de longues périodes de fermeture durant lesquelles les paysans chinois restaient dans un état de repli encore plus total. Les actions du programme APM ont incité les paysans chinois à porter leur regard sur le monde extérieur. En 1997, des membres du réseau international APM ont effectué une mission de terrain à Yuncheng dans la province du Shanxi. Dans un chef-lieu du district où nous nous rendions, toute une rue était remplie de paysans qui nous attendaient. Dans ce chef-lieu, dont avait été chassée, un demi-siècle auparavant, l'armée japonaise envahisseuse, personne n'avait en effet encore vu un seul étranger ! Une vieille dame âgée de 70-80 ans, paralysée depuis plusieurs années et incapable de se déplacer elle-même, avait demandé à son petit-fils de l'installer sur un triporteur et de la conduire jusqu'à la rue pour regarder des étrangers. Pour cette vieille paysanne, les visages de ces étrangers – y compris celui de Pierre Vuarin – qu'elle voyait de ses propres yeux, représentaient naturellement le visage du monde extérieur. L'attention que la population de ce district portait à ces étrangers reflète en réalité celle des paysans chinois au monde.»

En 1999, à l'occasion du Colloque international sur la sécurité alimentaire et la protection de l'agriculture à Pékin, les participants membres du réseau international du Programme APM [leaders paysans et experts en provenance des différents continents] avaient d'abord effectué, avant l'ouverture du colloque, une mission d'études à Ningxia.[...] En parcourant toutes les régions du Ningxia, ils bénéficiaient d'un maximum de liberté : ils pouvaient s'arrêter à tout moment sur la route pour rendre visite à n'importe quel foyer paysan de façon improvisée. Pour les paysans chinois, il convient de répondre, avec un esprit d'ouverture, à l'attention que le monde extérieur porte sur nous, parce que nous nous intéressons au monde de la même façon. Les exemples de ce type sont nombreux. Parmi les membres qui ont directement participé au réseau APM Chine, il y a des paysans comme M. CUI Guoshun, qui était présent au Forum mondial des paysans. Son intérêt pour le monde extérieur n'est, bien entendu, plus à démontrer. »

Ce long extrait a le mérite d'illustrer ce qui a fait la spécificité du programme de la fondation. D'abord, il s'inscrivait dans une perspective mondiale. Ensuite, il associait étroitement des dirigeants paysans et des experts, allant des réformes agraires à la sécurité alimentaire et aux traités internationaux de commerce. Ce décloisonnement, où chacun venait apporter sa compétence à une réflexion commune, était en rupture profonde avec les habitudes, en Chine ou ailleurs. Et, quand on connaît la Chine, le fait qu'un paysan chinois puisse participer à une rencontre internationale de dirigeants paysans relève du miracle, et suppose des alliances aussi avec les institutions officielles. Ensuite toute rencontre internationale du réseau comportait un travail commun de découverte des réalités concrètes de la région d'accueil, ici le Shanxi. Et la liberté laissée aux participants de rencontrer des paysans, qui n'aient pas été sélectionnés d'avance par le Parti comme vitrine de la politique officielle, est elle-même exceptionnelle et le

résultat des liens de confiance créés avec les institutions. De fait, ces possibilités d'échange avec le reste du monde, de découverte des autres réalités, en particulier de la force des organisations paysannes et de leur compétence, y compris sur les dossiers internationaux, ont créé en Chine un véritable choc culturel. Au moment où l'OMC allait rapidement intégrer la Chine dans la globalisation des échanges, conduisant les paysans chinois à s'intéresser au marché, le programme était l'expression concrète d'une autre mondialisation.

« Troisièmement, le Programme a incité les Chinois à s'intéresser aux questions qui font l'objet des préoccupations du monde entier. [...] Par exemple, les OGM et l'OMC font partie des questions qui préoccupent le Programme APM. En 1998, lors d'un voyage en Afrique, j'ai demandé à un paysan africain : que pensez-vous de la globalisation économique et de l'adhésion à l'OMC ? C'est la pire des choses ! m'a-t-il répondu, elle a ruiné nos champs, détruit nos racines sans nous en donner de nouvelles ! Notre mode de vie est exterminé. Mais, lorsque j'ai posé la même question à un paysan chinois, il m'a répondu : l'OMC est une bonne chose ! C'est extraordinaire, l'adhésion de la Chine à l'OMC ! Je vendais au début mes produits à l'entrée du village, c'était à un prix très bas. Je les portais ensuite au canton où je les vendais à un autre prix. Si je pouvais les faire transporter à Pékin, j'aurais un prix encore beaucoup plus cher ! À l'avenir, après l'adhésion à l'OMC, il me sera possible de les exporter à l'étranger ! On ne parlera même plus de quel prix élevé dont je pourrais profiter ! Auparavant, beaucoup d'entre nous avaient sans doute une vision très proche de celle de ce paysan chinois. C'est justement dans le cadre des projets APM que l'on a commencé à envisager et examiner sous de multiples angles les problèmes que la Chine pourrait rencontrer à la suite de son adhésion à l'OMC. En ce qui concerne les OGM, dans le passé, je n'étais pas conscient que cela existait en tant que question. Lors d'une mission d'études au Brésil, un membre d'une organisation paysanne française, appartenant au réseau APM, m'a posé cette question des OGM, qui a retenu notre attention toute nouvelle. C'est au travers des regards attentifs du monde que nous pouvons nous ouvrir davantage à des questions à caractère mondial. »

Là aussi, très belle illustration de ce que peut signifier cette ouverture mutuelle au monde et aux autres. Quelques années plus tard, en 2012, quand l'étude controversée de Gilles Eric Séralini sur l'effet des plantes génétiquement modifiées suscitera des débats à l'échelle internationale, c'est grâce à ces échanges préalables que la question des OGM arrivera sur la scène publique en Chine, faisant naître un débat citoyen indispensable.

S'agit-il pour autant de faire adopter à la Chine des préoccupations et des mots d'ordre forgés à partir d'autres réalités ? Là, aussi, l'échange international honnête aide chaque partie à mieux comprendre les différences de points de vue :

« les Chinois considèrent les paysans comme un fardeau pour le développement du pays. Mais en réalité, les richesses agricoles d'un pays ne se résument pas seulement aux terres, aux ressources en eau, à la mécanisation, aux semences de qualité et aux nouvelles technologies. Ce sont les paysans qui sont les richesses les plus importantes ! »

Trois jours après, dans son intervention à la clôture de notre rencontre, le Professeur Yue Daiyun, dégageait ainsi l'esprit du dialogue :

« Les membres des réseaux internationaux du Programme APM préconisent, pour la plupart, la protection de l'agriculture paysanne et s'opposent à l'agriculture de grandes exploitations à l'américaine et au mode de production agricole industrialisé et d'envergure. En revanche, l'agriculture

chinoise a besoin d'un degré approprié d'industrialisation et d'échelle. En effet, à la suite de l'application du système de responsabilité des terres, chaque foyer ne possède que 0,5 hectare de terre, alors qu'en France, la taille d'une ferme familiale est d'entre 40 et 60 hectares. Quant au Brésil, tout foyer paysan possédant moins de 5 hectares de terre est considéré comme « paysan sans terre ». Voilà la différence. C'est à travers les échanges que nos deux parties sont parvenues à approfondir notre connaissance sur la différence.

Les échanges permettent toujours de faire de nouvelles découvertes. Au départ, guidés inlassablement par notre curiosité, nous nous sommes attachés à découvrir les autres. Mais la découverte de soi-même est une découverte qui a le plus de valeur. Ainsi, lorsque par exemple, j'ai visité une ferme familiale dans le sud de la France, un agriculteur français, très envieux du système de responsabilité des terres appliqué pour les paysans chinois que je lui avais présenté, me dit : comment les paysans chinois peuvent-ils avoir un si merveilleux système ? J'ai 45 hectares de terre et 5 fils. Si je distribue mes terres à part égale entre mes enfants, alors, aucun d'entre eux n'arrivera à tenir son exploitation [car en France, pour une ferme familiale de moins de 40 hectares, il est très difficile de réaliser des profits]. Mais si je ne lègue mes terres qu'à l'un de mes fils, il sera taxé d'un taux très élevé de droits de succession. Par conséquent, aucun de mes enfants ne veut reprendre ma ferme. Ces paroles nous ont permis, par un effet d'écho, d'approfondir notre compréhension du système agraire propre à la Chine. Lors de ma mission d'étude en Afrique du Sud, j'ai appris que le gouvernement sud-africain recrutait d'anciens mineurs au chômage pour les reconvertir en paysans, en dépensant beaucoup d'argent, en mettant en place des mesures de traitement de faveur et en offrant gratuitement des terres défrichées et des logements. Mais j'ai constaté que ces paysans cultivaient des oignons sans arracher les mauvaises herbes. Intrigué, j'ai posé la question. On m'a répondu : le contrat que nous avons signé avec le gouvernement ne prévoyait que la culture d'oignons, et non l'arrachage des mauvaises herbes. »

Et le Professeur Yue Dai Yun tirait de la rencontre ses propres conclusions :

« Notre coopération avec la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme dure déjà depuis plus de dix ans. Ce long parcours nous a permis de nous connaître mutuellement et d'une manière assez profonde. Nous avons souhaité atteindre, à travers cette rencontre, deux objectifs :

Premier objectif, introduire et diffuser en Chine et jusqu'au cœur de tous ceux qui n'en ont jamais entendu parler, un idéal fondamental que la Fondation s'est récemment proposé de faire avancer [celui de la construction d'un monde responsable, pluriel et solidaire]. Je pense que sur ce point-là, nous avons pratiquement atteint notre objectif initial. Nous y avons beaucoup travaillé. Dix médias ont été mobilisés pour couvrir cet événement. M. Calame, M. Chen Yueguang et moi-même, nous avons fait des présentations de cette rencontre à l'occasion d'une conférence de presse. Par ailleurs, le 25 février, M. Calame et moi, nous avons répondu, sur l'invitation du site « Peopledaily.com », le plus grand site internet de Pékin, aux questions posées par des internautes de toute la Chine. Pendant plus de deux heures, nous avons pu répondre au total à 37 questions. À travers les internautes du site « Peopledaily.com », qui sont particulièrement nombreux, nous avons déjà répandu l'idéal d'un « monde responsable, pluriel et solidaire » chez beaucoup de personnes, voire jusqu'à Taïwan, car, parmi les questions qui nous ont été posées, il y en avait plusieurs qui provenaient des internautes taïwanais [...].

Le deuxième objectif se situe plutôt sur le plan de la forme. C'est-à-dire que nous voulons réformer

la façon de tenir une réunion. Notamment, nous n'avons pas d'affection pour la forme traditionnelle des colloques scientifiques qui consiste à faire défiler à la tribune, avec un timing bien serré, vingt minutes chacun par exemple, des intervenants qui ne peuvent que s'empresser de terminer la lecture de leur texte écrit. Il n'y a que très peu de temps réservé à la discussion. » [Et l'oratrice décrit avec enthousiasme cette « méthode de Lille »] À cet égard, je pense que le logiciel mis en place par Vincent a joué un rôle déterminant. Ce logiciel permet de procéder à un traitement informatique de toutes les propositions affichées et de générer en temps réel un schéma analytique et statistique avec une clarté impeccable. Vincent a d'ailleurs fait une séance de démonstration de son logiciel à l'Université de Pékin. La salle était littéralement pleine à craquer et l'intérêt qu'il a suscité était énorme. D'ailleurs, tous les participants de la rencontre ont également beaucoup apprécié, j'en suis sûre, et ce logiciel et cette façon de discuter.

« Quelles sont les questions que nous avons abordées et discutées au cours de notre rencontre ? Ce sont, je crois, des questions à la fois importantes et ayant un lien direct avec chaque personne. On plaisantait, disant qu'il s'agissait de questions qui ne peuvent être débattues et traitées qu'au sein du Conseil des Affaires d'État, voire de l'ONU ! Mais, à mon avis, le fait qu'aujourd'hui, des citoyens ordinaires, comme nous, se mettent à discuter de telles questions ne prouve-t-il pas, à juste titre, que notre idéal pour la construction d'un monde « responsable, pluriel et solidaire » est en train de se réaliser ? Chacun d'entre nous n'est-il pas en train de s'exprimer d'une manière « responsable, solidaire et plurielle » ? N'est-ce pas après avoir surmonté la mentalité selon laquelle les gens du commun sont impuissants et n'y peuvent rien, que nous nous sommes retrouvés pour prendre part activement aux débats ? »

Là aussi, Yue Dai Yun exprime, avec une très grande clarté, ce qui était l'objectif de la fondation dans cette troisième étape : contribuer, aussi modestement soit-il, à ce que les citoyens ordinaires puissent se saisir ensemble, donc nécessairement à l'échelle internationale, des grands défis dont dépend leur avenir commun. C'est ce que nous appellerons plus tard la « démocratie substantielle », la véritable démocratie qui redonne aux citoyens prise sur leur destin, par opposition à la « démocratie formelle » qui écarte les citoyens des grandes questions car elles se traitent ailleurs que sur la scène politique nationale. Mais encore faut-il que l'éducation prépare les futurs citoyens à se saisir de ces grands défis communs :

« Ce que j'aimerais faire le plus à présent, c'est de diriger et rédiger, en collaboration avec la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme, une collection de manuels d'écoles primaire et secondaires, ayant comme principe directeur « responsabilité, solidarité et pluralité », destinés à l'instruction obligatoire d'une durée de dix ans et adaptés aussi bien à la campagne qu'aux villes. Cette collection de nouveaux manuels visera naturellement à traduire l'esprit de la Charte des responsabilités et à décrire un monde différent que nous nous efforçons de rechercher, un monde « responsable, pluriel et solidaire ». Ces manuels seront pluriels et ouverts à la coexistence et à l'interactivité de différentes cultures. Je les crois absolument nécessaires. Il y a actuellement en Chine urgence à réformer les manuels primaires et secondaires. J'espère ardemment que nous pourrions rédiger, en cinq ans, une série de manuels de base, qui pourraient être utilisés, non seulement par la Chine, mais aussi par la France ou tout autres pays du monde. »

Nous ne saurons pas à temps exhausser le vœu de Yue Dai Yun, mais cette perspective d'une réforme globale des systèmes éducatifs reste, plus de vingt ans après, à l'ordre du jour.

« Aujourd'hui, nous sommes non seulement un individu d'une nation déterminée, mais aussi un membre de toute l'humanité. Par conséquent, ni l'individualité issue d'une communauté unique que préconisent les communautaristes, ni l'individualité abstraite et isolée qu'exaltent les partisans des Lumières ne sont souhaitables. C'est de l'individualité de communautés plurielles qu'il nous faut. En résumé, je pense que face aux échanges et dialogues engagés dans ce nouveau siècle entre les différentes cultures, nous aurons à faire preuve de notre sagesse pour dépasser sans cesse l'opposition entre l'universalisme et le particularisme culturels et promouvoir le développement commun des cultures de l'humanité. »

Là encore, Yue Dai Tun résumait à merveille ce qui était la conviction et l'ambition du programme DIV, « vivre en paix dans un monde de diversité », qu'animaient Michel Sauquet et Catherine Guernier, et qui avait trouvé son prolongement à l'Université de Pékin. La conscience d'un destin commun de l'humanité ne présuppose pas l'homogénéisation culturelle, dictée par la globalisation commerciale, mais l'apprentissage de l'écoute de l'autre et de l'enrichissement mutuel par les différences. En un mot, selon l'un des principes généraux de gouvernance, concilier de façon optimale l'unité et la diversité. Yue Dai Yun cite d'ailleurs dans ses propos le travail déjà évoqué mené par la fondation de confrontation interculturelle des traductions de la Plateforme pour un monde responsable et solidaire et de la Charte des responsabilités humaines.

Quant à l'historien Qin Hui, qui présenta longuement l'émergence en Chine du « troisième espace », traduction chinoise de l'émergence de la société civile, à côté des organisations publiques et des entreprises il conclut ses propos en disant :

« Il n'y a pas longtemps, nous avons avancé, lors de la Première Assemblée mondiale de Citoyens, tenue à Lille en France, l'idée de construction d'un monde solidaire, responsable et multiple et publié une « Déclaration des responsabilités humaines ». En dehors des militants prestigieux du troisième espace et des représentants de différents milieux de différents pays, étaient également présents à cette Assemblée des fonctionnaires de haut niveau et des entrepreneurs ayant bien réussi sur les marchés de nombreux pays, c'est-à-dire des personnes issues des « premier et deuxième espaces ».

L'auteur de ces mots a exprimé, lors de sa prise de parole à une séance plénière, sa conviction que l'Assemblée de Lille constituait un jalon historique, non seulement pour les actions transnationales des ONG et la construction de la société civile mondiale, mais aussi pour la recherche d'une nouvelle forme d'interaction entre les différentes mondialisations.

Comme le montre l'écho que renvoient Yu Shuo et Jin Siyan des prolongements envisageables en Chine du forum de février, les perspectives ouvertes sont nombreuses, foisonnantes mêmes. Elles en dénombrent quatorze ! comme le note Jin Siyan :

« [...] beaucoup de discussions après la rencontre de Pékin ont visé à atténuer les frontières entre réseaux : le fait que les participants le disent et le répètent montre que cette idée est ancrée dans les esprits. À partir de là, ils réfléchissent à la manière de donner une colonne vertébrale d'ensemble aux suites de la rencontre. »

Il faut dire que la période est en Chine particulièrement propice. C'est d'ailleurs pour la fondation le propre de la stratégie que de saisir des fenêtres d'opportunité. C'est aussi l'avantage

unique que lui procure sa totale indépendance, la cohésion du Conseil de fondation et la possibilité se financer des intermédiaires franco-chinois qui ont une connaissance intime de la fondation et, se complètent dans leurs contacts en Chine parce qu'ils ont été impliqués à nos côtés dans les différents programmes.

Parmi les facteurs qui ont permis un tel rayonnement, l'effet de génération. Yu Shuo, Jin Siyan, Chen Lichuan et Chen Yan appartiennent tous quatre aux premières promotions de réouverture des universités chinoises après la fin de la Révolution culturelle. Ces promotions, comme en France au lendemain de la guerre, ont réuni aussi bien des jeunes arrivant au cycle universitaire que des aînés, retour de la campagne où ils avaient été envoyés sous la Révolution culturelle au titre des « jeunes éduqués ». Ces premières promotions ont fourni les nouveaux cadres du Parti, de l'économie, de l'université, des centres de recherche... de sorte que nos médiateurs entre Chine et Europe disposaient d'un réseau étendu dans tous ces milieux, sans doute difficilement imaginable vingt ans après, un peu comme en France les anciens du Conseil national de résistance ont représenté pendant longtemps un puissant réseau, ou comme des anciens élèves de grande école dont le réseau s'étendrait à tous les champs d'activité. En outre, comme on va le voir, l'impact de l'action de la fondation avec ses partenaires chinois, dans ce pays continent où se joue une partie de l'avenir de l'humanité, n'aurait été possible ni dix ans avant ni dix ans après. Ces années du début du 21^{ème} siècle, marquées par l'ouverture au monde que symbolise l'entrée dans l'OMC, est aussi une période où la question de l'équilibre entre un développement économique à tout va et la protection de l'environnement commence à s'imposer. Un de nos partenaires de première heure, Wang Yi, que nous avons connu encore étudiant et militant de l'environnement en 1992 et, qui est devenu, en dix ans au sein de l'Académie des sciences, un expert écouté sur ces nouveaux enjeux, a fait au Forum de Pékin un exposé très détaillé sur les défis de gouvernance que représentait, pour la Chine, la prise en compte des enjeux environnementaux. La Chine se cherche. Elle est attentive aux apports de l'extérieur qui peuvent nourrir sa réflexion. La liberté des éditeurs, même relative, est réelle. Les médias sont en recherche d'apports extérieurs. Rien à voir avec la Chine de Xi Jinping qui amorcera, moins de dix ans après, une nouvelle phase de fermeture et d'affirmation de la puissance où les apports intellectuels de l'étranger seront désormais jugés inutiles et suspects.

Dans l'immédiat, les suites du forum de Pékin eurent un impact décisif sur la définition de nos orientations budgétaires comme l'atteste la fiche budgétaire 2004-2005³⁷¹ :

« La conscience que le monde ne pouvait se faire sans les Chinois s'est rapidement imposée à la fondation. En un peu plus de dix ans, depuis 1993-1994, elle s'est constituée un important capital social et a noué des relations de confiance dans ce pays. Une rencontre de bilan, qui s'est tenue en février 2003, à Pékin, a confirmé l'intérêt des choix et priorités de la fondation et justifié son soutien financier à une série d'activités dans cette région du monde. Plusieurs pôles (questions culturelles et éditoriales, urbanisation, gouvernance et éthique, agriculture, alimentation et gestion des ressources naturelles) composent actuellement un partenariat multiple qui réalise la jonction

³⁷¹ Fiche budgétaire 45 - 2004 - Développer l'alliance en Chine et appuyer une plus forte participation de la Chine aux affaires mondiales. S'appuyer sur le capital social et de confiance de la FPH en Chine et soutenir un travail de médiation afin de favoriser l'éclosion d'une société civile chinoise adaptée à son histoire, en lien avec le reste du monde et porteuse d'un mode de développement plus durable

entre les programmes passés de la fondation et ses nouvelles orientations. Durant la période 2004-2005, la fondation espère :

- renforcer la dynamique d'échange entre les différents partenaires chinois, amorcée en février 2003 ;
- favoriser les liens de la société chinoise avec le reste du monde ;
- contribuer au développement d'une société chinoise socialement active et diversifiée ;
- favoriser la participation de la Chine à la construction d'une communauté mondiale, aussi bien du côté des gouvernements que du côté de la société chinoise ;
- soutenir des actions en Chine qui vont dans le sens d'un mode de développement plus durable.

À l'appui de ces ambitions, la fondation consacrera un important travail de suivi, de médiation, de traduction et d'interprétariat, mobilisant l'équivalent de deux emplois temps plein et d'un emploi à mi-temps. »

La participation de la société civile chinoise aux affaires mondiales se manifeste, par exemple, à travers la présence à des éditions successives du Forum social mondial, présence permise par la prise en charge de la fondation. En 2002, c'était la découverte de ce chaudron social. Mais en 2004, à Mumbai en Inde, c'est déjà l'initiative collective d'organiser un atelier sur la « gouvernance mondiale et la société civile »³⁷² :

« Ce séminaire s'insère dans un processus plus large de réflexion sur la Gouvernance mondiale et le renouveau du politique au sein de la société chinoise. [...] Pour ces débats, les alliés chinois s'appuient également sur la version chinoise du livre de Pierre Calame « La démocratie en miettes », sur les Cahiers de propositions dont l'édition chinoise est mise en œuvre par le Yanjing Group [le groupe de Yanjing est le nom collectif adopté par le petit groupe d'intellectuels qui s'est formé à l'occasion de notre première rencontre en Chine en 1992 et constitue donc le noyau de départ de notre partenariat en Chine] et, sur les travaux de la rencontre de février 2003 à Beijing organisée par l'Académie de la culture chinoise. »

Comme on le voit, un vaste programme de traduction de textes issus de la fondation, le livre sur la gouvernance, des cahiers de proposition de l'Alliance, la compilation de multiples autres articles sur la gouvernance, a été entrepris et se diffuse par différents canaux, éléments clé du soft power de la fondation. Nous lançons également la collection « Proches-lointains » en coédition avec DDB/Presses de l'université de Pékin³⁷³, livres qui, sur de multiples sujets, donnent à voir un regard européen et un regard chinois. Ainsi que la traduction en chinois de « l'Intelligence de l'autre »³⁷⁴ où Michel Sauquet fait une première synthèse de la manière de « prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun ». Tout cela fait boule de neige, à

³⁷² FDS 21190 - 17 janvier 2004 - Thèmes débattus lors du séminaire « Chine, gouvernance, société civile ». La co-organisation par le forum Chine et par la FPH, dans le cadre du Forum Social Mondial de Mumbai, d'un atelier consacré à la gouvernance a eu une grande valeur symbolique.

³⁷³ Collection « Proches-lointains » en coédition avec DDB/Presses de l'université de Pékin <http://www.alliance-editeurs.org/+proches-lointains-+>
Sur le site de l'Alliance des éditeurs :

un coût marginal car toutes les connections sont établies, alors que dans une logique institutionnelle ordinaire chacune de ces actions, chacune de ces traductions, aurait fait l'objet d'un « projet » soumis à la Fondation.

Le partenariat avec People.com est une autre illustration du lien avec les suites de Lille³⁷⁵ :

« Le journal le « Quotidien du peuple » (lien direct de Yu Shuo) a monté une filiale Internet people.com (de la taille de RFI) qui organise des forums de débat. La première opération a débuté début 2001, la seconde fin 2001, avec la couverture de l'ensemble de l'Assemblée mondiale : chaque jour un forum internet a été organisé sur les thèmes en débat à l'AM. En février dernier, nous leur avons proposé d'animer, à l'échelle mondiale, un forum de citoyens où seraient mis en débat les thèmes des cahiers de propositions. L'idée est celle d'une connexion simultanée. »

En est résulté une longue série de chats de discussion sur le site de People.com, avec un rendez vous mensuel reliant Paris ou une autre ville européenne avec les internautes chinois pour aborder les questions les plus variées, parfois issues des questions de People.com, parfois des cahiers de proposition de Lille, avec une liberté de ton inattendue pour nous. Ce qui mérite en soi explication : dans les régimes autoritaires, qui se méfient d'initiatives indépendantes pouvant à tout moment d'échapper à leur contrôle, c'est au cœur même du système que l'on trouve le plus de marges de liberté et le Quotidien du Peuple, organe officiel du Parti, était bien dans ce cas. Sa version internet People.com avait créé cet espace de forum d'échange où les internautes, intervenant en général d'une boutique internet et avec un pseudonyme, posaient leurs questions ou formulaient leurs remarques avec une étonnante franchise. Tous les intervenants que nous avons sélectionné du côté européen, en général deux, choisis en fonction du sujet retenu en accord avec People.com, en ont gardé un vif souvenir.

Même démarche avec la Revue des Femmes chinoises³⁷⁶, une autre émanation du Parti, qui publiera la traduction chinoise du livre de Marlène Tuininga, « Les femmes face à la guerre » et accueillera, pendant plusieurs années, une rubrique sur le thème de la responsabilité.

Les traductions d'ouvrages, comme « La démocratie en miettes » sont aussi l'occasion d'espaces de débat et de réflexion collective des Chinois sur des thèmes nouveaux pour eux. Dans le cas présent, cela s'inscrit très bien dans le lancement de l'Institut international de recherche et débat (IRG) sur la gouvernance, qui a précisément pour vocation de faire naître des débats régionaux, apportant la vision de la gouvernance dans différentes cultures.

Wang Yi y souligne qu'au moment où le développementalisme est en crise :

« la gouvernance peut fournir un cadre pour changer notre système de pensée face à la mauvaise gouvernance et ses conséquences négatives en Chine. [mais il ajoute] « La comparaison entre Chine, Brésil et Russie montre que chaque pays a ses propres modèles mais qu'à partir de cette diversité on peut

³⁷⁴ L'intelligence de l'autre. Paru en 2007, par Michel Sauquet, Martin Vielajus
Sur le site des ECLM : <https://www.eclm.fr/livre/l-intelligence-de-l-autre/>

³⁷⁵ FDS 22051 - février 2005 - Plan for People.com.cn (Qiangguo Forum) Discussions. Elaboration des thèmes de connexions et des projets en 2005

³⁷⁶ FDS 22203 - avril 2005 - La mise en débat de la responsabilité des femmes dans la revue "femmes chinoises"

mener une réflexion globale sur « Comment différents pays deviennent puissants ? »

Cette question du retour à la puissance est d'ailleurs un thème dominant dans les propos des uns et des autres. On le retrouve aussi sur le site web³⁷⁷, que nous avons aidé un historien fonctionnaire de Shanghai, He Cheng, à créer pour l'échange d'expériences entre grandes villes : « Qu'est-ce qui fait qu'une ville, un pays, deviennent puissants ». Et quelques années plus tard CCTV, la grande chaîne de télévision officielle de la Chine, publiera une enquête sur les conditions dans lesquelles un pays reste longtemps puissant, concluant à l'importance du soft power. Comme on le voit, notre rencontre de Pékin se situe à la charnière entre deux périodes, celle du discours sur l'émergence pacifique de la Chine comme puissance régionale et, celle de l'affirmation d'une puissance mondiale n'hésitant pas à montrer ses muscles, depuis les « nouvelles routes de la soie » jusqu'à la « diplomatie du loup combattant », n'hésitant pas à montrer les dents face à toute tentative de s'opposer. Mais, en 2005, nous n'en sommes qu'aux prémises.

Dans un premier temps, la réflexion sémantique menée par l'IRG et par Chen Lichuan, qui sera en son sein le porteur de la vision chinoise de la gouvernance et contribuera, largement, par des articles et des publications, à nourrir le public chinois de nos réflexions sur la gouvernance, porte sur la manière de traduire « gouvernance » en chinois. Nous avons expérimenté, on se souvient, dans les années précédentes, la richesse d'une confrontation des traductions d'un même concept en de multiples langues. Les textes du forum sur la gouvernance seront publiés dans plusieurs revues (Technologie en Chine, Dialogue Interculturel...) et sur plusieurs sites web en Chine et sur le site de la FPH.

Mais l'exemple le plus frappant d'impact inattendu de nos initiatives est la destinée de la traduction en chinois, entreprise dès 1999, sur l'heureuse intuition de Gustavo Marin du livre de Suren Erkman, « Vers une écologie industrielle »³⁷⁸, immédiatement après la sortie du livre en français. Or, il tombe à point nommé.

La FPH a financé la traduction de l'ouvrage en chinois, en lien avec l'Académie des Sciences en Chine. En 2004, le Premier Ministre a énoncé les nouvelles directives du « développement d'une société harmonieuse ». L'une des harmonies concerne les relations entre la société et la biosphère, promouvant « l'économie circulaire », où l'on cherche à boucler les cycles de matière, faisant du sous-produit d'une activité la matière première de l'autre. Le livre de Suren Erkman est explicitement cité dans la directive comme référence. À l'automne 2005, une conférence sur l'économie circulaire s'est tenue à Wuhan. D'ici 10 ans, la Chine sera peut être le pays leader en matière d'économie circulaire. Et, en juillet 2005, s'est tenue à Stockholm la conférence de la société internationale l'écologie industrielle³⁷⁹. Du point de vue des participants présents à la conférence de Stockholm, l'élément le plus saillant était, incontestablement, l'impressionnante délégation chinoise. Dans de nombreux ateliers, sans que cela ait été prémédité, les Chinois re-

³⁷⁷ FDS 21411 - avril 2004 - Le site web ressources sur la gouvernance urbaine, les prochains pas

³⁷⁸ Vers une écologie industrielle. Paru en 2004, par Suren Erkman
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/vers-une-ecologie-industrielle/

³⁷⁹ FDS 22420 - juillet 2005 - Conférence de la Société internationale d'écologie industrielle. Diffusion de la version chinoise du livre Vers une écologie industrielle

présentaient environ 20% de l'auditoire, soit grosso modo leur part proportionnelle de la population mondiale. Cette participation chinoise était non seulement quantitativement impressionnante (qui plus est compte tenu de l'éloignement du lieu de la conférence pour les participants asiatiques), mais également qualitativement très frappante de par le nombre et la qualité de leurs interventions. Un point particulier mérite d'être souligné : tous les participants chinois présents à Stockholm déclaraient connaître la version chinoise de l'ouvrage «Vers une écologie industrielle», parue en 1999, un an après l'édition originale en français. Les circonstances ont fait que cette publication, la première sur le sujet en Chine, est survenue à un moment très favorable et dans un contexte réceptif. Cette version chinoise apparaît ainsi constituer un document de référence pour les débats en cours, depuis 4 à 5 ans, sur l'orientation de l'économie chinoise vers le développement durable. Ainsi, l'écologie industrielle est ouvertement présentée comme étant l'une des principales sources d'inspiration pour la «Loi sur l'économie circulaire» actuellement en préparation. ». Petite cause grands effets.

Le programme d'édition découlant de notre coopération multiforme avec la Chine est particulièrement copieux³⁸⁰ :

« Devenu le Président du Comité Scientifique des Éditions de l'Université Normale Supérieure du Nord-Est, le Professeur Zhao Yifeng publiera, au mois de juin 2005, un recueil des textes sur l'Assemblée des citoyens du Monde et « la Charte des responsabilités humaines », intitulé « Perspectives et recherches dans la civilisation contemporaine – Lectures de La Charte des responsabilités humaines ». Zhao Yifeng et Yu Shuo le codirigent. Une étude historique sur les concepts clefs dans la pensée traditionnelle chinoise et sur la gouvernance dans l'ancienne Chine sera incorporée. »

Comme on le voit, l'arrivée de nos partenaires de première heure, comme Zhao Yifeng, qui animera en Chine le réseau de diffusion et de débat sur la Charte des responsabilités humaines, à des postes de responsabilité, ainsi que la richesse des contacts de Yu Shuo dans différents milieux, permet à cette époque de multiplier les échanges avec la société chinoise. Difficile d'imaginer en France ou en Suisse, une telle multiplication des publications prolongeant et amplifiant les dialogues entrepris dans le cadre de l'Alliance.

2.2 – Raconter la construction européenne aux Chinois, le Forum de Nansha, 2005

On se souvient que le budget 2004-2005 comportait une réserve financière importante, le Conseil étant convaincu qu'au moment où commençaient à se mettre en œuvre les nouvelles orientations, il ne fallait pas tout figer dès le premier mois. C'était aussi conforme à la philosophie de la fondation, qui a toujours donné la priorité à la stratégie avec ce que cela suppose d'adaptation à l'imprévu, sur la planification. L'histoire du Forum China Europa, qui va mobiliser beaucoup d'énergie et d'argent entre 2005 et 2010 en est une parfaite illustration.

À l'origine, le lien entre Chen Yan, historien, secrétaire de l'association des Intellectuels chinois en Europe, journaliste à RFI, et Henri Fok (1923-2006). Henri Kok, est une véritable icône du

³⁸⁰ FDS 21963 - janvier 2005 - Éditions et la diffusion de la Charte de responsabilités en Chine

« miracle chinois³⁸¹ ». Né sur un sampan d'une famille de pauvres bateliers, il devint, après la guerre, une des plus grosses fortunes de Hong Kong et contribua, en organisant la contre-mande, à contourner l'embargo qui frappait les importations de médicaments par la République populaire de Chine pendant la guerre de Corée, ce qui lui valu d'être aussi, pendant longtemps, vice président de l'Assemblée nationale consultative du peuple chinois. Philanthrope, il contribua aussi à développer un nouveau pôle économique à Nansha près de Canton. C'est l'origine du Forum. Henri Fok souhaitait donner un éclat international à son nouvel hôtel de luxe à Nansha et il indiqua à Chen Yan qu'il était prêt à offrir gratuitement chambres et restauration pendant une semaine à une manifestation internationale symbolisant le dialogue de la Chine avec les autres continents.

La première idée de Chen Yan fut de le faire dans le cadre de l'année France Chine, qui tombait, cette année là, et d'y associer la fondation. L'idée, dès l'origine était d'en faire un Forum China Europa, occasion de partager avec des intellectuels chinois l'histoire de la construction européenne³⁸² :

« La première réunion de travail avait eu lieu le 11 janvier entre Pierre Vuarin, Chen Yan et Yu Shuo. Les questions soulevées étaient : organisateurs, un comité du pilotage, modalité et méthode de la préparation et du déroulement, les thèmes et cadres, animateurs, participants, personnes ressources [...]. Pour inscrire le Forum Europe-Chine sur la liste des programmes des Années France-Chine afin d'obtenir un soutien de la France, nous étions reçus par Alain Lombard, Commissaire général des Années France-Chine. Chen Yan a présenté le projet et son état d'avancement. Les médias, aussi bien en France qu'en Chine, sont enthousiasmés, en l'occurrence, l'Observateur fera une publicité gratuite d'une page entière ; la télévision Phoenix de Hongkong suivra le déroulement du Forum.

Afin d'ouvrir un espace de réflexions dans une perspective commune entre l'Europe et la Chine, ce premier forum serait centré sur le thème : « Mieux comprendre les modèles pour améliorer les échanges ». »

Mais, dans la pratique, tous les brillants patronages réunis du côté français furent de peu d'utilité. Même les cofinancements, promis par la Fondation Robert Schumann, s'évaporèrent au moment du passage à l'acte et la fondation se retrouva seule en ligne³⁸³. Le projet se précise alors :

« Contenu, 4 thèmes :

- *comprendre le rôle de l'Europe dans la mondialisation* : quelle est sa spécificité ? Quelles différences avec les USA ? Comment la Chine doit elle se situer ?
- *la construction européenne* : peut-elle inspirer la Chine dans sa quête d'unification ? Pas seulement Taïwan et Hong Kong mais aussi la diversité des ethnies ;

³⁸¹ Henry Fok Ying Tung (1923 – 2006) was an entrepreneur and politician in Hong Kong. From 1993 until his death, Fok served as Vice Chairman of the National Committee of the Chinese People's Political Consultative Conference. He was one of the Hong Kong's wealthiest persons

³⁸² FDS 22052 - février 2005 - Comprendre réciproquement et améliorer les échanges entre l'Europe et la Chine. Réunion avec Alain Lombard, Commissaire général des Années France-Chine

³⁸³ FDS 22 281 - mars 2005 - Organisation d'un colloque Europe-Chine. L'association des intellectuels chinois en Europe promeut le forum. La FPH y est associée et il faut préciser dans quelles conditions

- *le poids de la tradition en Chine et en Europe* : l'Europe a servi de modèle pour la Chine depuis 1840 mais maintenant les Chinois ont les yeux fixés sur la puissance américaine. Il faut revenir à un dialogue privilégié Chine – Europe ;
- *La sagesse chinoise peut-elle fonder un développement durable ?* Ce que l'Europe a à apprendre des Chinois (en fait ce thème est ajouté pour attirer les entreprises). »

L'idée directrice de la fondation était de centrer ce premier Forum China Europa sur la construction européenne et de mobiliser, pour intéresser le public chinois, très intéressé dans ces années là par la construction européenne, non pas des universitaires spécialisés dans les études européennes, car de plus en plus d'universités en Chine avaient créé un département d'études européennes et un colloque de plus entre universitaires n'aurait pas eu une grande valeur ajoutée, mais de *véritables acteurs historiques* de la construction européenne. Le capital social que s'était créé la fondation au fil des années lui laissait à penser que ce serait possible. Avec sa capacité à mobiliser rapidement les financements, ce capital social était son atout majeur. Cette idée séduisit tout le monde... mais mit hors jeu, du côté chinois, les universités qui devaient au départ organiser la rencontre³⁸⁴ :

« Les Universités ont reçu une circulaire interne, qui vient du niveau politique, qui vise à renforcer le contrôle des ONG, des activités de grande ampleur qui peuvent être réalisées. Elle s'inscrit dans la volonté de lutter et d'éviter les « révolutions de couleur ». Cette circulaire incite donc les Universités à revoir les activités prévues. Les responsables de l'Université se posent donc des questions sur la possibilité d'organiser ce Forum [...]. Le centre de Recherche sur L'Europe (Université du Peuple) devrait prendre la responsabilité pour organiser ce Forum. C'est la seule Université qui peut organiser des colloques internationaux sans demander un accord. Il doit parler de ce point avec Song Xin Ning ce soir, il espère... [...]. Mais si ce centre participe à l'organisation, sans faire de demande officielle, il ne sera pas possible d'inviter des hauts responsables politiques du côté européen. En effet, dans ce cas là, il faudrait faire une demande officielle pour avoir le niveau politique adéquat face aux responsables européens. »

Là, nous étions entrés dans le dur et inaugurons ce qui sera presque la spécificité de notre Forum, parvenir à organiser des dialogues « de société à société » difficilement compatibles avec le contrôle qu'exerce le Parti et l'administration chinoise sur le dialogue avec l'étranger, dès que l'on sort des relations inter-universitaires qui représentent beaucoup moins de dangers. Comme on le verra nous y parviendrons souvent. Du côté chinois³⁸⁵ :

« Les avis individuels peuvent être tous favorables, il suffit qu'une question sur le danger soit posée pour que plus personne n'accepte de prendre la responsabilité, surtout qu'il y a eu le message du Comité Central enjoignant de « se méfier des initiatives d'ONG ». »

Mais, c'est comme toujours au centre même du pouvoir chinois que l'on peut trouver des espaces de liberté. C'est l'implication de Wu Jianmin³⁸⁶, qui permet de débloquer la situation (Il fut également président de l'université chinoise de la diplomatie et, à ce titre, membre du Conseil

³⁸⁴ FDS 22408 - juillet 2005 - Chen Yan précise qu'une circulaire cause des difficultés pour organiser le forum Chine Europe à Canton

³⁸⁵ FDS 22439 - juillet 2005 - Le forum Chine Europe va sortir de la tourmente

des fondateurs du Forum China Europa, en compagnie de Michel Rocard et Georges Berthoin). Ambassadeur de Chine en France puis auprès de l'Union européenne, ancien interprète personnel de Mao Tse Dong, Wu Jianmin comprit rapidement l'importance historique de Georges Berthoin dans la construction européenne et, le fait que nous soyons en mesure de le mobiliser ainsi que Michel Rocard fit beaucoup pour la crédibilité de la fondation à ses yeux, condition pour qu'il prenne le risque politique de soutenir le Forum tel que nous l'avions conçu. C'est ainsi qu'il devint membre du Conseil des fondateurs du Forum. Michel Rocard et Georges Berthoin, de leur côté, étaient intervenus lors de la cérémonie d'ouverture de l'Assemblée de Lille.

Parvenir à organiser un Forum de cette ampleur, à la date prévue en octobre, alors que les conditions politiques mêmes de sa tenue n'ont été réunies que fin juillet, tenait de la gageure. Yu Shuo, épaulée de Jean Paul Delattre, inspecteur honoraire de l'éducation nationale qui avait enseigné en Chine pendant la révolution culturelle et qui s'engagea à titre bénévole, s'y consacra corps et âme. Je me suis concentré sur les invitations de grands témoins européens. Pour Chen Yan et l'association des intellectuels chinois en Europe, initiateur de l'idée, c'était aussi une rupture complète avec un cycle de réunions organisées par l'Association qui, jusque là, n'avaient réuni que des intellectuels. C'était donc un saut dans l'inconnu. Et la réussite fut au rendez vous. Pas totale, parce que les répondants chinois aux orateurs européens n'étaient pas pleinement préparés, mais réussite néanmoins par la qualité et la diversité des orateurs européens, par la qualité et la diversité de l'auditoire, où toutes les grandes universités chinoises étaient représentées, par l'ampleur de la couverture médiatique et par l'intensité de l'écoute tout au long des quatre jours. L'intérêt fut tel, y compris du côté européen, qu'il fut décidé de publier les contributions en français et en chinois. Du côté européen car, et c'est la magie de l'effet miroir, la nécessité pour les orateurs de partager leur expérience avec un public extérieur à l'Europe, et de le faire en grand témoin, les avait conduits à partager le meilleur de leur expérience vécue, ce qui change tout. Le témoignage bouleversant de Georges Berthoin sur l'entourage de Jean Monnet au tout début de la construction européenne, en fut, pour le public chinois, l'expression la plus frappante.

Ce sont les éditions Charles Léopold Mayer qui publièrent le compte rendu en Français des interventions sous le titre évocateur « L'Europe c'est pas du Chinois³⁸⁷ ». Au moment où, vu d'Europe, la construction européenne était entrée en crise après le « non » aux référendums français et néerlandais (deux des six pays fondateurs de l'Union !) au printemps 2005, ces témoignages d'une Europe en train de se faire, progressant, comme l'avait prédit Jean Monnet, de crise en crise, ont eu une formidable valeur de symbole, comme la promesse d'une future marche en avant. On ne retiendra ici, car ce fut le cœur du Forum, que les contributions européennes. Elles étaient réparties en cinq thèmes :

³⁸⁶ Wu Jianmin (1939 – 2016) est un diplomate chinois, ex-porte-parole du ministère des Affaires étrangères et ancien ambassadeur de la République populaire de Chine successivement à La Haye, à Genève, et à Paris. Alors qu'il était ambassadeur en France, il a œuvré pour la désignation de Shanghai comme ville hôte de l'exposition universelle de 2010

³⁸⁷ L'Europe, c'est pas du chinois ! La construction européenne racontée aux Chinois. Paru en 2007, oordonné par Yu Shuo, Huang Yé et Jean-paul Delattre. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/l-europe-cest-pas-du-chinois/

1. *La gouvernance mondiale et l'Europe*. Michel Rocard, ancien premier ministre de la France³⁸⁸ : « La gouvernance mondiale peut elle trouver dans l'Union européenne une source d'inspiration ». Paul Tran van Thinh, ancien ambassadeur de l'Union européenne auprès de l'OMC³⁸⁹ : « La vision du monde de l'Europe et la mondialisation ».
2. *De la fondation à l'élargissement*. Georges Berthoin, ancien directeur de cabinet de Jean Monnet³⁹⁰ : « Jean Monnet ou le chaos créateur ». Jean Louis Bourlange, député européen³⁹¹ : « Unité et diversité ».
3. *Le dépassement des affrontements bilatéraux et la sécurité*. Gilles Delannoi, politologue³⁹² : « L'Europe un dépassement pacifique des conflits ? ». Joël Coignard, général : « La sécurité en Europe et la stabilité dans le monde ». Andrée Kempf, directrice de la fondation entente franco-allemande : « La réconciliation franco-allemande ».
4. *Les institutions européennes au défi de la diversité*. Milan Kucan, premier président de la République de Slovénie³⁹³ : « Le temps de l'élargissement, les défis futurs ». John Palmer, directeur général de l'European policy center et ancien rédacteur en chef du Guardian³⁹⁴ : « Construire l'Europe dans l'unité et la diversité ». Jordi Pujol, ancien président de Catalogne, acteur majeur de l'intégration de l'Espagne dans l'Union européenne³⁹⁵ : « La construction de la paix et le dépassement des souverainetés ». Olivier Dord, professeur agrégé de droit public : « Le droit européen au défi de la diversité ».
5. *Quel modèle de développement pour l'Europe au 21e siècle*. Isabelle Durant, vice présidente du Parlement européen, ancien vice premier ministre fédéral de Belgique³⁹⁶ : « Le développement durable dans l'Union européenne ». Pierre Bauby, comité européen

³⁸⁸ Michel Rocard (1930 – 2016), homme d'État français. Premier ministre du 10 mai 1988 au 15 mai 1991. Haut fonctionnaire, militant socialiste dès 1949, il prend en 1967 la tête du Parti socialiste unifié, qu'il représente à l'élection présidentielle de 1969. Élu député des Yvelines, il rejoint en 1974 le Parti socialiste, au sein duquel il incarne une « deuxième gauche », réformiste et anticommuniste. Député européen jusqu'en 2009, Ambassadeur chargé de la négociation internationale pour les pôles arctique et antarctique.

³⁸⁹ Interview with Tràn, Van Thinh Paul : https://archives.eui.eu/en/oral_history/INT1141

³⁹⁰ Georges Berthoin (1925 – 2024), haut fonctionnaire et diplomate français, est une figure historique de la construction européenne, et à ce titre, il a donné de nombreuses conférences pour expliquer le long cheminement de ces pays « de l'hostilité à la fraternité »

³⁹¹ Jean-Louis Bourlanges, né le 13 juillet 1946, homme politique et essayiste français. Énarque, il commence sa carrière à la Cour des comptes, avant de s'engager auprès de l'UDF puis du MoDem. Il est député européen de 1989 à 2007

³⁹² Gil Delannoi, né en 1958, est un politologue français. Après avoir soutenu une thèse de doctorat d'État en science politique en 1982, il entre au Cevipof où il effectue l'ensemble de sa carrière

³⁹³ Milan Kučan, né en 1941, homme d'État slovène. Il est le premier président de la république de Slovénie de 1991 à 2002. Il poursuit une politique de transformation de la Yougoslavie et conduit la Slovénie vers l'indépendance lorsqu'il apparaît que ce projet n'est plus réalisable

³⁹⁴ John Palmer is a former European editor of the Guardian and former political director of the European Policy Centre. He is visiting practitioner fellow at Sussex University's European Institute and a member of the governing council of the Federal Trust

³⁹⁵ Jordi Pujol i Soley, né en 1930, homme politique espagnol. Fondateur de la Convergence démocratique de Catalogne, puis de la coalition catalaniste Convergence et Union, il est investi président de la généralité de Catalogne en 1980.

pour les services d'intérêt général³⁹⁷ : « Quels services publics pour l'Europe ? ». Arie Van der Brand, président du centre pour l'agriculture et l'environnement des Pays Bas³⁹⁸ : « Quelle agriculture, quelle alimentation et quels espaces ruraux pour l'Europe ? ». Jérôme Vignon, ancien directeur de la cellule de prospective auprès de Jacques Delors, directeur à la Commission européenne³⁹⁹ : « Quel modèle social pour l'Europe ».

Une brochette internationale de grands témoins qui ont délivré, à ce premier Forum China Europa, une véritable « leçon d'Europe » polyphonique. L'écho fut tel, y compris à travers les médias présents, que fut décidé en fin de Forum de transformer cet événement unique en un Forum biennal, tenu alternativement en Europe et en Chine. Ce fut la naissance de ce qui fut rebaptisé le Forum China Europa, pour le distinguer de ce qui existait déjà. Un site web fut rapidement créé⁴⁰⁰. On peut, à partir de là, suivre sur le site les travaux et l'évolution du Forum. La philosophie des deux rencontres qui allaient suivre, en Europe en octobre 2007 et, en Chine continentale et à Hong Kong en juillet 2010, furent directement inspirées de la méthodologie de l'Alliance, en allant plus loin dans la décentralisation des travaux en ateliers car ils furent répartis dans toute l'Europe en 2007, avant les plénières à Bruxelles et, dans toute la Chine en 2010, avant les plénières de Hong Kong.

Un Comité des fondateurs fut créé séance tenante. Il comprenait huit personnes : Wu Jianmin, Song Xinjing, professeur de relations internationales à l'Université du Peuple à Pékin, Ho Kin-lap, Secrétaire général de la fondation Henry Kok, Chen Yan, Michel Rocard, Georges Berthoin, Paul Tan van Thinh, Pierre Calame. Nous allons dans les pages qui suivent découvrir le formidable développement du Forum puis l'impossibilité de le poursuivre après 2010. Quatre facteurs allaient entraîner sa fin : la disparition, dès 2006, de Henry Fok, dont les enfants ne partageaient pas l'engagement philanthropique, ce qui a rendu impossible un financement paritaire chinois et européen du Forum, en en faisant reposer le poids sur la fondation, ce qui n'était pas l'esprit initial ; la disparition, dans un accident de voiture, de Wu Jianmin en 2010, privant le Forum de son soutien politique principal en Chine ; l'incapacité de la Commission européenne à traduire dans son budget les relations d'égal à égal de la Chine et de l'Union, donc à soutenir financièrement le Forum et, l'évolution rapide de la perception de l'UE par la Chine après la crise financière de 2008, la rendant moins intéressée à un dialogue de société à société (voir par exemple l'« Évolution des relations entre Chine et UE⁴⁰¹, article de 2015).

³⁹⁶ Isabelle Durant, née en 1954, femme politique belge. Membre du parti Ecolo qu'elle dirigea à deux reprises, sénatrice et Vice-Première ministre fédérale en Belgique, et cofondatrice du Groupe Spinelli défendant une Europe Fédérale. Elle est ensuite élue au Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale, qu'elle quitte en 2017 et devient secrétaire générale adjointe de la Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement

³⁹⁷ Pierre Bauby, né en 1943, syndicaliste, homme politique et politologue français.

³⁹⁸ Arie van den Brand, born in 1951, is a Dutch GreenLeft politician. He was member of the House of Representatives for Green-Left between May 2002 and March 2004. Van den Brand studied agriculture science at the University of Wageningen.

³⁹⁹ Jérôme Vignon, né en 1944, homme politique français est depuis 2010 président de l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale et de l'Observatoire national de la précarité énergétique depuis sa création en 2011. Jusqu'en 2009, il était directeur à la Commission européenne chargé de la protection et intégration sociales.

⁴⁰⁰ Site web du Forum China Europa : <https://china-europa-forum.net/>

On peut penser que, de toutes façons, l'arrivée au pouvoir en Chine de Xi Jinping en 2013 et la clôture progressive de la Chine aux influences étrangères qui en a résulté, avec une stratégie impériale de plus en plus prononcée et un retour à la censure, se manifestant en particulier dans l'édition, aurait mis un terme au dialogue décentralisé, impliquant, sur le modèle de l'Alliance, tous les milieux socioprofessionnels et des dizaines de sujets d'intérêt commun. Il n'en reste pas moins que ce Forum a été, comme on le verra, une aventure fabuleuse, au sens propre du terme, inimaginable tant elle contrevenait aux contrôles exercés par le Parti communiste chinois sur les relations entre la société chinoise et le monde extérieur, qui a permis de confirmer la validité de l'Agenda du 21^{ème} siècle issu de Lille et restera pour l'avenir, le témoignage de ce que peut produire le dialogue entre sociétés à partir de leurs défis communs.

2.3 – Le deuxième Forum China Europa, 2007, en Europe

Au retour du Forum de Nansha, le Conseil de Fondation estima que ce forum biennal de dialogue entre société européenne et société chinoise constituait une suite par excellence des travaux de l'Alliance et de l'Assemblée de Lille. Nous voyions en effet que l'Assemblée appelait pour prolongement des dialogues d'un nouveau type entre sociétés de deux régions du monde : entre Europe, Chine, Inde, Amérique du Nord, Amérique du sud, Afrique. Ces processus bi-régionaux permettraient, en effet, de simplifier les conditions matérielles d'organisation du dialogue et de mettre à l'épreuve l'Agenda pour le 21^{ème} siècle. Par l'importance à venir de la Chine et par l'intensité des liens déjà créés, le Forum pouvait devenir un prototype. Le Conseil décida donc d'y mettre les moyens nécessaires.

Mais le second Forum ne pouvait ressembler au premier. Les Européens disposaient de beaucoup d'information sur la Chine et « présenter la Chine aux Européens » n'aurait eu qu'un intérêt limité. D'où l'idée de s'inspirer de l'approche de l'Alliance pour organiser un Forum en deux étapes : des « ateliers » répartis dans toute l'Europe puis une plénière à Bruxelles pour en faire la synthèse. L'expérience nous avait montré à quel point les outils techniques seraient indispensables pour gérer la complexité d'un tel processus. Françoise Macé, l'assistante de Pierre Calame, mit très vite en place les outils techniques nécessaires.

Nous faisons le point en juin 2006⁴⁰² :

« Les quatre questions à se poser pour le second forum : a) qui sont les partenaires ? b) quel programme ? c) quel public européen ? d) comment mobiliser des grands témoins de l'aventure chinoise ? »

Le premier souci est de définir la nature du Forum. Fidèles à nos réflexions nous le concevons

⁴⁰¹ Article de revue : Perceptions chinoises d'une Europe en crise, pages 121 à 131, par Yves Heng-Lim
Sur le site du Cairn : <https://shs.cairn.info/revue-critique-internationale-2015-4-page-121?lang=fr>

⁴⁰² FDS 22992 - juin 2006 - La préparation du 2^{ème} forum Chine-Europe. Les deux premières étapes : la Charte constitutive du forum ; la constitution du pool d'organisateur du 2^{ème} forum à Bruxelles en 2007

comme une alliance, avec sa Charte constitutive et un groupe de garants, les membres fondateurs déjà cités . Puis les partenaires possibles :

« Les institutions :

- a) Europe : Commission Européenne, Parlement, Conseil économique et social, NEF (Network of European Foundations), Euro cités (association des grandes villes européennes), Université libre de Bruxelles (ULB), FPH, Association des intellectuels chinois en Europe ;
- b) Chine : F. Henri Fok, Uni Remmin, Uni du Centre d'Études de l'État de la Chine, Wang Yi et d'autres experts, l'Académie de la diplomatie chinoise, Université de Tsinghua et Académie des sciences, Revue des sciences et technologies, association des maires de Chine, Revue « la fenêtre qui amène le vent du Sud », People Com, »

Nous sommes amenés à changer d'échelle.

Puis se pose la question des thèmes à aborder. En juillet 2006, nous hésitons encore. Un deuxième Forum centré sur la compréhension de la Chine ou sur un dialogue entre Européens et Chinois sur leurs défis communs⁴⁰³?

« La Chine face à la double exigence de la permanence et de l'ouverture. La Chine face aux contradictions nées de son propre développement – la société harmonieuse –. La Chine au défi d'inventer la gouvernance adaptée au 21ème siècle. La Chine et sa participation aux affaires du monde. La Chine et sa relation aux autres régions du monde. La Chine à la recherche d'un modèle social. Le rôle des femmes en Chine. Le défi de la gouvernance urbaine. »

Et comment intéresser de futurs participants européens ? La Chine est déjà à la mode à cette époque. On ne compte pas les conférences sur la Chine. Lors du premier Forum, c'était de grands témoins européens, en petit nombre, présentant leurs réflexions à un public chinois. Mais ici ? D'abord qui seront les Chinois qui viendront ? « *La qualité des invités européens dépendra de la qualité des intervenants chinois.* ». À cette époque, les plus grands doutes existent en Europe sur la possibilité que des intervenants venant de Chine s'expriment avec toute la liberté nécessaire et la plupart des conférences sur la Chine sont données par des experts, plus ou moins auto-proclamés, qui se font fort « d'expliquer la Chine ». À ce stade, on hésite encore entre deux formules, celle du premier Forum avec des intervenants d'un côté, et des auditeurs de l'autre, et celle de l'Alliance avec des personnes qui dialoguent sur un pied d'égalité. Et la question se pose aussi des institutions et réseaux à travers lesquels inviter des participants de toute l'Europe. La fondation, à elle toute seule, n'a pas de réseaux suffisants dans les différents milieux et les différents pays pour pouvoir prétendre le faire seule.

En novembre 2006, le format du Forum commence à bien se préciser⁴⁰⁴. Il s'agira d'un Forum en deux volets : des ateliers dans différents pays d'Europe (à cette date, on parle de neuf ateliers) puis, des séances plénières à Bruxelles à l'ULB, l'Université libre de Bruxelles avec son directeur

⁴⁰³ FDS 23070 - juillet 2006 - Le forum Chine-Europe : préparation de la seconde édition

⁴⁰⁴ FDS 23277 - novembre 2006 - La mise au point avec l'Université Renmin et l'ULB du forum du format du 2ème forum Chine Europe. Nos partenaires approuvent le concept de conférence en 2 volets que nous leur avons soumis ; les données concrètes sont précisées ; un premier partage des tâches est défini et les modalités d'information mutuelle sont arrêtées

du centre d'études sur la Chine contemporaine, Gustav Geraert. Son homologue en Chine sera le directeur du centre d'études européennes à l'Université Renmin de Pékin, Song Sinling :

« Les appuis : l'ambassadrice de Chine à Bruxelles est très enthousiaste, or elle est très active. Elle était l'ancienne porte-parole du Ministère des Affaires étrangères à Beijing. Les contacts seront pris par Song Sinling à Pékin avec les ambassadeurs des pays membres : toutes les 2 semaines on a, à Renmin University, un forum européen et les ambassadeurs s'y succèdent. Gustav Geraert : les Européens sont sur une vision eux/nous. Ils, les Chinois, selon nous ne sont pas libres de parler mais nous oublions que, quand nous représentons la Commission, nous sommes tenus de présenter la version officielle ! »

La question du financement est évidemment posée : «

« Hainan Airlines, qui opère la ligne directe Pékin Bruxelles depuis 6 mois, pourrait être un des sponsors. L'ambassadrice à Bruxelles a soutenu la création de cette ligne et peut leur en parler (nota : 3 jours après, nous avons rencontré par chance son directeur général). »

Mais si la philosophie générale du Forum, en deux étapes, est dorénavant fixée, on hésite encore sur l'ampleur à donner au Forum et notamment sur le nombre d'ateliers, donc de participants chinois. Car, selon qu'on a des ateliers sur des thèmes précis ou des thèmes généraux, l'esprit du Forum sera différent : « *9 working groups cela implique une délégation de 5 Chinois par Groupe soit environ 50 Chinois + 20 universitaires* ». Malgré toutes les incertitudes, une chose est déjà acquise, un format très original, en tous points conforme à la philosophie de l'Assemblée mondiale mais avec une ambition supplémentaire : répartir les ateliers dans différents pays d'Europe avec autant de pouvoirs de convocation et de participation à l'organisation. Il faut maintenant faire coïncider les désirs des organisateurs potentiels, les désirs des participants et la maîtrise d'un processus complexe. Sur ce dernier point les outils de gestion développés par la fondation pour Lille vont faire merveille.

Qui est demandeur de quoi ? Les Européens plus que les Chinois ou vice versa ? En cette année 2006, les Européens gardent encore un complexe de supériorité vis à vis de la Chine. André Chieng, né en 1953 à Marseille de parents chinois, qui a reçu une éducation chinoise en famille et française à l'école, ancien élève de l'école Polytechnique installé à Pékin depuis 2001, remet les pendules à l'heure⁴⁰⁵ :

« Il faut faire sentir aux dirigeants européens qu'ils sont aujourd'hui demandeurs plus que la Chine elle-même de ce dialogue et que c'est une des occasions qui reste à l'Europe dans le contexte de la crise européenne, d'avoir une pertinence dans la gestion des affaires du monde. »

Ce sera un des rôles de notre Forum d'amener les Européens à réviser leur vision de la Chine et à comprendre l'enjeu de ce dialogue entre les deux sociétés, qu'encore à cette époque beaucoup d'Européens jugent soit impossible soit inutile. Il met en garde contre une forme de mépris qui poussera la Chine déçue à aller voir ailleurs :

⁴⁰⁵ FDS 23293 - novembre 2006 - Le point de vue d'André Chieng sur les enjeux de la relation entre l'Europe et la Chine et la conception du 2ème forum Chine Europe

« [J'observe] les rebuffades de l'Europe à Hu Jintao : on a dit dans le passé qu'il était le « canard boiteux » de Pékin. Quelqu'un qui, comme les présidents américains en fin de mandat, n'ont plus que les apparences du pouvoir. Thème repris dans la presse en s'appuyant sur un seul fait : avant d'arriver au pouvoir il n'avait pas parlé ! Étant en désaccord, j'ai écrit au contraire que Hu Jintao avait pris un pouvoir considérable. Sa seule lacune était de n'avoir aucune réussite internationale à son actif. Il était à la recherche d'un succès international et l'a cherché du côté de l'Europe : lever l'embargo sur les armes ; reconnaître la Chine comme économie de marché. Il a envoyé Wen Jia Bao le plaider et il a subi un échec sur les 2 plans. ».

Toutes ces observations nous poussent à veiller à ce que dans le cadre de notre Forum les deux parties soient à égalité et que les Européens en sortent d'une part avec une plus grande estime pour la Chine et d'autre part avec la conviction que l'Europe et la Chine ont beaucoup à faire ensemble car ils sont face à des défis communs. Ce point de vue se trouve entièrement confirmé lors d'une tournée de Yu Shuo et Pierre Calame en Chine en novembre 2006⁴⁰⁶. Pierre Calame note :

« Dès le jour du départ en Chine, réfléchissant aux conversations que j'allais avoir, j'ai pris conscience que le scénario à mettre au point pour le second forum ne pouvait pas ressembler au scénario du premier et qu'il fallait innover. Cela s'est d'abord manifesté par le constat qu'il serait difficile de faire venir en Europe des responsables chinois, des acteurs réels, de même niveau que les Européens que nous avons pu faire venir en Chine pour le premier forum. Trois raisons à cela :

- il n'est pas évident que les acteurs du niveau de la délégation européenne au premier forum soient prêts, en Chine, à se rendre disponibles pour participer en Europe à un forum dans son intégralité, cette assiduité ayant été une des raisons majeures du succès du premier forum.
- Le sujet du premier forum était clairement circonscrit. Il ne concernait pas l'ensemble de l'évolution de la société européenne mais plus précisément le processus de construction de l'Union Européenne. Il était de ce fait assez facile d'identifier les acteurs de cette construction et de les inviter à participer. En outre, l'originalité du forum se dégageait immédiatement de son objet. Quand il s'agit à l'inverse de présenter la société chinoise à un public européen, le champ est tellement vaste que le forum ne paraît plus qu'une occasion parmi d'autres d'échanger entre Chine et Europe, avec le risque de privilégier des intervenants « spécialistes de la Chine » ou intellectuels analysant la société chinoise contemporaine.
- Un des intérêts majeurs du forum est de faire sentir la conscience très vive des responsables et des intellectuels chinois de la complexité de cette société en plein bouleversement, des contradictions qui la traversent. Mais, face à un public étranger et de surcroît, venant d'une Chine soucieuse de donner à l'étranger une bonne image d'elle-même et dont la parole est loin d'être libre, ne risque-t-on pas, soit par fierté nationaliste soit par autocensure, d'obtenir au bout du compte un discours public bien plus lisse que les discours et réflexions privés? [...]. Or,

⁴⁰⁶ FDS 23302 - décembre 2006 - L'évolution au fil des jours de la conception du deuxième Forum Chine - Europe ; Faire du deuxième forum un espace de réflexion entre les différents milieux socioprofessionnels chinois et européens, d'une part sur leurs responsabilités sociales, d'autre part sur les défis communs

le véritable défi de ce forum, son objectif même, est de construire cette relation entre les deux sociétés, entre les acteurs conscients, au sein de ces deux sociétés, que l'Europe et la Chine ont un rôle majeur à jouer dans les mutations du monde contemporain et dans la prise en charge de défis communs.

Le 13 novembre au soir, Huang Nubo, à la demande de Yu SHUO, avait réuni autour de lui quelques-uns de ses proches collaborateurs, un représentant de l'Union des Maires de Chine, et surtout des intellectuels de renom dont il soutient l'engagement littéraire. Je leur ai soumis l'état de mes réflexions et les réponses sont allées très directement et très spontanément dans la même direction que ma propre réflexion :

- Une grande conférence décevra si elle n'est pas précédée d'un dialogue approfondi entre acteurs chinois et acteurs européens homologues, au sein de différents milieux socioprofessionnels : entreprises, finances, artistes, fondations, médias, chercheurs en sciences sociales, etc.
- Le fil directeur commun devrait être l'éthique de la responsabilité.
- Il ne s'agit pas exclusivement de présenter les réflexions des acteurs chinois sur leurs propres réalités mais de mener une réflexion ensemble sur les défis communs.
- Cela suppose d'utiliser pour ces dialogues préparatoires au sein de chaque milieu socioprofessionnel une méthodologie interactive comme celle que nous avons utilisée à Lille ou pour la première réunion entre responsables locaux (Nubo et d'autres participants à ce dîner avaient participé à Lille et tous ont été frappés de l'intérêt de cette méthode interactive).

J'ai demandé comment faire en sorte de trouver ces acteurs chinois et de construire une réflexion préparatoire. Huang Nubo a suggéré d'y associer deux journaux, un journal économique et un journal intitulé « le 21^{ème} siècle ». Ils jouent un rôle actif dans l'animation du débat interne en Chine et disposent d'un carnet d'adresses considérable. Un débat a eu lieu dans leurs colonnes. La préparation du second Forum China Europa serait une manière de relancer ce débat. De son côté, Nubo souligne l'évolution actuelle d'une partie de l'élite économique chinoise en direction d'une plus grande conscience sociale. Il indique le renouvellement en cours au sein des collectivités locales, avec l'arrivée d'une nouvelle génération de maires, plus jeune et plus formée. [...]. La position centrale de la réflexion sur la responsabilité sociale dans le deuxième forum, la nécessité d'en faire un lieu où l'on traite des défis communs de l'humanité et pas seulement de la Chine, la mise en valeur de la profondeur de la réflexion actuelle sur les contradictions du développement chinois au sein de la société chinoise. Ces trois thèmes sont sortis très spontanément et très vigoureusement de la discussion ».

Vu avec près de vingt ans de recul, ces observations sont particulièrement riches et éclairent la méthode de la fondation. Tout d'abord, rien ne remplace les échanges interpersonnels. Ensuite, la confiance se construit petit à petit et permet que chacun se livre. Ainsi, Huang Nubo a organisé le voyage avec l'Association des maires de Chine dix ans auparavant et cette continuité permet un haut niveau d'échange. Enfin, les méthodes ne peuvent s'apprécier qu'en étant pratiquées : c'est parce qu'ils étaient à Lille que certains de nos interlocuteurs, comme on l'a aussi vu au Forum de Pékin de 2003, sont convaincus que l'on peut organiser de façon interactive de grandes rencontres.

En décembre 2006, nous commençons un cycle de rencontres élargies pour mettre au point le dispositif de mise en œuvre du Forum ainsi reformulé. On parle dorénavant de 45 ateliers, chacun avec 5 Chinois et 14 Européens et dans un lieu différent, de façon à ce que chaque atelier ait un objectif concret de production en vue des plénières à Bruxelles⁴⁰⁷ :

« Le forum se construit autour d'ateliers socio-professionnels et thématiques. 2 journées d'atelier dirigés en 4 séance (1/2 journée par séance)

Explication des méthodes : à l'issue de la séance l'ensemble des participants disent ce qu'ils ont retenu des présentations Chine et Europe. À partir de l'énoncé des défis, la cartographie présentera des axes stratégiques. [...] 2 formations à assurer, celle des animateurs et celle des cartographes. Il nous faut des animateurs reconnus, experts dans leur milieu et pour les cartographes, des étudiants niveau maîtrise. Cette méthode implique autant de personnes appuis, accueil, cartographie, interprétariat que de participants. 45 ateliers sont prévus. L'équipe élargie doit faire des propositions de chevilles ouvrières. ».

Avec l'expérience de Lille la Fondation est parfaitement consciente de l'ampleur du défi.

Le Forum s'est tenu comme prévu en octobre 2007. Voici le premier retour de Chine dont Yu Shuo rend compte quelques semaines après⁴⁰⁸ :

« Depuis mon arrivée, j'ai rencontré ou communiqué via internet avec certaines personnes telles que l'Ambassadeur de France et son Ministre Conseiller à Pékin, ainsi que des participants chinois. Les grandes lignes ci-après en font le résumé :

- Félicitations de tous pour la réussite du forum qui, avant l'évènement, fut considéré par beaucoup comme impossible. Quelle que soit leur position initiale, les participants chinois ont été profondément touchés par la capacité et la façon inouïe d'organiser le forum en deux temps : sous formes d'ateliers dans toute l'Europe qui ont fourni d'excellentes conditions pour dialoguer et de la plénière qui a créé une « sacrée » cérémonie permettant d'élever la conscience citoyenne du monde. Pour cela, il y a déjà beaucoup d'essais composés par des Chinois qui méritent d'être valorisés sous forme de publications.
- Les médias internationaux chinois ont relayé d'une manière efficace l'évènement comme unique et historique. Un gros travail à suivre c'est d'extraire les matériaux médiatiques et de consolider nos liens avec eux. [...] Des critiques sévères sur le rôle de l'Université Renmin pendant le forum ont été émises. Nombreux considèrent qu'à cause de ce contrôle officiel de l'État chinois, incarné par des participants de cette université, « envoyés spéciaux », dans la plupart des ateliers, certains principes du forum ont été compromis et le niveau du dialogue société-à-société a été contraint de rester superficiel. »

En octobre 2007, dans un message à tous ceux qui avaient participé à la préparation du second Forum, j'en tirais les premières leçons⁴⁰⁹ :

⁴⁰⁷ FDS 23340 - décembre 2006 - Première rencontre élargie sur la préparation du forum China-Europa 2007 ; Discussions autour du format

⁴⁰⁸ FDS 23798 - 8 novembre 2007 - Compte-rendu des contacts et réflexions de Yu Shuo en Chine pour la poursuite du forum en vue de la réunion du 9 novembre 2007

« Le Forum China Europa s'est achevé le 7 octobre. Le rêve d'il y a 10 mois est devenu réalité grâce au travail acharné de tous. Chacun a su, quand c'était nécessaire, sortir du rôle qui lui était imparti au départ pour parer au plus pressé. Sans cette souplesse, l'aventure se serait transformée en cauchemar et je tiens à vous en remercier tous. Il ne faut pas se cacher néanmoins, qu'à certains moments, les délais étaient tellement courts que pour reprendre une expression de Françoise Macé, l'édifice a failli crouler tant ses piliers fléchissaient.

Pour reprendre l'expression de Georges Berthoin, ce Forum a créé un véritable événement historique, attesté tant par l'ampleur des appuis affirmés en plénière que par l'enthousiasme manifesté par les participants à l'égard du travail dans les ateliers.

De ces 9 mois si intenses, il y a d'innombrables leçons à tirer. Pour notre fondation, ces leçons sont aussi à rapprocher de celles que nous avons tirées d'une aventure aussi complexe : l'organisation en décembre 2001 de l'Assemblée Mondiale de Citoyens. C'est d'ailleurs, comme vous le savez, cette aventure qui a beaucoup inspiré le format du second Forum China Europa. [...] Quand une aventure difficile se solde par un échec, la tentation est grande de transformer une évaluation en recherche de responsabilité, voire en recherche de culpabilité. Quand une aventure, au contraire, se solde par un succès, on peut aborder de façon plus sereine les multiples et inévitables dysfonctionnements dans une perspective constructive, la seule qui nous importe : peut-on tirer de nos faiblesses des leçons pour mieux faire dans l'avenir ? [...] [En particulier] il ne faut pas transformer des contradictions objectives, par exemple l'articulation entre une initiative non gouvernementale et une autorisation officielle des autorités chinoises, en un dysfonctionnement du type : nous n'avons pas choisi les bons partenaires ».

Un Forum comme celui que nous avons conçu, radicalement nouveau sur le fond et sur la forme, posait effectivement la question de l'articulation entre l'implication inévitable des autorités politiques, en Europe et bien plus encore en Chine, avec l'initiative privée, guidée par des objectifs à long terme, disposant de formidables marges de liberté dans l'organisation du dialogue entre sociétés, que représentait la fondation. Il ne pouvait y avoir de solution parfaite mais ça n'empêchait pas d'avancer.

Un autre constat frappant de ce Forum fut la dissymétrie des échos médiatiques. Il a été très largement couvert par des médias chinois et très peu par les médias européens, comme si un dialogue « de société à société » entre Chine et Europe était un « non événement », parce que, selon les médias européens, les participants chinois ne pouvaient apporter un regard riche et sincère sur les défis rencontrés par leur pays. Le représentant d'un grand hebdomadaire français à Pékin nous confia même que sa rédaction en chef ne voulait entendre que de mauvaises nouvelles sur la Chine : « *dès que j'envoie des informations positives, disait-il, on me dit qu'il est bientôt temps que je rentre car je suis intoxiqué par la propagande du Parti* ». Ce refus de comprendre ce qui se passait en Chine, ce sentiment de supériorité qui continuait à imprégner l'attitude européenne face à la Chine joua un très grand rôle dans la myopie européenne face au développement de ce pays continent. Les mêmes élites qui avaient idolâtré Mao Tse Dong et n'avaient rien voulu voir des drames de la Révolution culturelle avaient, à partir des émeutes de Tiennammen, classé la Chine dans le camp des régimes autoritaires dont toute avancée était

⁴⁰⁹ BIP FCE 389 - octobre 2007 - La réussite du second forum China-Europa crée des modalités nouvelles de dialogue entre la société européenne et la société chinoise

nécessairement payée au prix fort. Comment s'étonner, qu'entre 2007 et 2025, le regard de l'Europe sur la Chine ait basculé, sans préavis, d'un eldorado des grandes entreprises pour produire moins cher à un « concurrent stratégique » ayant technologiquement dépassé l'Europe dans bien des domaines, y compris celui de la transition écologique avec les voitures électriques, les batteries et le développement rapide des énergies renouvelables ? En ayant volontairement cassé les outils d'observation lucide de l'évolution de la Chine, et notre Forum en était un parmi d'autres, l'Europe s'est privée de toute capacité d'anticipation. Plus grave sans doute, et nous allons y revenir à propos du troisième Forum, comme nous en avait prévenu André Chieng, nous avons perdu l'occasion de développer une coopération forte avec la Chine autour de nos défis communs.

Car, si les médias européens ont boudé le Forum, il faut, malgré ce qu'évoque Yu Shuo sur le rôle de l'Université Renmin dans le contrôle des propos des participants chinois, constater que, selon de nombreux témoignages recueillis auprès de participants européens, les travaux en atelier ont suscité une grande surprise. Au départ, une certaine réticence s'était manifestée chez beaucoup d'entre eux à l'égard du Forum : à quoi bon des ateliers avec des participants chinois qui parleraient tous d'une seule voix en récitant la doctrine officielle ? Or, globalement, il n'en a rien été et, au bout d'une journée d'atelier, ils constatèrent que les désaccords des participants chinois entre eux valaient bien les désaccords des participants européens entre eux. Ce fut aussi cela la magie du travail en atelier, une libération de la parole.

Les séances plénières de Bruxelles n'avaient pu se fonder que sur une synthèse très rapide des quarante six ateliers du Forum. Comme pour l'Assemblée de Lille, il était nécessaire de valoriser ultérieurement les travaux d'ateliers par une exploitation systématique des compte rendus cartographiques qui en avaient été faits, et, pour être cohérent avec l'esprit du Forum, de le faire cette fois de façon collective. Ce qui fut fait en février 2008. Couronnement de cette étape particulièrement marquante du Forum et du dialogue entre Chine et Europe, cette synthèse mérite d'être reprise ici intégralement⁴¹⁰ :

« Lors du second Forum China Europa, tenu dans 23 villes de 9 pays de l'Union en ateliers puis à Bruxelles en séance plénière, 1000 participants – 350 Chinois et 650 Européens – venus de différents horizons socioprofessionnels et géographiques ont confronté leurs réflexions, dans le cadre de 46 ateliers menés simultanément pendant 2 jours. 19 de ces ateliers réunissaient les personnes d'un même milieu socioprofessionnel ; les 27 autres étaient centrés chacun sur un thème particulier. La diversité des participants, la taille réduite de chaque atelier, le format et les méthodes de travail communs à tous les ateliers ont constitué une expérience unique d'échange entre deux sociétés.

Chaque atelier se déroulait en quatre sessions d'une demi-journée chacune : vision chinoise et questions des Européens aux Chinois ; vision européenne et questions des Chinois aux Européens ; convergences et divergences ; perspectives de poursuite de la réflexion collective.

⁴¹⁰ BIP 3623 - février 2008 - Les défis communs de l'Europe et de la Chine fondent la poursuite du dialogue entre les deux sociétés. Lors du second Forum China Europa d'octobre 2007, dans 46 ateliers socioprofessionnels et thématiques, Chinois et Européens ont échangé analyses et points de vue sur les défis et perspectives de leurs sociétés respectives. Une analyse rigoureuse et collective des résultats de ces ateliers montre combien, malgré les différences de contexte, de culture et d'histoire, les défis sont semblables

Il était demandé aux participants de l'atelier, à l'issue de chaque session, de valider une synthèse commune. Chaque synthèse était une série de phrases courtes, constat, réflexion ou question reflétant les différents thèmes abordés. Cette présentation homogène des synthèses était la condition pour que l'on puisse dégager de façon rigoureuse et transparente les principaux enseignements d'un matériau extraordinairement riche et divers de contenu.

Dès les séances plénières, les 6 et 7 octobre, il a été possible, grâce au recours aux techniques de cartographie conceptuelle développées conjointement par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme et la société Exemole, de présenter à tous les participants une synthèse très provisoire des rencontres. Mais ce travail fait de nuit, entre la fin des ateliers et le début des séances plénières, était un travail solitaire. Ne faisait-il pas trop de place à la subjectivité, aux a priori de la personne qui avait fait la synthèse ?

Pour répondre à cette possible objection, nous avons adopté une démarche de travail collectif, menée les 14 et 15 février 2008 à Paris, par une quarantaine de personnes, 30 européennes et 10 chinoises. La plupart d'entre elles avaient participé à un des ateliers du Forum mais ce n'était pas le cas de toutes. En outre, la discipline collective prévoyait que personne ne pourrait travailler à la synthèse d'un atelier auquel elle aurait participé. Le travail collectif a suivi une procédure rigoureuse. Il s'est appliqué essentiellement aux deux premières sessions, la vision chinoise et la vision européenne. La synthèse s'est faite en deux étapes. Dans une première étape, neuf équipes de 4 à 5 personnes chacune ont été invitées, pour chaque session, à dégager les 5 idées principales d'un groupe d'ateliers. À l'issue du premier jour nous disposions de 45 (9 x 5) thèmes synthétiques pour chacune des sessions. Le second jour, les participants ont été divisés en deux groupes. Le premier s'est consacré à la synthèse de la vision chinoise et le second à la synthèse de la vision européenne. Leur mission était d'opérer un regroupement des 45 thèmes en un maximum de 7 axes qui constituaient la synthèse des synthèses. Ajoutons qu'aussi bien le 14 que le 15 février les groupes avaient été constitués pour que les participants de chaque groupe ne se connaissent pas ou peu.

Le résultat ci-après est remarquable à trois égards : à chacune des étapes, les groupes ont travaillé dans une grande harmonie et ont su dégager un consensus ; les thèmes synthétiques qui se dégagent sont, à la formulation près, remarquablement semblables pour la Chine et pour l'Europe, résultat à première vue très surprenant compte tenu des différences de contexte ; les thèmes synthétiques qui se sont dégagés sont eux-mêmes, à la formulation près, pratiquement les mêmes que ceux qui avaient été dégagés à chaud, lors de la synthèse provisoire du 6 octobre.

On peut tirer de ces constats deux grandes leçons :

- La première est qu'une méthode de travail rigoureuse, depuis la définition des thèmes, du format et des méthodes d'animation d'ateliers jusqu'à la synthèse collective finale, permet de dégager des leçons fortes d'un très vaste travail collectif.
- La seconde est que les questions majeures des sociétés s'imposent en quelque sorte d'elles-mêmes dès lors que l'on a la patience et la volonté d'aborder une société sous tous ses aspects.

On peut rajouter une troisième leçon : le fait pour les Européens de travailler sous le regard des Chinois et pour les Chinois de travailler sous le regard des Européens leur impose, par la nécessité de transmettre aux autres des idées fortes, un effort de clarté et de synthèse qui permet de dégager l'essentiel d'une société. À des démarches approfondies et relativement solitaires d'analyse

par quelques spécialistes, le Forum vient apporter une approche alternative : la découverte des grandes questions d'une société par un balayage collectif de tous ses aspects.

Quatre grandes questions communes se dégagent de cet immense travail d'analyse et de compilation. Elles n'étonneront probablement pas les personnes auxquelles les deux sociétés sont familières. L'objectif en effet d'une telle démarche n'est pas d'étonner mais, bien au contraire, de fonder le dialogue entre sociétés sur la certitude forte et la démonstration qu'au delà de leurs différences ces sociétés sont confrontées à des défis étonnement semblables que le dialogue permet d'éclairer, de regarder sous les angles les plus divers.

Thème 1 :

Chine et Europe ont à inventer ensemble un nouveau modèle de développement. À des moments et selon des rythmes très différents, Chine et Europe ont été entraînées dans un processus de développement et de croissance dont l'économie du marché et l'intégration au marché mondial ont été de puissants moteurs. Les deux sociétés ont été bouleversées par cette évolution. Migration vers les villes, disparités sociales, atteintes graves à l'environnement, vieillissement de la population, développement des migrations internes ou étrangères, éclatement du modèle familial traditionnel, dépérissement des anciens modes de régulation et de cohésion sociale. Dans les deux cas, il va falloir inventer de nouvelles voies de développement, ce qu'en Chine on appelle une société harmonieuse, ce que l'on appelle plutôt en Europe un développement durable. Comment y parvenir quand les logiques économiques semblent encore si dominantes ?

Thème 2 :

Comment chacune des sociétés peut-elle défendre ses valeurs et son identité, y rester fidèle, en faire une force pour l'avenir et le support d'une éthique renouvelée dans un contexte de globalisation et de confrontation multiculturelles ? Comment rester fidèle à soi-même tout en étant ouvert aux évolutions du monde ?

Thème 3 :

Chine et Europe sont maintenant deux régions du monde, d'un monde interdépendant, d'un monde globalisé. Comment renforcer le dialogue entre les sociétés ? Comment réduire l'incompréhension, les malentendus et les inquiétudes mutuelles ? Comment s'intégrer sans s'effacer ? Comment construire dans une gouvernance mondiale renouvelée la coopération entre les sociétés ? Pour quels objectifs et selon quelles modalités ?

Thème 4 :

Les vieilles méthodes de gestion de la société, hiérarchiques et cloisonnées, ne sont plus adaptées ni à la nature des problèmes à résoudre, qui appelle la coopération entre acteurs, ni aux aspirations des sociétés à plus de participation, à plus d'exercice des responsabilités, à plus de part à la décision ? Comment inventer une gouvernance adaptée aux besoins et aux aspirations du 21^e siècle ? »

On ne sera pas étonné de retrouver dans cette synthèse bien des convergences avec l'Agenda du 21^{ème} siècle. C'est sur ces bases solides qu'il fallait et, qu'il faut encore aujourd'hui, fonder le dialogue entre les sociétés européenne et chinoise.

Un mot encore sur ce qui a rendu ce second Forum possible. Ce fut le total engagement du Conseil de Fondation, sa conviction qu'avec ce dialogue entre sociétés nous concrétisions l'idéal de l'Alliance, mais aussi sa capacité à s'adapter à une nouvelle opportunité : car derrière la reformulation complète du Forum entre juillet et novembre 2006, il y a eu la capacité de la fondation, dans le cadre de son budget biennal, à reconfigurer totalement son appui au Forum. Seuls des rapports de confiance entre le Conseil et l'équipe, fondés sur un long compagnonnage et l'élaboration en commun de nos orientations 2003-2010, ainsi que la commune volonté de combiner notre capital financier avec le capital social et le capital méthodologique, ont rendu cette aventure possible. Une note interne de la Commission européenne qui nous est parvenue en donne le plus bel hommage. Elle faisait observer que même avec des moyens financiers dix fois supérieurs la Commission n'aurait pas été capable d'atteindre ce résultat. Paradoxalement, comme on va le voir maintenant, cette incapacité de la Commission, non seulement à conduire mais, même à concevoir un dialogue de société à société rendra impossible son soutien, qui était pourtant indispensable à la pérennisation du processus.

2.4 – Le dialogue avec les institutions européennes et l'occasion manquée de l'appel d'offres européen.

L'ampleur des échanges avec les Institutions européennes mais aussi les difficultés de traduire en actes l'implication des institutions européenne ont été déterminantes pour le Forum. Deux dialogues ont été menés en parallèle : avec les Régions européennes par le truchement du Comité des Régions et en particulier de son Secrétaire général de l'époque, Gherard Stahl, avec lequel nous avons noué des contacts confiants autour des enjeux de gouvernance à multi-niveaux ; avec la Commission européenne elle-même qui ont été beaucoup plus complexes.

Un dialogue confiant avec les régions européennes

L'idée maîtresse du dialogue avec les régions européennes découlait à court terme de la volonté d'organiser des ateliers décentralisés dans différents pays européens, en s'appuyant pour cela sur des villes et des régions capables de les organiser et de participer à leur financement, car c'était la manière d'enraciner dans des contextes concrets des échanges entre sociétés, et à plus long terme de l'intuition que, par le biais de jumelages, déjà très nombreux, entre régions européennes et provinces chinoises il serait possible d'ancrer ces échanges dans la longue durée.

Une rencontre, organisée au Comité des Régions en avril 2008, pour faire le bilan du deuxième Forum, montre la justesse de ces intuitions⁴¹¹. En introduction, Gerhard Stahl souligne le fait que dans le contexte de la mondialisation les Régions européennes prennent une part croissante du dialogue avec les sociétés des autres régions du monde, ce qui vaut tout particulière-

⁴¹¹ BIP FCE 477 - 2008 - Retranscriptions des interventions lors de la réunion du 1er avril au Comité des régions

ment pour la Chine. Les acteurs de ces régions étant eux-mêmes impliqués dans la mondialisation, les régions doivent les accompagner en prenant aussi des engagements politiques. C'est pourquoi le bilan de ce qu'ont vécu un petit nombre de régions dans le cadre du deuxième Forum mérite d'être établi en prévision d'une généralisation de la méthode pour l'avenir.

Nous nous situons bien dans une perspective de longue durée. Lors de la réunion, je rappelle en écho à Gerhard Stah les huit questions que doit se poser une région désireuse de participer à l'aventure dans l'avenir :

« 1. Dans quels dialogues la Région est-elle déjà engagée avec la Chine ? 2. La Région veut-elle jouer un rôle moteur dans le dialogue entre sociétés ? 3. Quels sont les centres d'intérêt majeurs de la Région ? 4. Où sont les pôles d'excellence de la Région ? 5. Y-a-t-il dans la Région des médiateurs possibles pour le dialogue ? 6. Quels réseaux de travail sur ces sujets existent-ils déjà en Europe ? 7. Avec qui vais-je travailler en Chine ? 8. Quel engagement financier cela représente-t-il pour une Région ? ».

C'était en effet bien à chaque région de déterminer les sujets sur lesquels elle envisageait d'accompagner ce dialogue entre les sociétés.

Dans la suite de cette réunion, deux témoignages seront particulièrement marquants, ceux de la Catalogne et de la région Rhône Alpes. Pour la Catalogne :

« Mme MIREIA SOLE I LLORT : La Catalogne a été impliquée [lors du deuxième Forum] dans quatre ateliers, trois pour le gouvernement de Catalogne et un pour la mairie de Barcelone et la députacion de Catalogne, sur des thématiques différentes qui sont d'intérêt pour notre gouvernement.

Le premier portait sur la migration au niveau européen et au niveau de la Chine et sur la manière de affronter ces défis ensemble.

Le second sur l'agriculture et la pêche. Après le Forum, lors d'une mission en Chine nous avons continué à traiter de ces questions dans le cadre d'un forum que l'on organise, sur les questions agricoles et de l'industrie agro-alimentaire et sur la manière dont Chine et Catalogne peuvent partager leurs expériences.

Le troisième sur la réforme de l'enseignement en Chine et en Europe, avec la participation des universités et du gouvernement: quels sont les enjeux de la réforme de l'université ? quelles sont les politiques publiques que l'on doit affronter ? pour quelle société de la connaissance ? et quelle gouvernance de l'université ?

Le quatrième avec la participation de la mairie de Barcelone et de la deputacion de Barcelone, sur la conception des villes et la gouvernance urbaine. Sur ce sujet, la ville de Barcelone se doit d'être un exemple de rénovation et de reconstruction de la ville.

Tous les ateliers ont connu un grand succès. Les personnes impliquées sont satisfaites des résultats du Forum même si l'on devrait travailler un peu plus en amont pour pouvoir lui donner une meilleure visibilité. Contrairement à la visibilité dans les médias chinois, telle qu'elle est présentée dans votre revue de presse, la visibilité au niveau des provinces et des régions européennes a été très mince. C'est pourquoi en commençant à travailler plus tôt pour le troisième Forum, nous

pourrons assurer une meilleure visibilité au Forum l'année prochaine à Hong Kong. Pour les régions qui veulent réellement s'impliquer ce qui importe est d'identifier dès maintenant les priorités.

Pourquoi nous sommes-nous fortement impliqués dans le Forum ? Parce que l'Asie est un enjeu stratégique de la politique extérieure de notre région. Notre premier champ stratégique, c'est la zone euro méditerranéenne, la proximité. Mais on ne doit pas oublier la Chine et l'Inde par exemple. La Catalogne a des bureaux de promotion commerciale dans des villes chinoises depuis un certain temps déjà. Pour nous, le Forum est une manière différente d'aborder la connaissance mutuelle entre les deux zones. Le gouvernement de Catalogne veut continuer à s'impliquer et la Catalogne voudrait être la coordinatrice de différents acteurs qui veulent participer dans le futur du Forum China Europa. »

Pour la région Rhône Alpes :

« Patrick Lusson ; la relation de Rhône-Alpes avec la Chine est très ancienne puisque des ambassades commerciales et économiques lyonnaises ont été installées en Chine et au Japon dès la fin du 19ème siècle, dans le cadre de l'économie de la soie. C'est ainsi que la ville de Lyon est jumelée avec la ville de Yokohama depuis plus de 40 ans et que la région Rhône-Alpes développe une relation commerciale avec Shanghai depuis plus de 20 ans.

Aujourd'hui, comme en Catalogne, le développement des relations de la région Rhône-Alpes avec les pays émergents est au cœur de la politique de relations internationales. Nous poursuivons nos relations avec Shanghai, mais nous développons aussi des relations avec un État Indien, le Karnataka (Bangalore), avec un Etat Brésilien, le Parana (Curitiba). L'objectif de la région dans ce développement de coopération et partenariat internationaux est bien sûr l'échange mutuel dans tous les domaines, mais d'abord et aussi le développement de notre économie régionale à l'international « dans les deux sens » : à la fois pour aider les entreprises rhônalpines à mieux et à plus exporter dans ces pays émergents où les marchés sont très importants et le potentiel de développement fort; mais aussi d'accueillir des investissements internationalement mobiles en Rhône-Alpes parce qu'ils permettent de maintenir et de créer des emplois durables dans la région.

Notre coopération avec Shanghai est un exemple de gouvernance multi-niveaux puisque, Rhône-Alpes, avec la Catalogne, le Bade-Würtemberg et la Lombardie ont développé le réseau dit des « quatre moteurs pour l'Europe » depuis de longues années et que la politique de Rhône-Alpes a été d'associer les « quatre moteurs » à la collaboration avec la Chine. Notre première grande manifestation commune a eu lieu en 2006 dans le cadre du Bio Forum de Shanghai. En réciprocité, les Chinois sont invités et participent régulièrement à Biovision, qui est une grande manifestation qui se tient à Lyon et en Rhône-Alpes, grande manifestation européenne sur le développement des biotechnologies.

Dans ce contexte, notre participation au Forum China Europa a été naturelle, au-delà de l'amitié qui me lie à Pierre Calame depuis de nombreuses années. L'intérêt de la région, lorsque la fondation a fait la proposition, a été immédiat. En Rhône-Alpes, nous avons organisé cinq ateliers qui ont regroupé plus d'une centaine de personnes. Les cinq thématiques étaient: la biodiversité, l'énergie, la capacité des acteurs financiers à prendre en compte le long terme, la relation aux autres régions du monde et la participation des citoyens aux choix de société. Ayant eu la responsabilité de ce dernier atelier, je dois dire que les échanges entre les quatre Chinois et les huit Européens ont été approfondis. Avec ce petit nombre de participants on peut très vite entrer dans le sujet. Sur

deux jours, une grosse demi-journée est consacrée à « briser la glace » mais, ensuite, on peut vraiment entrer dans le vif du sujet et on a bien senti, à cette occasion, que toutes les questions se posent aussi bien chez nous qu'en Chine, certains diraient plus en Chine que chez nous, mais nous avons encore de gros progrès à faire dans le domaine d'une démocratie plus participative.

En termes d'enseignements à tirer de cette participation, elle a eu la particularité de se dérouler dans cinq lieux différents en Rhône-Alpes, donnant ainsi la possibilité pour une région de faire connaître aux Chinois, non seulement sa capitale mais aussi d'autres sites, et de mobiliser, dans des partenariats multi-niveaux, les collectivités de base qui, bien sûr étaient associées, que ce soit Annemasse, Valence, Grenoble, ou Lyon, à l'organisation et à l'accueil de ces forums décentralisés. »

L'intérêt de ces témoignages est notamment de montrer que les régions ont déjà, au moins pour les plus grandes d'entre elles, une pratique déjà ancienne du dialogue international, qu'elles n'ont pas de mal à déterminer leurs centres d'intérêt spécifiques en fonction de leurs intérêts économiques et sociaux et qu'elles sont mieux à même que les États, dont les relations sont gouvernées par de longues traditions et contraintes diplomatiques, d'associer au dialogue entre sociétés différents secteurs de la société. Elles sont également plus à l'aise pour s'allier à des structures non étatiques comme la fondation pour aller plus loin dans ce dialogue, une fois les liens personnels de confiance établis. Ainsi, aux yeux de ces deux régions qui avaient joué dès le deuxième Forum un rôle pilote, l'idée d'un dialogue global entre les deux sociétés, européenne et chinoise, était un prolongement presque naturel de leur propre action, en lui faisant changer d'échelle. Pour la préparation du troisième Forum nous nous appuyerons sur ces précédents pour étendre la démarche à de nombreuses autres régions et il est certain, si le Forum n'avait pas rencontré sur sa route des obstacles rédhibitoires, que se serait instaurée rapidement une pratique très originale du dialogue de société à société.

Un dialogue plus complexe avec la Commission européenne

Dès la préparation du deuxième Forum, nous avons pris contact avec la Commission européenne. Elle avait déjà été informée de la tenue du Forum de Nansha et avait manifesté son intérêt pour cette manière très originale de partager avec un public chinois les leçons de la construction européenne.

Lors de cette même réunion au Comité des régions, en avril 2008, le Parlement européen et la Commission avaient été invités à donner leur propre point de vue.

Pour le Parlement européen :

« Xavier Nuttin : C'est avec un grand plaisir que je constate que l'Europe s'est enfin ouverte vers le continent asiatique - je dis enfin car, jusqu'en l'an 2000, c'était très limité. Cela a vraiment commencé avec la Chine. Pour avoir été en poste pour la Commission européenne en Asie à la fin des années 70, on se sentait un peu au bout du monde. Finalement en 2004, la décision d'établir un partenariat stratégique entre l'Europe et la Chine fut parfaitement appropriée pour renforcer le dialogue entre ces deux mondes qui ont tout à gagner à mieux se connaître. ».

Mais, note-t-il ensuite, les institutions européennes, comme d'ailleurs les États membres, sont contraints par les opinions publiques et les médias d'aller faire la leçon aux autorités chinoises sur les droits de l'homme, la démocratie, le Tibet et les Ouïgours. De sorte que même si les missions parlementaires ont pour véritable objectif de soutenir l'établissement de contrats et de marchés, elles sont tenues dans leurs relations publiques à mettre ces thèmes en avant. De sorte que les rapports et tensions diplomatiques l'emportent sur l'organisation d'un dialogue effectif entre sociétés. On retombe dans le jeu classique où chaque fois qu'un des États membres a une tension diplomatique avec le gouvernement chinois pour avoir trop ouvertement parlé des questions qui fâchent, un autre État membre se précipite en Chine pour y signer des contrats.

Or, nous sommes en 2008 précisément dans une phase de tension entre l'Union européenne, tension qui a connu son acmé à l'automne, Pékin n'acceptant pas que le Dalai Lama rencontre plusieurs dirigeants européens, dont Nicolas Sarkozy, lors d'une prochaine visite en Pologne et reportant en conséquence le sommet avec l'Union européenne qui devait se tenir le 1 décembre 2008.

Et Xavier Nuttin ajoute ; « Le Forum China Europa s'est en partie tenu dans les locaux du Parlement et fut largement soutenu par les députés européens dont M. Rocard mais aussi MM. Dehaene et Sterckx. Il y a en effet consensus sur le fait que les relations entre la Chine et l'Union européenne sont fondamentales dans l'intérêt à long terme des deux parties. La Chine est confrontée à trois défis : démographique, économique et écologique. Ce qui est également le cas de l'Union européenne. On a des valeurs communes, beaucoup de valeurs communes mais aussi de profondes divergences. Et il est important de garder cela en tête lorsque l'on envisage le dialogue avec la Chine. Nos valeurs communes sont: le même souci de protéger l'environnement, la sécurité mondiale, le multilatéralisme, la stabilité régionale et la lutte contre le changement climatique. » On pourrait dire que l'enjeu d'un dialogue de société à société n'est pas de nier les divergences, elles étaient évidemment très nombreuses aussi entre les participants de l'Assemblée mondiale de citoyens, mais de ne pas en rester à ce constat et de mettre en pratique le proverbe « donnez leur une tout à construire et vous en ferez des frères » ou, comme le disait Jean Monnet à des représentants des peuples qui sortaient de la Seconde guerre mondiale, ne nous mettons pas de part et d'autre de la table mais du même côté de la table avec en face de nous les problèmes à résoudre en commun.

C'est aussi ce qu'expose le représentant de la Commission : « M. Etienne Reuter : nous affrontons actuellement une crise sérieuse de nos relations avec la Chine et de ce fait le type de contacts et de mise en réseau que vous avez créé avec le Forum est particulièrement important. Le suivi de ces échanges peut permettre une meilleure compréhension entre les peuples chinois et européen ce qui est essentiel car aujourd'hui aucun problème du monde ne peut trouver de solution si la Chine n'est pas impliquée et n'occupe pas toute sa place d'acteur international » Une vision lucide, donc, de la complémentarité entre les approches diplomatiques classiques et ce que nous sommes en train d'inventer.

Cette complémentarité pouvait-elle déboucher sur un soutien structurel de la Commission au Forum China Europa, ce qui nous paraissait une condition de sa pérennité, tant l'ambition que nous avions donnée au Forum représentait pour la fondation un effort que nous savions ne pas

pouvoir poursuivre dans la longue durée ? Là, les choses ont été beaucoup plus difficiles et nous avons finalement échoué pour trois raisons combinées ; une attitude ambivalente des fonctionnaires de la Commission qui nous voyaient faire des choses nécessaires, avec une grande liberté de manœuvre qui était hors de leur propre portée, suscitant de la jalousie ; le fait que la fondation était de droit suisse donc relevant d'un État ne faisant pas partie de l'Union européenne ; la lourdeur des procédures européennes et l'inadaptation de la structure du budget européen à un dialogue d'égal à égal entre sociétés.

Attitude ambivalente tout d'abord, non du Directeur général des Relations Extérieures, RELEX, de la Commission, qui trouvait notre démarche particulièrement utile et innovante, mais de son équipe en charge des relations avec la Chine qui se trouvait confinée à Bruxelles et dépassée par les autres Directions sectorielles qui entendaient entretenir des relations directes avec la Chine. Voyant le vaste champ couvert par nos ateliers un des membres de l'équipe s'était exclamé ; « mais vous voulez remplacer la Commission tout entière ! ». Si des moyens supplémentaires étaient alloués aux relations entre Europe et Chine ils souhaitaient en priorité que ce soit dédié à un renforcement... de leurs propres capacités d'expertise.

Obstacle lié, ensuite, au caractère suisse de la fondation. Là, force est de reconnaître que nous avons manqué de lucidité. Compte tenu du développement du Forum il était souhaitable qu'il s'autonomise juridiquement de la fondation, comme nous le pratiquions pour tous nos essais. Forts de l'expérience très positive des relations de la fondation avec l'autorité de surveillance exercée par le canton de Vaud, et pour marquer l'inscription du Forum dans la longue durée, nous avons spontanément pensé à créer une nouvelle fondation, la FCEF, Fondation du Forum China Europa, elle-même placée sous la surveillance de l'État de Vaud. Elle serait en mesure de recevoir d'une part la dotation de la fondation, d'autre part des dons et legs. Mais le vent avait tourné en Suisse, amenant les autorités fédérales à contrôler plus étroitement les fondations sous égide des cantons. Ces autorités considérèrent que la vocation internationale de la FCEF ne relevait plus de l'État de Vaud mais d'elles. Nous rentrions dès lors dans des relations beaucoup plus bureaucratiques que celles auxquelles nous étions habitués. Et, surtout, cette fondation de statut suisse ne pouvait sauf dérogation répondre à des appels d'offres de l'Union européenne, nous obligeant à trouver des partenaires au sein de l'Union ce qui alourdissait considérablement les démarches.

Mais l'obstacle le plus dirimant fut finalement lié à la structure elle-même du budget européen. J'ai déjà souligné l'importance que Michel Rocard accordait à notre Forum, ayant été un des acteurs majeurs du succès de la première édition à Nansha. Comme nous, il était convaincu que c'était une perspective fondamentale pour l'Europe. Or, il était à l'époque un député très influent du Parlement européen et par ailleurs, comme nous venons de le voir deux autres députés influents, directement en charge des relations avec la Chine, MM Dehaene et Sterckx, partageaient son enthousiasme. Il en est résulté la tragi-comédie que je vais raconter maintenant.

Le lancement de l'appel d'offre européen, occasion ratée de pérenniser le Forum

Michel Rocard avec ses deux alliés avait décidé de soumettre au vote du Parlement une motion instaurant une subvention de un million d'euros au dialogue entre société européenne et société chinoise. Cette motion fut votée. Le Forum ainsi pérennisé ? C'est ce que Michel Rocard et nous avons cru. Mais il a fallu déchanter. . La tragi-comédie s'est jouée en deux actes.

Premier acte, la Commission européenne informe le Parlement européen que son cote n'est pas valable car les services du Parlement ont attaché cette subvention à une mauvaise ligne budgétaire. Il faut dire que l'affaire tombe au plus mauvais moment. Le Parlement européen, toujours en concurrence avec la Commission, a fait chuter la Commission Santer, à partir de « l'affaire Edith Cresson » : après son passage éphémère à la tête du gouvernement en France, elle avait été élue Commissaire européenne mais avait recruté dans son cabinet... son dentiste. Ce mini scandale avait été choisi par le Parlement pour asseoir son autorité en censurant une Commission faisant preuve, selon lui d'un inquiétant laxisme. La censure par la Commission du vote du Parlement en faveur implicite du Forum China Europa était la réponse du berger à la bergère : vous voyez que de votre côté vous n'êtes pas capables de lire sérieusement le budget européen. Fin du premier acte.

Qu'à cela ne tienne. Michel Rocard qui tient à son idée demande à la Commission sur quelle ligne budgétaire devait être imputée cette subvention et, à la toute fin de la mandature du Parlement, lui fait voter une motion rectificative. C'est le début du deuxième acte. Car ce second vote a deux conséquences. D'une part il fait découvrir qu'il n'existe au sein du budget européen aucune ligne budgétaire à laquelle puisse correspondre un dialogue d'égal à égal entre la société européenne et la société chinoise. Seule ligne possible, une ligne qui traite de l'assistance de l'Europe à des pays en développement. Révélatrice de la pensée de l'Europe sur le reste du monde, et a fortiori de l'incompréhension institutionnelle de la montée en puissance de la Chine, cette ligne budgétaire met sur le même plan le dialogue avec la société chinoise et l'assistance technique au Burkina Fasso !

Il devint évident que nous n'obtiendrions ce financement qu'en tordant gravement la nature de ce que nous faisons avec le Forum. Circonstance aggravante, la Commission ne peut passer un marché de gré à gré pour un montant pareil. Elle doit donc recourir à un appel d'offres et en rédige elle-même les termes...qui n'ont plus rien à voir avec le texte de la motion votée par le Parlement. La messe était dite. Il fallut que la Fondation Forum China Europa trouve en Europe un porteur du projet puis répondre à l'appel d'offres. Nous l'avons fait avec honnêteté, en rappelant l'esprit du Forum et avons été éliminés dès le premier tour, notre projet n'ayant pas été jugé pertinent au regard des termes de l'appel d'offres...Outre le temps considérable dépensé en pure perte au moment où l'énergie devait se concentrer sur la préparation du troisième Forum, cette tragi-comédie, en montrant que nous ne parvenions pas à mobiliser des fonds européens pour une aventure qui concernait aussi profondément la société européenne a renvoyé à la seule fondation le soin de le porter financièrement. C'était le début de la fin. Nous avons certes créé sous égide de l'Institut de France, lui aussi passionné par notre Forum, une nouvelle association de droit français pour être en mesure de capter des fonds européens mais l'occasion

perdue ne s'est jamais représentée et, à vrai dire, ne pourrait jamais aboutir tant que les institutions européennes n'auront pas traduit budgétairement la perspective de dialogues de société à société.

2.5 – Le troisième Forum China Europa, en Chine, 2010

Les éléments de continuité entre le deuxième et le troisième Forum

Le deuxième Forum avait permis de créer les conditions d'un travail commun au sein d'ateliers socio-professionnels ou thématiques mais il ne pouvait s'agir que d'une première étape, dont la principale limite avait été l'absence de temps de préparation. Au sortir du deuxième Forum nous avons deux préoccupations : consolider lors du troisième ce travail en atelier et reproduire en Chine ce qui avait fait le succès du Forum en Europe, la répartition des ateliers sur tout le territoire. Forts de ce succès, nous voulions que les grandes rencontres, alternativement en Europe et en Chine, ne soient pas une fin en soi mais des étapes marquantes d'un dialogue s'inscrivant dans la durée. D'où un double objectif défini très peu de temps après le deuxième Forum : rechercher pour chaque atelier recherché des « chevilles ouvrières » en Chine et en Europe ; et identifier dans les différentes provinces chinoises le futur point d'ancrage de chacun d'eux. Le rôle très positif des régions européennes dans la réussite du deuxième Forum nous faisait rêver à un jumelage durable de régions européennes avec des provinces chinoises pour le pilotage des ateliers. Suit un long travail de repérage des unes et des autres et de mise en place d'un premier partenariat entre chevilles ouvrières, sans oublier le défi des traductions. Tout cela se fait dans un contexte où nos meilleurs alliés au sein de l'appareil du Parti en Chine, l'ambassadrice Zhang Qiyue ou l'ambassadeur Wu Jianmin, jugeaient notre ambition d'un Forum décentralisé dans les différentes provinces chinoises incompatible avec le fonctionnement administratif et politique chinois !

Une des questions posées, dès la préparation du troisième Forum, est de faire en sorte que les ateliers du deuxième Forum restent actifs pendant cette période de deux ans. Nous savons déjà que le troisième Forum ne reproduirait pas ces ateliers à l'identique mais, dans l'optique d'un « dialogue permanent entre sociétés », il serait absurde de repartir d'une page blanche. Un effort particulier est fait pour assurer cette continuité. Nous nous bornerons ici à quelques exemples :

1. *La continuité de l'atelier sur les entreprises.* L'exemple de l'atelier « entreprises » qui s'est tenu à l'INSEAD à Fontainebleau, auquel a participé avec enthousiasme Madame Zhao Rong, est significatif à cet égard. Nous faisons le point avec son organisateur, Henri Claude

de Bettignies⁴¹², dès le mois de février 2008⁴¹³. Henri Claude est proche de la fondation depuis longtemps et s'est vivement intéressé à notre approche de la responsabilité. Il est à la fois l'un des cofondateur de l'INSEAD et le directeur du centre Chine-Europe pour le leadership et la responsabilité à la China Europe International Business School (CEIBS) à Shanghai :

« L'idée est, dans le cadre des suites du Forum, de construire un dialogue entre entreprises chinoises et européennes en s'appuyant en Chine sur la ville de Shanghai et le CEIBS (China Europe International Business School) et en Europe sur les « quatre moteurs » (Rhône Alpes, Catalogne, Bade Wurtemberg et Lombardie) et sur les écoles de management phares de ces quatre régions. »

2. *L'atelier sur la formation des fonctionnaires.* Nous bénéficions ici, dans la mouvance de la fondation, d'un point d'appui plus pérenne, l'Institut de recherche et de débat sur la gouvernance (IRG), que nous avons créé en 2004 et qui a, dès l'origine, fait le pari de l'internationalisation des débats sur la gouvernance et, plus largement, sur le dialogue interculturel que cela implique. Le directeur de l'IRG, Michel Sauquet, qui a, dans les années 1990, dirigé le programme de la Fondation sur le dialogue interculturel est particulièrement sensible à cette exigence. Chen Lichuan, qui a animé l'échange avec la Chine sur la gouvernance, est au CA de l'IRG. Avec Yu Shuo nous avons commencé à développer des contacts avec les centres de formation des fonctionnaires des provinces. J'ai fait dans ce cadre une conférence à Lanzhou⁴¹⁴ montrant comment la conception du Forum s'est nourrie des principes généraux de gouvernance. Ce réseau des centres provinciaux de formation de fonctionnaires, moins contraints que le centre national, s'avérera un point d'appui excellent pour cet atelier.

Dès le deuxième Forum, l'atelier sur la formation des fonctionnaires, coorganisé par l'IRG et l'École Nationale d'administration, française, ENA, avait été un grand succès⁴¹⁵ :

« L'atelier consacré à la formation des responsables de l'administration a eu lieu à Strasbourg dans les locaux de l'École Nationale d'Administration (ENA), à l'invitation conjointe de la Fondation Charles Léopold Mayer, de l'ENA et de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG). En plus des représentants de ces trois institutions, il a rassemblé trois responsables d'écoles d'administration chinoises (des provinces de Shaanxi, de Gansu, de Guangdong), un gestionnaire de la chaîne de télévision chinoise CCTV, et des responsables d'écoles d'administration publique d'Allemagne, de Suisse, de Catalogne, d'Italie, de Grèce, de Pologne, de France, ainsi que des représentants de l'administration française et de la Cour des Comptes. Une variété d'acteurs dont la majorité est engagée au quotidien dans la conduite de la formation aux affaires publiques et désireuse de développer l'échange d'expérience sur la réforme des formations, de renforcer des liens en réseaux, et de mettre sur pied des programmes communs. »

⁴¹² Henri-Claude de Bettignies, né en 1938, professeur d'administration d'affaires. Il représente l'Union Européenne pour la gouvernance mondiale et les relations d'affaires sino-européennes en siégeant à la China Europe International Business School, et il est directeur du Centre Europe Chine pour le leadership et la responsabilité.

⁴¹³ FDS 145 FCE - 20 mai 2008 - La suite de l'atelier « entreprises » du Forum Chine – Europe et la construction du dialogue entre entreprises chinoises et européennes

⁴¹⁴ BIP FCE 499 - octobre 2008 - Le Forum China Europa vu à la lumière des principes de gouvernance

⁴¹⁵ BIP 677 du FCE - mars 2008 - 第二届中欧论坛行政组讨论纪要 (缩写本) Forum China Europa : Atelier sur la Formation des responsables de l'Administration

Déjà une brochette impressionnante d'institutions. L'ENA accepte de poursuivre l'aventure avec nous⁴¹⁶ :

« L'ENA a donné son accord de principe pour appuyer l'organisation de l'atelier du Forum China Europa dans la continuité de celui organisé à Strasbourg en 2007 sur la formation des responsables de l'administration. La participation de l'ENA français facilite la participation de l'ENA chinois en lien avec les ENA provinciaux [...]. Côté européen, une représentation de l'ensemble des régions d'Europe sera recherchée dans la mesure du possible. Côté chinois, les représentants des instituts d'administration provinciaux seront présents ».

3. L'atelier bio éthique⁴¹⁷ :

« Les deux premières rencontres sur la bioéthique étaient à Pékin et Paris. Mais, à Wuhan, il y avait un pôle de juristes. Les Uni de Bordeaux 2 et 3 ainsi que le comité régional de bioéthique sont intéressés par un jumelage. [...] L'approche des dons d'organe est très différente selon les pays européens. La France est en déficit. L'Espagne est à l'équilibre et contribue financièrement aux obèses des donneurs, en Suède 40 % des dons se fait entre amis. ».

Un des intérêts ici est que le dialogue euro-chinois induit aussi un dialogue entre pays d'Europe.

4. Les OGM⁴¹⁸ :

« La première étape serait un débat sur People.com : les enjeux des OGM et les controverses et de mettre un texte de problématique. – Sur les appuis à un tel atelier, la Région Rhône-Alpes semble à plusieurs égards le partenaire naturel. Matthieu Calame : Je fais l'hypothèse que l'affaire de la mélanine a provoqué en Chine un choc vis à vis de la technologie, semblable à celui en Europe de la vache folle. Pierre Calame : Il serait important pour les Chinois de connaître la controverse en Europe sur les OGM. Frédéric Jacquemart⁴¹⁹ : les OGM ce n'est pas une controverse, ce sont 2 discours qui se croisent sans jamais se rencontrer. La Chine peut-elle entendre ce genre de questionnement philosophique ? J'ai pu noter que les sociétés qui se « jettent » sur la science et la technologie voient toute critique à la science comme une remise en cause de leur propre être. Yu Shuo : « La science en débat » est présente en Chine. Toutes les réflexions européennes sont traduites en Chine mais il y a un décalage de 10 à 20 ans pour que ça se traduise en prise de conscience. Par contre, il y a d'un côté des intellectuels qui ne connaissent pas la pratique et des praticiens qui étaient jusqu'à présent dans le développementalisme mais sont affrontés aujourd'hui à des problèmes. F. Jacquemart : Ce n'est pas les OGM qui m'intéressent, c'est de savoir en quoi les OGM reflètent une erreur majeure de notre civilisation. Ce qui nous passionne dans le Forum, c'est d'une

⁴¹⁶ FDS 24480 - décembre 2008 - Atelier Chine Europe sur la formation des responsables de l'administration. Accord de principe de l'ENA France - Identification des participants - étapes, organisation, éléments financiers

⁴¹⁷ FDS 24505 - janvier 2009 - Les enjeux de la bioéthique en Chine et en Europe. S'appuyer sur une dynamique franco-chinoise préexistante pour faire avancer un sujet fondamental et délicat, celui de la bioéthique et pour compléter celui des normes

⁴¹⁸ FDS 24504 - janvier 2009 - Susciter à partir des OGM et dans le cadre du FCE une réflexion conjointe sur les impasses philosophiques et les dangers sociétaux d'une approche scientiste. Inf' OGM est pleinement conscient de l'enjeu d'un dialogue avec la Chine sur ces questions. Nous avons défini les premières étapes

⁴¹⁹ Frédéric Jacquemart, représentant de France Nature Environnement au Haut Conseil des Biotechnologies (HCB), a été élu au poste de vice-président du Comité économique, éthique et social. Organisme créé en France en 2006 et supprimé en 2013. Son rôle était d'éclairer l'exécutif sur toutes les questions relatives aux grandes orientations de la Nation en matière de politique de recherche scientifique, de transfert de technologie et d'innovation. Ce rôle a été repris par le Conseil stratégique de la recherche.

part de présenter la situation et l'histoire et d'autre part, de mettre sur le place publique une réflexion plus vaste sur notre société. »

Ce rapide échange est intéressant car il illustre, lui aussi, le fait que se préparer à un dialogue avec des Chinois oblige du côté européen à confronter les points de vue.

Comment concilier notre conception du Forum avec les contraintes administratives et politiques chinoises ?

Au début de l'année 2009, la question reste posée de la capacité de la Chine à accepter le Forum, tel que nous le concevons, avec les ateliers décentralisés dans tout le pays. Un nouvel échange a lieu en février 2009 avec l'Ambassade de Chine à Bruxelles⁴²⁰. Pour nous l'essentiel est que les autorités chinoises ne se sentent pas mises devant le fait accompli, ce qui conduirait à un blocage complet :

« Pierre Calame : Il y a une urgence par rapport à notre avancement du Forum, s'assurer que les ateliers seront autorisés à s'organiser dans les villes chinoises. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin d'une expression de l'autorisation écrite par la voix officielle de la Chine. Wang Yajun : Lors de la visite du Premier Wen Jiabao à l'UE, la Chine et l'UE ont décidé d'organiser le 11^{ème} Sommet Chine-Europe avant la fin de la présidence de la République tchèque. Je suis favorable à votre Forum, les relations sino-européennes ont eu des frictions en 2008. On remarque que les connaissances des Européens vis-à-vis de la Chine ne sont pas suffisantes, par exemple, au sujet du Tibet [...]. L'ambassadeur Song Zhe et moi-même, nous soutenons tout à fait le Forum Chine-Europe. Comment faire face à nos défis communs ? Il est très important d'avoir des projets concrets. C'est pour cela que, l'initiative du Forum a beaucoup de sens, comme vos ateliers. Pierre Calame : Nos ateliers sont organisés concrètement avec différents thèmes. Nous traitons les sujets en profondeur et il faut que les participants se parlent concrètement, il faut que les Européens voient la Chine en mouvement, découvrent la vraie Chine : si les gens vont à Nankin, à Wuhan, ... un peu partout, ils vont découvrir le vrai progrès de la Chine. Réunir les participants aux plénières a pour but de dégager une réflexion collective. Donc une expression politique au plus haut niveau déclarant que l'on croit en ce Forum est très important pour organiser nos ateliers en Chine. WYJ : Je vais me renseigner auprès de Pékin, pour voir par exemple si on peut obtenir un soutien moral par le ministère. [...] Mais, le mieux serait que le Forum établisse une relation de partenariat stratégique avec une organisation chinoise à Pékin, qui pourrait ainsi se coordonner avec les différentes villes pour faciliter l'organisation des ateliers. YU Shuo : Nous avons déjà établi une collaboration avec l'Université Normale de Beijing [...] WYJ : Il me paraît très utile de poursuivre les contacts avec la CPPCC⁴²¹ (Conférence consultative politique du peuple chinois) qui a divers départements [...]. Il est aussi important d'établir des contacts avec le China Economic and Social Council. Et si vous

⁴²⁰ FDS FCE 242 - 13 février 2009 - L'entrevue du ministre conseiller de la Mission de la Chine auprès de l'UE avec Pierre Calame et Yu Shuo à Bruxelles. Une rencontre pour informer sur l'organisation des ateliers en Chine et discuter sur les modalités du soutien officiel des autorités chinoises au Forum, faciliter l'obtention des autorisations de tenue des différents ateliers en Chine continentale. Solliciter le soutien écrit de la part de l'ambassadeur SONG Zhe

⁴²¹ La Conférence consultative politique du peuple chinois, ou CCPPC, est une assemblée consultative de la république populaire de Chine. Elle existe dans les différents niveaux du pays, le Comité national de la Conférence consultative politique du peuple chinois est l'organe du niveau national.

pouvez établir une relation de partenariat stratégique et à long terme avec cette organisation, ce serait plus facile de trouver une solution pour obtenir l'autorisation officielle. [...] je proposerai à l'ambassadeur Song Zhe de rédiger une lettre de soutien pour le Forum Chine Europa. Nous apprécions l'initiative du Forum et nous espérons qu'il deviendra la base du dialogue et de la compréhension entre la Chine et l'Europe. »

Ainsi, progressivement, nous avons acclimaté nos interlocuteurs en Chine à l'idée de ce Forum décentralisé qui leur paraissait au départ impossible à organiser. Et, tant en Chine qu'en Europe, l'idée que cela ne puisse naître que d'une initiative non gouvernementale a été admise.

L'étape intermédiaire bienvenue : la rencontre des chevilles ouvrières chinoises et européennes à Paris en juillet 2009

Au cours du printemps 2009 et à trois mois de la tenue du Forum, nous apprenons que l'épidémie de grippe porcine H1N1 s'étend en Chine et qu'il ne sera pas possible d'organiser une grande rencontre internationale en juillet. La souplesse de fonctionnement de la fondation fait alors merveille. On décide très vite de faire d'un mal un bien et d'en profiter pour renforcer le Forum en organisant à Paris une rencontre de deux jours des chevilles ouvrières des différents ateliers. Près de 200 personnes participeront à cette rencontre improvisée. Nous profitons de la période des vacances universitaires pour organiser, dans de très bonnes conditions, cette rencontre à la Cité universitaire. Les conditions sont rustiques, loin du décorum des réceptions chinoises, mais cela s'avère un atout, renforçant l'idée d'une démarche de la société civile⁴²² :

« This meeting has been improvised in response to the new situation created by the impossibility to hold the plenary sessions in Hong Kong. No budget was planned for such a meeting and the tight delay prevented any possible search for a substantial co financing. The Charles Leopold Mayer Foundation agreed to cover the expenses related to this meeting but at the lowest possible cost. Hence the choice of the International students residences in Paris for the lodging and of the International House for the meeting. Participants should be fully aware of this financial constraint and accept in advance the modest material conditions attached to this extraordinary human opportunity. »

L'objectif de la rencontre est de parvenir, pour chaque atelier, à la définition d'une problématique commune et de roder la méthode qui sera mise en œuvre, en juillet 2010, pour confronter « en temps réel » les résultats des différents ateliers. Un énorme pari méthodologique supposant la mise en œuvre d'une méthodologie interactive qui est, pour la plupart des participants, d'une radicale nouveauté⁴²³ :

« Notre première demi-journée est consacrée au travail par atelier. Plus de soixante d'entre eux

⁴²² BIP 607 - July 2010 - Schedule of the meeting of the Chinese and European prime movers of the China-Europa Forum. July 22 - 24, 2009 : The meeting of the prime movers aims at better knowing each other, deepening the working methods and implementing an action plan for the period July 2009 (Note de présentation de la rencontre)

⁴²³ BIP 639 - 22 juillet 2009 - Discours de bienvenue de Madame Yu Shuo, coordinatrice générale du Forum et de Monsieur Pierre Calame, président du à 13h30

sont représentés ici à la fois du côté chinois et du côté européen. Beaucoup de chevilles ouvrières des ateliers ne se connaissent pas encore personnellement. Le temps doit donc être laissé à la découverte mutuelle, à la discussion des centres d'intérêt commun, à la préparation du plan d'action pour l'année à venir. Mais c'est aussi l'occasion pour chaque atelier de simuler en peu de temps ce que pourra être le travail des deux jours d'ateliers en juillet 2010, d'avoir une première approche des méthodes par lesquelles se fera le lien entre travaux d'ateliers et séances plénières. [...] Sur vos ordinateurs est à disposition une grille permettant une présentation synthétique de ce que pourraient être les conclusions d'un atelier : les préoccupations communes ; les expériences les plus significatives ; les actions. »

En parallèle, 12 ateliers dont la préparation était si avancée que les annuler aurait cassé une dynamique se tiennent dans différentes régions de Chine. Une illustration du pragmatisme de la démarche. Cette session de Paris s'avérera en tous points bénéfique. Faute d'échanges préalables entre des chevilles ouvrières, qui ne se connaissaient pas, pour définir une problématique, la plupart des autres ateliers n'étaient pas assez avancés pour se tenir avec profit dès 2009. La qualité humaine des relations entre chevilles ouvrières deviendra le symbole de ce que nous entendons par dialogue de société à société.

Nous tirons également les leçons méthodologiques de cette rencontre⁴²⁴, comme, par exemple, de prévoir le regroupement des ateliers par six pour faciliter des synthèses intermédiaires et ne pas faire le saut d'un atelier aux soixante.

La préparation et la tenue du troisième Forum en Chine, en juillet 2010

L'année qui suivit fut particulièrement intense. Il fallait combiner plusieurs enjeux.

Tout d'abord, répondre aux désirs qui s'exprimaient d'ouverture de nouveaux ateliers, en prenant en compte les attentes des Chinois ce qui garantissait leur enracinement et la prise en charge matérielle de l'atelier par les autorités locales, ce qui était la condition mise à sa tenue. Ces attentes ont été source de frictions au sein de l'équipe européenne, certains jugeant qu'il fallait cesser cette course en avant qui interdisait de bien préparer les ateliers arrêtés de longue date, d'autres, qu'il fallait honorer au mieux les attentes de nos partenaires chinois. Force est de constater que certains ateliers improvisés ont été plus dynamiques que d'autres plus anciens, mais que cette stratégie a été une grande source de fatigue puisqu'à chaque nouveau thème il fallait trouver une cheville ouvrière et des participants en Europe.

Second enjeu, veiller à ce que les participants viennent de différentes régions d'Europe, ce qui conduisit Églantine Jastrabsky à aller à la rencontre de nouveaux partenaires, par exemple en

⁴²⁴ FDS FCE 306 - 10 juillet 2009 - Exploitation et valorisation des travaux de la rencontre des chevilles ouvrières. De Simple Grille à des synthèses transversales fondées sur Desmodo, différentes étapes à prévoir

Italie⁴²⁵, en Slovénie⁴²⁶, au Portugal⁴²⁷ ou en Allemagne⁴²⁸.

Troisième enjeu, accompagner chaque atelier dans la définition de sa problématique, la nourrir par des documents de base à traduire en français, anglais et chinois, et poster l'ensemble sur le site web.

Quatrième enjeu, et non des moindres, s'assurer que les ateliers avaient des chances d'obtenir une autorisation. Attardons nous un instant sur ce dernier point. Comme en 2007, l'Université Renmin était notre point d'appui officiel et hébergeait, cette fois, l'équipe en Chine continentale. Mais elle exerçait, à cette occasion, un contrôle politique dont on a vu qu'il était diversement apprécié par les participants chinois et, malgré le soutien de son vice président Chen Yulu, ardent partisan de notre Forum, elle était réticente à la diffusion des ateliers dans toute la Chine. Le déblocage est venu de la ville de Chengdu, qui avait énormément apprécié la démarche et avait accueilli des ateliers dès juillet 2009. Les choses se sont débloquentes à l'occasion d'un voyage en Chine de Yu Shuo et moi en mars 2010, moins de quatre mois avant la tenue du Forum⁴²⁹. La situation est au départ très tendue :

« 23 mars au matin : discussion au petit déjeuner avec Angie (l'organisatrice des séances plénières à l'Université polytechnique de Hong Kong, Poly U). Je [c'est Pierre Calame qui parle] lui fais part de mon inquiétude sur le contenu du compte rendu de la réunion du 13 mars entre Poly U et Renmin, tant en ce qui concerne une modification stratégique envisagée pour les ateliers, en les concentrant sur cinq grandes villes, qu'en ce qui concerne les délais fixés : 30 mars pour la liste complète des ateliers ; 20 avril pour les participants. [...] Plus largement, je souligne qu'il y a un niveau de contraintes politiques pesant sur le forum au delà duquel l'esprit en est tellement modifié qu'il vaut mieux le dire et arrêter. Le défi est, comme toujours, celui de « l'autorisation » et des précisions que l'université Renmin est tenue d'apporter au Ministère de l'éducation pour obtenir les fameux tampons, sans d'ailleurs, elle le reconnaît, être sûre de les obtenir finalement dans le va et vient entre Ministère de l'éducation et Ministère des affaires étrangères. Elle convient que ces règles et délais ne s'appliquent qu'aux ateliers qui ont effectivement besoin d'un tampon officiel et aux participants de ces ateliers, ou à ceux qui auraient besoin d'une telle invitation officielle pour pouvoir obtenir, par exemple, des frais de déplacement. Les ateliers qui ne seront pas concentrés dans les cinq villes (Pékin, Shanghai, Chengdu, Canton, Shenzhen) sont maintenus, mais devront faire leur affaire des relations avec les provinces et des autorisations. Les participants viendront en touriste. Bien entendu, ces ateliers, du point de vue de la plénière, ne seront pas clandestins mais clairement affichés dans le programme. Ce dispositif demande encore à être validé avec Renmin mais c'est en fait le seul compromis sérieusement envisageable. »

⁴²⁵ FDS 349 - novembre 2009 - Mission en Italie : Émilie-Romagne/ Piémont/ Val d'Aoste

⁴²⁶ FDS 354 - 3, 4 et 5 décembre 2009 - Mission à Ljubljana

⁴²⁷ FDS 346 - du 7 au 11 novembre 2009 - Suivi pour la Mission de Lisbonne

⁴²⁸ FDS 383 - 17 mars 2010 - Appel à proposition de la Commission européenne : compte-rendu n°1 de la réunion à Essen

⁴²⁹ FDS 396 - mars 2010 - Compte rendu synthétique de la mission en Chine. Comme toujours, programme extrêmement dense. Très bien organisé. Très productif. Les différents éléments seront à ventiler selon la nomenclature dans les fiches de suivi

La solution trouvée est un bon reflet du pragmatisme chinois. De nombreux ateliers seront finalement « officiellement clandestins », ils se tiendront au vu et au su de tous sans avoir été « autorisés ».

« 23 mars : rencontre avec le président de Poly U. Il nous reçoit $\frac{3}{4}$ d'heures alors qu'il part à Londres le même jour, ce qui est un signe positif. Il manifeste son accord sur l'intérêt du forum. Il est d'accord pour que Poly U soit partenaire dans la réponse à l'appel d'offres européen (dont nous parlerons plus loin). Pour la première fois, Angie et son équipe manifestent la volonté d'un engagement durable. [...] Rencontre avec la directrice adjointe du « bureau des affaires intérieures » (en quelque sorte le ministère des affaires locales) du gouvernement de Hong Kong, Grace Lu Li : là aussi, accueil chaleureux et très informel. Un réel intérêt pour le forum. La conscience que Hong Kong « doit s'inventer une nouvelle vocation ». C'est une conversation que j'aurai à plusieurs reprises, pendant cette journée, avec mes interlocuteurs : Shanghai, Canton et plus généralement la Chine n'ont plus besoin, au plan économique, de la fenêtre que représentait Hong Kong sur le monde. Sa vocation profonde devrait, dans l'avenir, s'exprimer comme ouverture libre sur les autres sociétés. À ce sujet Grace Lu Li, a parlé « de survie de Hong Kong ».

Elle ne croyait pas si bien dire au vu de ce qui s'est passé dans les quinze années suivantes.

« Chengdu, 26 mars. L'enjeu du voyage à Chengdu était important. L'Université polytechnique de Hong Kong est très engagée auprès de l'Université et des autorités de Chengdu. Elle a, en particulier, canalisé les aides privées en provenance de Hong Kong suite au tremblement de terre de Sichuan (Chengdu est la capitale du Sichuan et l'épicentre du tremblement de terre est situé à environ 70 km de la ville, dans la zone de piémont entre plaines et montagnes). Suite à ces contacts, la ville de Chengdu, qui compte 13 millions d'habitants, se situe au sud-ouest de la Chine, et souffre du décalage entre son importance numérique et économique et son absence de renom international, a manifesté un intérêt tout particulier pour le forum China-Europa. Cela se traduit par la volonté d'accueillir, dès 2010, avec un financement de la collectivité locale, un ensemble d'ateliers du forum et de se porter candidate pour l'accueil des rencontres plénières du Forum lors de la prochaine édition chinoise, c'est-à-dire probablement en 2016. C'est le premier affichage massif de l'engagement d'une collectivité locale de cette importance en Chine à l'égard du forum et, le contact avec Chengdu était, de ce fait, stratégique. [...] Il faut rappeler que le tremblement de terre a pris par surprise les autorités chinoises. Elles ont d'ailleurs craint un mouvement de révolte de la population, nourri de deux indignations : l'essentiel des sismographes chinois se trouvent autour de la capitale et non là où les risques de tremblement de terre sont les plus élevés, manifestant l'indifférence du pouvoir à l'égard de la population et, surtout, les principales catastrophes humaines se sont produites lors du tremblement de terre avec l'effondrement d'écoles et de lycées, mettant gravement en cause la compétence ou la probité des collectivités locales. Dans ce contexte, ce sont des ONG qui ont réagi les plus rapidement, révélant en quelque sorte aux autorités le fort potentiel de structuration de la société civile. Dès qu'il l'a pu, le pouvoir chinois a fait partir les ONG pour les remplacer par une action publique : les militaires d'abord puis un programme de reconstruction dont des responsabilités ont été réparties entre les différentes provinces de Chine. Mais localement, et le vice-maire nous le confirmera, cela a conduit les autorités locales à prendre conscience d'une nouvelle réalité avec laquelle il fallait compter. Dans notre rencontre, nous étions accompagnés de la vice-présidente de l'Université Renmin avec ses deux collaborateurs et d'une représentante de l'Université Polytechnique de Hong Kong. La première rencontre a manifesté la volonté d'engagement des autorités de Chengdu. Les interventions ont même été émouvantes sous cet angle : « le Forum est un processus d'invention, une méthode nouvelle, inventive, unique en son

genre j'ai proposé même à la ville d'utiliser la méthode Desmodo pour permettre une mise en relation permanente entre les différents acteurs de la cité ». « Nous voulons participer au Forum dans la durée et notre directrice de l'urbanisme est capable de trouver des financements ». Cette appropriation du forum et cet engagement ont « pris à revers » les bureaucrates de Renmin qui venaient dire à quel point, compte-tenu des délais courts, il serait difficile d'obtenir les autorisations officielles pour les ateliers du forum. Les réponses des interlocuteurs de Chengdu à cette réaffirmation du pouvoir bureaucratique ont été plutôt cinglantes : « le président du Comité des sciences (de Chengdu) ignorait qu'il fallait une autorisation... » ; « de toutes façons, en-dessous d'une conférence de 100 personnes, cette autorisation relève de la province et n'a pas besoin de passer par Pékin » ; « je me suis engagé vis-à-vis du maire à organiser mon atelier, je ne peux pas dire au maire que je vais changer et je réussirai de toutes façons à trouver l'autorisation » ; « de toutes façons nous avons besoin de ces ateliers pour notre ville. Notre maire est puissant et peut faire ce qu'il veut » ; « Chengdu s'intéresse énormément au Forum parce qu'en Chine on est conscient qu'il y a beaucoup de malentendus entre la Chine et l'Europe et le Forum remplit un vide » ; « je crois que j'ai compris en profondeur l'esprit du forum » ; « pour la biennale, on s'est tourné vers le gouvernement parce qu'il est fort. Le gouvernement de Chengdu souhaite transmettre l'esprit du forum le plus largement possible. C'est dans cette optique que la ville a déjà approuvé des financements pour l'accueil des ateliers de juillet prochain ». Puis, ils évoquent le nouvel atelier qu'ils souhaitent créer, celui qui est improprement appelé « cité jardin » et qui, en fait, porte sur une nouvelle vision de la ville et de la conduite de son développement à long terme. Je fais observer que cet atelier n'était pas prévu et que nous ne disposerons pas des moyens financiers de faire venir les participants européens. Réponse : « nous tenons à ce nouvel atelier et nous prendrons en charge le déplacement des Européens ». En fait, nos interlocuteurs locaux qui, soit dit entre parenthèses, nous ont accueillis dès notre descente de l'avion avec une chaleur communicative, font un lien direct entre l'esprit du Forum et le mouvement de solidarité locale et internationale qu'ils ont ressenti au moment du tremblement de terre : « à l'occasion du tremblement de terre, le Sichuan a ressenti la signification de la chaleur humaine, avec la solidarité universelle qui s'est manifestée » ; « on veut construire une ville durable, harmonieuse, construite avec ses habitants, mais nous manquons pour cela d'hommes expérimentés et le Forum peut pour cela nous nourrir [...]. Cette manifestation d'engagement de la société de Chengdu en faveur du forum a joué un rôle psychologique important auprès des gens de Renmin. Jusque là, comme nous l'avions vu dans la réunion que nous avons tenue avec eux la veille au soir, réunion particulièrement tendue où j'avais dit être prêt à renoncer à la tenue des rencontres biennales en Chine s'il s'avérait que les obstacles bureaucratiques étaient tels que, pour les respecter, il fallait dénaturer l'esprit du Forum, le Forum était une conférence internationale comme une autre, à tolérer ou interdire selon le bon vouloir du Prince. À Chengdu, ils ont pris conscience que, loin de Pékin, l'épouvantail qu'ils brandissaient de la nécessité d'autorisations délivrées par le gouvernement central n'étaient plus opérant et qu'à l'inverse, comme je leur avais dit la veille, ils assumaient une lourde responsabilité s'ils « torpillaient le forum ». »

Cette prise de position, en démontrant à la fois que les grandes villes ne dépendaient nullement d'un aval politique de l'Université Renmin, voire du gouvernement central, pour organiser et financer des ateliers et une formidable compréhension de l'esprit du Forum, a été décisive, au delà même de Chengdu, en libérant la dynamique d'une tutelle pékinoise. Ce fut le signal de départ du Forum qui allait s'organiser. C'était aussi, en complément de l'engagement de Hong Kong, un enracinement possible du Forum dans la durée.

« L'organisation des plénières et les moyens humains nécessaires [...], un appel en direction de toutes les universités de Hong Kong sera lancé pour mobiliser des étudiants volontaires. Ceux-ci auront pour mission (comme pour l'Assemblée mondiale de citoyens en 2001) d'assurer un accompagnement personnalisé des participants, à la fois pour les aider à prendre en charge les problèmes matériels, gagner du temps pour trouver des hôtels, des chambres, des lieux de réunion, etc. et, si possible, comme facilitateurs linguistiques. En effet, les deux langues majeures du forum seront le chinois et l'anglais et l'idée est d'apporter une aide linguistique personnalisée ou semi personnalisée lorsque c'est nécessaire, pour les autres langues. Ce sera un apport « cousu main ». »

Une vaste moisson de leçons des réussites et faiblesses du troisième Forum

En septembre 2010, Pierre Calame tire, pour les membres fondateurs européens du Forum, un premier bilan de ce qui s'est passé à l'issue du troisième Forum⁴³⁰. On peut en reprendre différents extraits :

« Le Forum China Europa a clos, en 2010, son premier cycle en montrant que ce dialogue global était possible et désiré en Chine même. Ceci a impliqué de surmonter bien des contradictions, de tracer un chemin parfois aventureux entre des difficultés de différentes natures, d'accepter des compromis entre le souhaitable et le possible, de construire un processus pas à pas où la vision d'avenir permet le pas suivant sans que la réalité puisse se soumettre complètement à nos rêves et projets. Mais le fait est là : le Forum est devenu un objet politique d'une nature nouvelle. [...] »

Le troisième Forum a été une incontestable réussite mais a aussi révélé un certain nombre de défis liés aux attentes des uns et des autres, qu'il s'agisse de la valorisation des travaux d'ateliers pour lesquels certains participants, notamment universitaires, auraient souhaité une restitution plus formelle sous forme d'actes, ou de la relation, nécessairement complexe, entre chaque atelier et l'ensemble du Forum :

« [...] avoir demandé à chaque cheville ouvrière de mobiliser des financements pour l'accueil en Chine l'a contraint à négocier le contenu et le format de l'atelier avec différents types d'institutions – collectivités territoriales, universités, entreprises...- qui, toutes, avaient leur agenda et leurs attentes. Aucune institution n'est, a priori, acquise aux méthodes de travail interactives préconisées pour les ateliers du Forum, qui ont pour inconvénient de ne pas produire des résultats visibles dans l'immédiat, de ne pas permettre donc, un « retour sur investissement » satisfaisant pour les cofinanceurs. En outre, cette recherche de cofinancements a contribué à faire peser, pendant de longs mois, une grande incertitude sur la faisabilité, à la fois financière et politique, des ateliers. Même dans le cas de la ville de Chengdu, où j'ai participé personnellement aux ateliers et dont on a dit l'implication stratégique dans le Forum, l'attente à l'égard du « retour sur investissement », en particulier en termes de notoriété de la ville et de sa politique de reconstruction après le tremblement de terre, ou la difficulté à comprendre la nature d'un dialogue interactif, ont introduit des biais sérieux par rapport à la conception des ateliers telle que nous l'avions promue. [...] Disons simplement ici que la difficulté, pour nous, a été double : faire accepter une méthode commune, en

⁴³⁰ BIP FCE 721 - septembre 2010 - Le Forum China Europa 2005-2010; une esquisse de bilan et une mise en perspective. Après la tenue des troisièmes rencontres du FCE, il faut dépasser une évaluation pointilliste et dégager, à partir des défis relevés et de ceux qui demeurent, un bilan d'ensemble

totale rupture avec les habitudes, par tous les ateliers et en particulier par tous les animateurs chinois des ateliers ; faire admettre une méthodologie tout aussi stricte pour le travail par groupe qu'en plénière. Yu Shuo a fait en Chine un travail considérable de formation des assistants aux chevilles ouvrières – en général des doctorants anglophones – pour leur expliquer les méthodes. Ils ont, au vu des résultats, magnifiquement joué le jeu. Quiconque a vécu cela en temps réel ne peut que se souvenir de l'émotion de voir les résultats des ateliers arriver les uns après les autres alors que, dans ce type de dynamique collective, une fronde est toujours possible, comme nous l'avons expérimenté maintes fois au cours de l'histoire de la fondation. Difficulté supplémentaire, compte tenu de la lourde charge de travail qu'a représenté jusqu'au dernier moment la mise en place des ateliers, la méthodologie des plénières a été définie et mise en place en dernière minute, ne permettant ni une sélection ni une formation satisfaisantes des animateurs de groupe. Il n'est donc pas étonnant que les frustrations aient été multiples, certaines se concentrant sur le déroulement des ateliers, d'ailleurs avec des points de vue très contrastés, d'autres se concentrant sur le travail de groupe lors des séances plénières. C'est par une valorisation patiente de la richesse de tous les travaux, puis par un travail pédagogique tirant parti de tous les apprentissages et des insuffisances des rencontres de 2010, comme nous avons tiré parti des insuffisances et des apprentissages des plénières en 2007, que l'on pourra rendre compte à tous de la valeur de ce qu'ils ont fait et perfectionner cette dialectique de la diversité et d'unité dans l'avenir. D'ores et déjà, le fait que l'ensemble des travaux des ateliers et des plénières se trouve posté si rapidement sur le site web n'est pas un mince résultat.

Immédiatement tangibles lors des ateliers et de la plénière, les difficultés linguistiques ont pesé tout le long de la préparation : quand il s'est agi de mettre au point pour les ateliers un texte de « problématique commune » ; quand il s'est agi d'échanges directs entre animateurs chinois et européens des ateliers, seul moyen de ne pas engorger l'organisation centrale du Forum ; quand il s'est agi de partager des documents de réflexion. Pour mesurer cette difficulté, il suffit de constater sur le site web que beaucoup de textes de problématique d'ateliers remontent aux rencontres de 2007, où leur rédaction avait fait l'objet d'un processus centralisé et que rares encore sont les notes conjointes de problématique. Quand on se souvient que la rédaction de ces notes était considérée comme prioritaire, en juillet 2009, à l'issue de la rencontre entre chevilles ouvrières chinoises et européennes à Paris, on conçoit l'ampleur des frustrations. Le défi, ensuite, de la traduction des documents, à la fois sa réalisation effective, sa qualité et ses délais, est considérable. Le site web du Forum compte maintenant près de 1900 documents en une langue ou une autre, c'est en soi un résultat exceptionnel mais que de perfectionnements seraient encore nécessaires dans la durée !

La complainte constante, entendue en Europe, ce sont les mois de silence des interlocuteurs chinois animateurs d'ateliers, en gros, pendant la période allant de juillet 2009 (succès de la rencontre des chevilles ouvrières à Paris) à mars 2010, date à laquelle, tel que perçu par les Européens « leurs homologues chinois se réveillent enfin ». L'interprétation de ce hiatus, tel qu'elle est proposée par les organisateurs chinois est qu'en Chine chacun est au four et au moulin et qu'il est de coutume de se réveiller au dernier moment en mettant les bouchées doubles. En attendant, il fallait « faire confiance » à la volonté des interlocuteurs chinois de passer à l'acte, mais cela n'était pas toujours facile pour l'équipe d'organisation européenne de l'expliquer aux chevilles ouvrières européennes et, pour elles, à leur tour de l'expliquer aux participants pressentis !

Ce problème de temporalité se révèle aussi d'une autre manière : sans que nous disposions d'une mesure quantitative à cet égard, mon sentiment est que ce ne sont pas toujours les ateliers qui

semblaient préparés de longue main qui ont le mieux marché. Même lorsque la préparation semblait parfaite, les participants européens ont été parfois surpris en arrivant en Chine de découvrir le format réel de l'atelier. Il fallait donc faire acte de confiance, sentir intuitivement la motivation, mais, plus on s'éloignait du noyau central d'organisation et plus il était difficile de transmettre cet « a priori de confiance ».

Une dernière tension structurelle, moins facile à détecter et analyser, est liée à la conception même d'une dynamique comme celle du Forum. C'est celle qui oppose les processus constructivistes à la construction d'objets pré-déterminés. [...] Dans la préparation du Forum, cela s'est traduit par des tensions apparemment triviales, mais parfois pesantes, chacun disant qu'il ne pouvait pas mobiliser des participants de son côté parce qu'il ne savait rien des participants de l'autre côté. Il me semble, qu'en moyenne, les participants européens n'ont pas regretté d'aller finalement à l'aventure sans savoir très bien ce qui les attendait sur place. Mais, force est de reconnaître que l'incapacité à donner des renseignements fiables a été difficile à vivre pour chacune des équipes d'organisation.

Lors de ma mission avec Yu Shuo [celle de mars 2010 dont on a vu des extraits], j'ai découvert une consistance sociale du Forum en Chine qui m'a ravi et que j'étais loin de soupçonner. Mais, qui dit consistance sociale dit aussi attentes ! Et des attentes fortes pour des ateliers qui, dans notre esprit, étaient reportés aux calendes grecques. Or, dans la crédibilité des processus de coopération, le temps est un facteur décisif. Nous en avons là un vivant exemple. J'ai fait alors le choix stratégique, dont j'assume pleinement la responsabilité et les conséquences, de répondre le mieux possible à cette demande sociale qui s'exprimait. Les conséquences concrètes, sur l'équipe et sur la préparation du Forum, en ont été considérables. Tout d'abord, cela a détourné le temps et l'énergie de l'équipe européenne de la préparation sereine des conditions humaines et logistiques des ateliers « bien préparés » au profit d'une dizaine d'ateliers qu'il fallait monter en urgence. D'autant plus que l'équipe devait se substituer très largement aux chevilles ouvrières européennes puisque celles-ci n'existaient pas. Nous nous sommes occupés nous-mêmes, dans la plupart de ces cas, d'établir la liste des participants européens ou de la compléter. Pour faire image, nous avons eu à remplacer le pilotage délégué, qui était la règle, par un pilotage direct.

L'ensemble de ces efforts a permis que 54 ateliers se tiennent en juillet 2010, en complément des 12 qui s'étaient tenus en juillet 2009, ou entre juillet 2009 et juillet 2012. Certains, particulièrement sensibles, n'ont pu être poussés à leur terme, en particulier les ateliers socioprofessionnels des militaires, des habitants, des migrants, des paysans, des syndicats. Il est inutile de compromettre l'ensemble du Forum pour des combats perdus d'avance. Les autorités chinoises ne sont prêtes ni à voir les militaires dialoguer directement entre eux sans un contrôle politique, ni, pour l'instant, à voir émerger dans les milieux sensibles des réseaux sociaux dont elles n'auraient pas le contrôle. Les questions ont été alors reprises sous l'angle d'ateliers thématiques plus neutres, comme la gouvernance mondiale et la sécurité, les politiques sociales du logement, la protection des minorités, les droits des salariés, etc.

Quelle évaluation ? on bénéficie du côté européen d'un nombre suffisant d'histoires et d'évaluations à chaud pour identifier un certain nombre d'avancées et de défauts majeurs. Dans les deux cas, points positifs et points négatifs, cela reflète une sorte « d'indice de satisfaction immédiate ». Globalement, c'est la satisfaction qui domine : « ça s'est fait », « ça a été possible », « il y a eu un vrai dialogue », « on a découvert une Chine qu'on n'imaginait pas ». Bref, « il s'est passé quelque chose » un peu partout. Même si, comme on le verra, les plénières reçoivent leur lot de critiques, le foisonnement des ateliers et le sentiment de chacun de « faire partie d'une vaste aventure collective » reviennent souvent. De même, le fait que les ateliers se soient tenus dans 22 lieux différents

de toute la Chine est un résultat considérable pour la suite. Quand maintenant on manie le zoom et que l'on regarde chaque atelier de près, bien des défauts apparaissent. Le premier, et le plus constant, concerne les problèmes de traduction et d'interprétariat. Dans la plupart des ateliers, des documents préparatoires n'ont pas été traduits ou seulement une partie d'entre eux. Quant à l'interprétariat pendant les séances, il a souvent été assuré par des étudiants et beaucoup pensent avoir perdu une partie de la richesse des échanges. [...] le financement de l'interprétariat avait été laissé à la charge des organisateurs chinois, au même titre que les frais d'accueil et de séjour. Confrontés à la difficulté de trouver des financements suffisants et n'imaginant pas de mal recevoir les hôtes européens, c'est souvent les frais d'interprétariat qu'ils ont rogné. Il faut ajouter qu'un interprétariat professionnel, même en anglais et a fortiori en français, est très coûteux en Chine et qu'il n'est pas toujours disponible sur place. »

Comment concevoir les séances plénières à Hong Kong de manière à valoriser les conclusions de 66 ateliers ? Évidemment pas en ayant 132 rapporteurs, un Chinois et un Européen pour chaque atelier, défilant à la tribune dans l'indifférence générale ! Et pas non plus en procédant pendant la nuit à une synthèse générale des 66 ateliers, synthèse qui aurait surtout reflété les a priori de ses rédacteurs. Grâce à l'adaptation par Vincent Calame du logiciel Desmodo développé dans l'esprit de l'Assemblée mondiale de Lille, nous avons opté pour une méthode intermédiaire, en constituant 9 groupes d'ateliers, chaque groupe chargé de faire la synthèse des ateliers de son groupe. Malgré une méthodologie mise au point très tardivement (la nuit précédant sa mise en œuvre!) et grâce au cadre homogène de restitution des ateliers que nous avons fixé, même si comme on vient de le voir les consignes n'ont été qu'approximativement respectées, le résultat a été probant⁴³¹ :

« On a fait l'hypothèse, qui s'est avérée féconde, que la présentation en séance plénière de la synthèse de chacun des neuf groupes, chacun disposant de dix minutes, était un bon compromis entre la litanie de 66 rapports et la présentation d'une synthèse unique [...]. Bien entendu, il y a eu de nombreux ratés des groupes qui n'ont pas travaillé en respectant les consignes qui avaient été données. Je me revois, hagard, le 13 juillet, essayant de retrouver des groupes dispersés sur le campus de l'École polytechnique de Hong Kong, les découvrant, pour certains, revenus aux méthodes traditionnelles, chaque atelier se racontant longuement aux autres dans l'indifférence générale, devant reprendre les choses en main, admonestant les animateurs. On imagine d'ici la scène. Et pourtant... Et pourtant, la méthode est si simple que les résultats ont été intéressants, que tous les groupes finalement ont produit leur synthèse conformément à la méthodologie demandée. Je n'irai pas jusqu'à prétendre que les synthèses, présentées le 14, reflétaient fidèlement les contributions de chaque atelier et qu'elles ont vraiment tiré parti de toute la ressource des méthodes. Mais le fait est que chaque synthèse de dix minutes a respecté son temps de parole avec deux orateurs, l'un chinois et l'autre européen, et que les présentations ont été toutes intéressantes. ».

Et qu'en est-il des interventions des personnalités en plénière ?

« Du côté européen, c'est le discours de Michel Rocard, lors de la cérémonie d'ouverture, qui a marqué les esprits. Il a replacé le forum dans sa perspective historique, souligné que ce dialogue de société à société était absolument nécessaire aux gouvernants eux-mêmes et fait une ouverture

⁴³¹ BIP FCE 732 - juillet 2010 - Plénières 2010 : Résultats des ateliers et des séances de synthèse en 9 groupes

vers l'Assemblée mondiale Rio + 20 en 2012. Le président du Conseil européen, Herman Van Rompuy a enregistré son message en vidéo. Lui aussi a souligné l'importance de ce dialogue de société à société. Les propos de Pat Cox, ancien président du Parlement européen et de Gerhard Stahl, actuel secrétaire général du comité de région, ont illustré la manière dont la palette des institutions européennes accordait de l'importance au forum. Du côté chinois, le discours de l'ancien vice-président de l'Assemblée nationale consultative vaut plus par l'autorité morale de celui qui l'a présenté, Cheng Siwei, que par son contenu qui était un peu « hors sujet », traitant essentiellement des questions énergétiques. Le discours de clôture de Ye Xiao Wen est intéressant à deux titres. D'abord par les responsabilités et la place de l'orateur dans la hiérarchie chinoise (il a le rang de ministre et est directeur de l'Institut du socialisme). Son discours fut assez lyrique. Il fit le lien entre le dialogue qui s'est noué entre l'Europe et la Chine à la Renaissance avec Matteo Ricci et, par le truchement de la route de la soie et ce que nous tentions de faire aujourd'hui. Il n'a pas hésité à parler à ce sujet de « nouvelle Renaissance » et de « nouvelle route de la soie ». À travers cette démarche, dit-il « des gens se réunissent pour forger un nouveau nous ». Compte tenu des responsabilités de la personne qui parle, cela vaut caution politique du forum. »

Et la couverture médiatique ?

« Comme en 2007, on a pu constater une dissymétrie radicale entre la remarquable couverture médiatique du côté chinois et le silence médiatique du côté européen. Yu Shuo et l'équipe chinoise ont développé un remarquable partenariat à long terme avec les médias chinois, partenariat dont nous tirons bénéfice à l'occasion des rencontres. Le silence médiatique en Europe ne peut probablement pas s'expliquer seulement par notre manque de professionnalisme du côté européen. J'ai échangé avec plusieurs journalistes qui avaient participé à « l'atelier de journaliste » à Chengdu et en étaient ravis. Ils n'envisageaient pas pour autant de publier à leur retour un article sur le forum et, ce qu'ils venaient de vivre dans leurs médias respectifs, estimant qu'il fallait que « l'occasion s'y prête ». Et jusqu'à présent, l'occasion ne semble pas s'y être prêtée. Ce qui semble signifier qu'en Europe, encore aujourd'hui, la création d'un dialogue structuré avec la société chinoise et « ce qu'ont à dire les Chinois sur l'avenir » est supposé ne pas intéresser le grand public. Déjà, en juillet 2009, lors de la rencontre de Paris des chevilles ouvrières, certains représentants de médias français, anciens correspondants en Chine, nous avaient avoué que leurs rédactions en chef voulaient que l'on parle du Tibet, des droits de l'Homme, de la situation des ouvriers ou encore de la minorité ouïghour, mais considéraient que les messages positifs de leurs correspondants sur ce qui se passait en Chine n'étaient pas objectifs ou que cela n'intéressait pas leur public ! C'est un problème majeur du forum et je n'ai personnellement aucune idée de la manière de le résoudre. Au contraire, en Chine, le forum a bénéficié d'une couverture exceptionnelle. Yu Shuo et son équipe ont travaillé avec trente-trois médias, télévisions, journaux et revues, forums Internet. Dix-sept d'entre eux ont créé une rubrique « forum » avec le titre « converse to converge » – dialoguer pour rechercher des convergences –, slogan donné aux rencontres plénières de Hong Kong. C'est ce qu'a fait, par exemple, le très grand blog Tencent. Plus de quarante vidéos auraient été réalisées. Yu Shuo et son équipe ont analysé la montée en puissance des connexions avec le site du forum. Elles avaient été de 1 260 pour les premières rencontres, 3 700 pour les deuxièmes et ont bondi à près de 400 000 pour les troisièmes. Quatre-vingt-six reportages ont été réalisés par les journalistes, notamment à l'occasion des ateliers. L'agence Chine nouvelle a couvert l'évènement. Compte tenu des conventions qui existent entre elle et 800 médias chinois, l'équipe de Pékin estime à plusieurs dizaines de milliers le nombre d'articles reproduits. Difficile d'imaginer mieux. Le forum China-Europa semble s'être fermement établi dans le paysage chinois. Ce n'est pas le cas aujourd'hui en Europe. »

Nous touchons là un paradoxe central de la position européenne. Elle accorde une place importante à la société civile mais dans une vision très institutionnelle de celle-ci, conforme à ses modèles d'organisation. Comme l'avait déjà montré, en 2008, le dialogue avec le Parlement européen, elle n'imagine pas que la société existe quand elle ne peut s'exprimer par les mêmes canaux que nous et elle met alors en avant, pour discréditer la société chinoise, quelques mots d'ordre dans lesquels sont enfermés les dirigeants politiques, suspectés de « vendre leur âme » s'ils ne disent pas à leur retour de Chine (dans l'espoir de signer des contrats...) qu'ils ont fermement admonesté leurs homologues chinois sur les droits de l'Homme, le Tibet et la répression des Ouïgours. On voit dans ce silence médiatique et ses raisons d'une part, pourquoi l'Europe n'a rien compris à la montée en puissance chinoise et, pourquoi les Chinois, au fur et à mesure qu'ils s'imposaient sur la scène mondiale, ont revendiqué leurs propre culture jusqu'à bannir des publications en Chine l'expression même de « valeur universelle ». En provoquant un dialogue d'une autre nature, le Forum enfrenait un tabou des médias européens. Mais il n'est jamais bon de casser le thermomètre pour faire tomber la fièvre et, c'est bien ce qu'a tenté l'Europe vis à vis de la Chine. »

Et les suites ? Nous avons pris conscience qu'un Forum tous les deux ans absorberait toute l'énergie à la préparation des rencontres au détriment d'un travail de fond et conclu à un Forum triennal⁴³² :

« Il y a tellement de pain sur la planche avec toutes les suites esquissées pour les ateliers que nous voudrions accorder la priorité à ces suites, sans encore trop savoir, a fortiori après avoir perdu l'appel d'offres européen, comment mobiliser des moyens financiers sur ces suites. Le potentiel de dynamisme est là de part et d'autre. Le risque demeure grand qu'en l'absence d'un minimum de moyens financiers pour accompagner, les suites chacun se décourage. ».

On ne pouvait hélas mieux dire.

Sur les bases de ce bilan, les membres fondateurs européens du Forum se réunissent en octobre 2010⁴³³. Michel Rocard, Georges Berthoin, Paul Tran Van Tinh ont une grande expérience internationale, Chen Yan une profonde expertise de l'évolution de la société chinoise. Les conclusions qui s'en dégagent sont claires. La tenue du Forum avec cette ampleur est la démonstration de l'intérêt qu'y porte le pouvoir chinois, sans doute dans un contexte d'existence de plus en plus autonome de la société civile vis à vis du pouvoir, le Forum contribuant à un pont entre les deux. En espaçant les rencontres tous les trois ans, nous nous donnons une chance qu'il se fasse du travail entre deux rencontres. La question qui reste débattue est de savoir ce qui conduirait les autorités chinoises à voir dans le Forum un danger. Michel Rocard et Georges Berthoin nous invitent à la prudence dans la mise en avant des relations entre Régions européennes et chinoises : cela peut être interprété comme un encouragement à des tendances centrifuges menaçant le régime chinois. À vrai dire, à quinze ans de distance, ce qui frappe c'est qu'aucun de nous n'imagine l'évolution à venir, la montée en puissance de Xi Jinping et la reprise en mains de la

⁴³² BIP 704 - La fin du premier cycle du Forum et les perspectives d'avenir. Évaluation des troisièmes rencontres du Forum; exposé de Pierre Calame en conclusions des plénières de Hong Kong

⁴³³ FDS FCE 412 - 4 octobre 2010 - Bilan et perspectives du Forum : quelques leçons à tirer des 3^è rencontres. Réunion du Comité des fondateurs à partir du texte de bilan de Pierre Calame (bip721)

société par le parti Communiste.

Encore en avril 2012, à quelques mois d'un Congrès du Parti décisif⁴³⁴ et après la chute de Bo Xilai, Chen Yan nous dépeint les luttes au sein des sphères dirigeantes chinoises : « *en 1989 les vieux voulaient moderniser pour sauver le parti tandis qu'aujourd'hui l'aile libérale pense qu'il faut choisir entre mort du parti et mort du pays.* ». Au cours de notre échange, le nom de Xi Jinping⁴³⁵ n'a même pas été prononcé. Grâce à la popularité en Chine de la lutte contre la répression, il va rapidement monter en puissance et affirmer au contraire que le renforcement du rôle du Parti est la condition de survie du pays. Qu'aurait été la position du nouveau régime à l'égard de notre Forum ? Sans doute y eût-il été hostile mais ce n'est que science fiction puisqu'entre temps le Forum s'est sabordé.

2.6 – Épilogue : fin du Forum, fin d'une époque

En janvier 2010, Matthieu Calame devient directeur de la Fondation après mon départ à la retraite. Nous avons affiché, dans les rythmes de la fondation, le cycle de trente ans à l'issue duquel la fondation procéderait à une révision générale de ses orientations en réponse aux évolutions du monde et, cela coïncide avec le changement de génération de la direction. La question de l'engagement de la Fondation dans la poursuite du Forum se trouve directement posée, celui-ci, comme on a pu le voir, incarnant la vision d'une fondation inventant un autre modèle pour la philanthropie, en se dédiant aux défis qu'aucune autre institution ne pouvait relever : dans la ligne de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire et de l'Agenda pour le 21^{ème} siècle, inventer les modalités d'émergence d'une communauté mondiale de destin pour l'humanité et renouveler la pensée sur l'économie, la gouvernance, l'éthique et le droit. Une conception prométhéenne de la fondation partant de ce qui manque et non de ce qui existe déjà, avec l'idée non de se prendre pour plus que nous sommes, une petite institution au regard des enjeux, mais avec l'idée que nous disposons, au fil des décennies, du capital financier, méthodologique, social permettant de faire œuvre utile. En ce sens, comme on l'a vu, le troisième Forum qui a mobilisé ces différents types de capitaux est l'apogée de cette phase de la vie de la Fondation, en asseyant notre crédibilité face aux plus grandes institutions et, en réalisant ce que chacun pensait impossible, bénéficiant, mais nous ne le savions pas, d'une fenêtre d'opportunité historique qui s'est refermée avec une Chine sûre de sa force et n'acceptant plus le regard moralisateur de l'Europe à son égard, avec un nouveau président, Xi Jinping, imposant le carcan du Parti à la société avec une vigueur renouvelée.

⁴³⁴ FDS FCE 435 - 4 avril 2012 - La situation actuelle en Chine, à quelques mois d'un congrès décisif. Les péripéties du limogeage de Bo Xilai reflètent des luttes de pouvoir au sommet et les répercussions dans les tendances au sein de l'opinion publique

⁴³⁵ Xi Jinping, né en 1953, homme d'État chinois. Il est le président de la république populaire de Chine depuis le 14 mars 2013. Fils d'un compagnon de Mao Zedong, Xi Zhongxun, il adhère au Parti communiste chinois dans les années 1970 et y exerce ses premières fonctions dans les années 1980, connaissant des responsabilités d'importance croissante jusqu'à arriver aux portes du pouvoir

La réunion du 4 octobre 2011 avec Matthieu Calame et les trois membres du Conseil de Fondation directement impliqués dans le Forum siffle la fin de la partie⁴³⁶ :

« Nos échanges ont été riches avec Pierre. Nous avons bien identifié nos dissensus. Je n'arrive pas à croire au dispositif Chine-Europe car ça heurte mes convictions profondes. De ce fait, je ne veux pas être en charge. Je veux être seulement référent accompagnant avec toute la sympathie nécessaire. Et qu'on ne me demande pas de faire vivre quelque chose auquel je ne crois pas. C'est un projet soutenu par la fondation mais ce n'est pas un projet de la fondation. »

Cette distinction était évidemment essentielle car, dans les faits, c'était un projet de la fondation, mobilisant comme on l'a vu ses différents types de ressources. Jean Paul Delattre, engagé depuis 2005 dans le développement du Forum et qui a enseigné en Chine à la fin de la Révolution culturelle, répond :

« La première étape a été sur le territoire chinois. Le Forum n'est pas seulement une création de Pierre. La nature suisse de la fondation n'a pas permis que la Commission européenne apporte un financement de même hauteur que la FPH [référence au fait que la fondation de droit suisse China Europa Forum a été curieusement exclue de l'Appel d'offres lancé par la Commission pour mettre en œuvre le vote d'une subvention de 1 million d'euros au bénéfice d'un dialogue de société à société entre Europe et Chine]. Le grand changement c'est le fait que 66 ateliers aient pu se tenir sur le territoire chinois. C'est une grande première, que des acteurs divers dialoguent, même s'il n'est pas possible aux autorités de l'organiser. Une série de rencontres sur des thèmes en rien étrangers aux thèmes que la fondation soutient. Rien de tout cela n'aurait paru possible en 2005. Le Conseil de la FPH n'a jamais suivi ce Forum les yeux fermés, il y a eu des discussions serrées. C'est tout sauf une fusée sans assise. La FPH a toujours assumé cette ambition. Si on intègre les temps de travail de Pierre Calame et Chantal Planché et les mètres carrés offerts, cela représente 1,5 millions par an. La proposition de Matthieu est une division par 5 [Matthieu avait proposé au Conseil de Fondation que les soutiens à des partenaires soient plafonnés à 200 000 euros par an, ce qui, selon lui, devait s'appliquer au Forum], ce qui constitue un désaveu très lourd. Cela ne permettra pas de consolider le Forum. La proposition que je soutiendrai au Conseil est de ne pas descendre en dessous de 1 million d'euros pour deux ans. L'association qu'on a créée, basée à l'Institut de France pour disposer d'une assise institutionnelle au sein de l'Union européenne, peut recevoir ces fonds.»

Jean Fischer, membre de longue date du Conseil de Fondation, ancien secrétaire général de la Conférence des Églises européennes, KEK, très impliqué dans les ateliers du Forum sur la place des religions, une question hautement inflammable en Chine que nous avons pu aborder sereinement :

« C'est au buffet de la gare qu'on a commencé à parler du Forum. Et j'ai tout de suite dit : il y a un gros coup à jouer avec la Chine dans le domaine inter religieux. Il était essentiel d'avoir un dialogue entre gens ayant de l'influence. J'y ai cru dès le début. Je comprends Matthieu ta vision. C'est normal quand on prend une succession ; je l'ai vécu à la KEK et au Conseil œcuménique. Mais la Chine ce n'est pas le Cameroun, c'est un tiers de l'humanité. Avec notre grande liberté, on ne peut pas avoir deux poids deux mesures dans la manière dont on se désengage. Il y a des étapes à prendre, à commencer par l'européaniser beaucoup plus. Il faut des grosses peintures en Allemagne, en

⁴³⁶ FDS FCE 431 - 22 décembre 2011 - Échange sur le Forum Chine – Europe, son avenir, son budget

Scandinavie. Rien que Stockholm a une coopération avec la Chine. Il faut négocier les virages de manière à ne pas capoter. Il faut préciser la compétence de chaque structure. Si on veut autonomiser le Forum, l'association aura la responsabilité du fund raising. Que la Fondation ne donne pas l'impression d'étrangler le bébé. Il est normal que l'ancien et le nouveau directeur aient des vues stratégiques différentes [...] Il faut aussi que l'équipe soit un peu convaincue de l'intérêt du Forum vis-à-vis de la fondation et vis-à-vis du monde. »

C'était aussi une des difficultés, la même que celle à laquelle nous nous étions heurtés à la fin des années 1990 quand l'ensemble des programmes de la fondation avaient été invités à participer à l'Alliance : chaque programme ou presque comme on l'a vu avait développé des partenariats avec la Chine et le Forum les invitait à s'inscrire dans sa logique d'ensemble. En outre, la réussite du troisième Forum avait mobilisé les énergies au-delà des capacités d'une équipe, somme toute petite au regard de tout ce qui avait été fait. Matthieu répond :

« Personne n'est passionné en interne par le Forum. La réflexion de l'équipe est plutôt de dire : on a beaucoup mis sur le Forum China Europa. Mais mes réticences à l'égard du Forum ne datent pas du moment où je suis devenu directeur. Il y a une tension entre la demande de continuité et la demande d'un directeur stratégique qui doit faire des propositions. »

La messe était dite. Il était impossible pour moi, qui avais tenu à promouvoir Matthieu comme directeur, de contester sa légitimité à formuler à son tour une stratégie. Elle se trouve résumée en 2025 sur le site de la Fondation :

« 1982-1989 : la période est consacrée au soutien de projets associant réflexion et action. Plusieurs centaines de projets ont été financés dans les différents continents. Ils ont concerné des thèmes tels que : politiques de développement, santé, éducation, habitat, agriculture, création d'entreprise, micro-crédit, environnement, réflexion sur l'avenir de la planète.

1990-2002 : abandon du soutien à des projets ponctuels au profit de la construction de réseaux internationaux à dominante thématique et de stratégies collectives de changement. La fondation s'est également engagée plus fermement sur les méthodes d'échange, de diffusion et de capitalisation de l'expérience.

2003-2011 : la période est celle de l'engagement volontariste. La Fondation soutient la création et le développement d'alliances socioprofessionnelles et d'instituts thématiques.

2012 à aujourd'hui : abandon d'une forme d'activisme. La Fondation se consacre à l'accompagnement des acteurs du changement sur le long terme : renforcement des soutiens structurels aux organisations de la société civile, implication dans les réseaux de fondations pour une meilleure coordination des appuis. »

La faiblesse de la stratégie de la fondation dans sa période 1991-2010 était inhérente à sa nature même. En étant amenée à créer de toutes pièces de nouveaux processus ou de nouveaux acteurs, ne répondant pas à la logique institutionnelle des acteurs existants, y compris ceux de la société civile, elle rendait difficile la prise de relais à son financement, a fortiori étant perçue elle-même comme une source de financement. De ce fait, son retrait fragilisait considérablement les réseaux qu'elle avait créés, soit précisément parce qu'ils ne satisfaisaient pas aux ca-

nons habituels, en particulier les « alliances » qui étaient informelles, soit parce qu'on rétorquait à la fondation qu'elle avait les moyens de continuer à les financer elle-même. Le Forum n'a pas échappé à cette règle. Aucune structure n'était en mesure de dégager les mêmes moyens avec la même liberté d'action.

Il n'est pas mort instantanément. Il a fallu progressivement licencier les salariés de la Fondation China-Forum puis dissoudre cette fondation dont le statut suisse ne nous a pas porté chance. Nous n'avons pas eu les moyens financiers et humains d'accompagner la poursuite des dialogues au sein des ateliers et, ne serait-ce qu'en raison des problèmes de traduction, ils se sont étiolés les uns après les autres. Le Forum lui-même, dirigé cette fois par Chen Yan, gardait une forte réputation. C'est ainsi que la Commission européenne s'est appuyée sur la Fondation pour mettre en place le « partenariat stratégique euro-chinois sur l'urbanisation ». Dès 2012, la Commission européenne souhaite nous associer au partenariat stratégique qui est en train de s'esquisser entre l'Europe et la Chine en matière d'urbanisation et je suis invité en septembre 2012 à introduire le premier Forum des maires à Bruxelles⁴³⁷ :

« Le nouvel élan donné aujourd'hui au dialogue entre les villes chinoises et européennes voit son importance amplifié par les résultats de la récente conférence internationale Rio + 20, au cours de laquelle les États ont clairement renoncé à prendre des engagements mutuels forts et formels pour la transition vers des sociétés durables et, s'en remettent finalement aux collectivités territoriales et aux villes pour faire ce qu'ils reconnaissent ne plus être capables de faire. Voilà le contexte de notre rencontre. Les villes européennes, à travers les travaux de prospective de la Commission et le rapport « La ville de demain », à travers les travaux du Comité des régions, par exemple sur la gouvernance à multi-niveaux, à travers les travaux du Pacte des Maires, ont beaucoup réfléchi à ces questions et se dégage, ce que j'oserai appeler un « consensus européen sur le problème ». Quels sont les éléments de ce consensus ? Premier point, les potentialités des villes et territoires : les villes seront les acteurs pivot de la transition vers des sociétés durables parce que ce sont les niveaux où l'on peut rêver d'une approche plus intégrée des problèmes de nos sociétés et, parce que ce sont les niveaux privilégiés où peuvent s'articuler les problèmes économiques, sociaux et écologiques. Deuxième point, dans la réalité, l'écart est immense aujourd'hui entre ces potentialités et la capacité des collectivités territoriales des villes à les réaliser. Troisième point, il existe de très nombreuses expériences pilotes, de très nombreuses expériences réussies, mais elles masquent le fait que, dans leur globalité, les villes n'arrivent pas dans leur fonctionnement actuel, à relever les défis majeurs de la transition. Quatrième point, le problème n'est pas avant tout technologique. Nous disposons d'ores et déjà des technologies nécessaires pour cette transition. Le problème majeur est ailleurs. Nous avons besoin d'innovations majeures. Les premières se situant dans le champ de la gouvernance [...]. Autre innovation majeure, la co-construction du bien public, qu'on l'appelle implication des habitants, partenariat public/privé, vision partagée, etc. Il est clair que la transition ne se fera pas simplement par une volonté politique, elle appelle la construction de nouvelles formes de partenariat entre les acteurs. Troisième innovation, on ne peut pas gérer ce que l'on ne connaît pas. Or, nos villes, dans le système actuel, connaissent extrêmement mal leur métabolisme, les flux non seulement énergétiques mais de tous ordres qui les traversent ou qui circulent en leur sein. Il y a donc un énorme progrès à faire dans ce domaine. [...] nous n'avancerons que par un échange très rigoureux d'expériences, conduit sur le long terme ».

⁴³⁷ BIP 745 - 20 septembre 2012 - Introduction à la première table ronde du Forum des maires - Bruxelles

Cette introduction présente de l'intérêt à plus d'un titre. Elle montre, d'abord, le crédit gagné par le Forum, qui lui donne l'occasion d'introduire un échange découlant d'un accord officiel entre Chine et Europe. Elle valorise, ensuite, les réflexions plus larges menées par la fondation sur la gouvernance. Elle met l'accent, enfin, sur ce qui fait le plus défaut dans ces coopérations interétatiques friandes de grandes rencontres : l'échange d'expériences plus continu, plus modeste... mais plus difficile. Plus de dix ans après le défi demeure entier.

Une note que j'ai rédigée en octobre 2012 permet de comprendre l'ensemble du contexte⁴³⁸. Elle mérite d'être citée dans son intégralité car elle montre comment se combine capital intellectuel et capital social mais, aussi, comment notre faiblesse institutionnelle ne nous permettra pas de percevoir les dividendes financiers de notre crédibilité :

« La présente fiche de suivi décrit, de façon synthétique, les échanges multiples qui ont eu lieu depuis le mois de février et qui ont conduit à positionner le Forum China Europa comme un interlocuteur crédible tant des autorités chinoises que des autorités européennes.

En février 2012, Alexandra Sombsthay, de la DG Energie à la Commission Européenne, m'a passé un message m'indiquant qu'elle souhaiterait échanger avec moi sur les perspectives de la coopération entre l'Europe et la Chine dans le domaine des villes. Certains fonctionnaires (DG Emploi et Affaires Sociales, DG Recherche) nous ont aidés à identifier des réseaux européens plus larges que le nôtre et ont participé à tel ou tel atelier du Forum. Par contre, nous n'avions pu obtenir à l'époque d'engagement institutionnel vis-à-vis d'un forum qui, vu de Bruxelles, est un peu un objet institutionnel et politique non identifié. Mais, absence d'engagement institutionnel ne signifiait pas absence d'intérêt. C'est ce que manifestait ce premier appel d'Alexandra. Elle nous a dit en substance : il est en train de se préparer une nouvelle coopération stratégique entre Chine et Europe dans le domaine de l'urbanisation. Nous aimons la manière dont le Forum aborde les choses et nous souhaiterions qu'il y soit impliqué. Était, en effet, en train de s'élaborer le texte d'un accord au plus haut niveau entre autorités chinoises et européennes, faisant de l'urbanisation et de la ville durable un sujet prioritaire de leur coopération. Cet accord a été concrétisé au mois de mai par un protocole signé par le président de la Commission Européenne Barroso et par le vice premier ministre actuel de Chine Le Quiyan, qui va devenir prochainement le premier ministre. Faire des questions urbaines un axe de partenariat stratégique entre Chine et Europe est en soi une nouveauté, dans une coopération et une relation bilatérale marquée traditionnellement par les questions économiques et commerciales ou les recherches et les transferts de technologies. La priorité donnée à l'urbanisation est à la fois évidente et problématique. Évidente, car si l'on s'intéresse au développement durable et plus largement à la transition vers des sociétés durables, l'urbanisation chinoise, très rapide, constitue l'un des premiers enjeux mondiaux tant il est vrai que les formes urbaines, une fois stabilisées, déterminent pour très longtemps aussi bien les consommations d'énergie fossile que les rapports entre la société et son environnement naturel. Mais, en même temps, problématique, car dans une société majoritairement urbaine, l'urbanisation touche par définition à tous les aspects de la société, ce qui rend le thème à la fois spécifique et très général et implique de quitter le domaine balisé de la diplomatie, du commerce et du transfert technologique pour s'engager, mine de rien, dans un dialogue beaucoup plus global « de société à société ». D'ores et déjà, d'ailleurs, on peut observer que, sous les dehors d'un élan commun au service de ce nouveau partenariat, bien des réticences et concurrences se font jour, aussi bien du côté européen que

⁴³⁸ FDS 444 - octobre 2012 - Implication du Forum China Europa dans le nouveau partenariat stratégique sur l'urbanisation entre l'Union Européenne et la Chine

du côté chinois : qui pilotera la coopération sur un sujet si transversal ? Quelle procédure de mise en œuvre imaginer quand la procédure européenne traditionnelle de l'appel d'offres semble inadaptée à un champ aussi vaste ? En même temps, cette nouvelle coopération n'arrive pas, c'est le moins qu'on puisse dire, en « terrain vierge » : les jumelages entre villes et régions chinoises et européennes sont très nombreux ; un programme de recherche conjoint existe déjà ; les coopérations bilatérales entre États membre de l'UE et Chine sont nombreuses et pour certaines solidement installées ; toutes les grandes entreprises de service européennes lorgnent depuis longtemps sur le marché des villes chinoises, où elles se font de surcroît concurrence, ce qui risque de ne pas faciliter, loin de là, leur coopération dans un projet européen commun. C'est dire que, l'engagement politique de cette coopération une fois acté par le protocole d'accord, le plus difficile reste à venir : celui de la mise en œuvre. Le fait que certains membres de la Commission Européenne lorgnent vers le Forum China Europa pour les accompagner dans cette tâche ardue, constitue une reconnaissance implicite de la crédibilité acquise par le Forum. Très vite, après ce premier contact, le Forum China Europa se trouve associé à Friends of Europe, à leur demande, pour organiser à Bruxelles une grande rencontre de personnalités, d'élus et d'experts lançant publiquement cette nouvelle coopération. Nous en profitons, le 9 mars, pour organiser à la FPH, dans le prolongement de cette grande manifestation, un petit atelier sur l'urbanisation en Europe et en Chine, occasion, pour nous, de relancer certains animateurs d'ateliers ou certains réseaux associés au Forum dans des ateliers touchant à la question urbaine, ainsi que quelques experts de confiance et des responsables chinois de la politique d'urbanisation. En effet, plus de dix ateliers du Forum, de 2007 à 2010, avaient abordé la question de l'urbanisation sous un angle ou sous un autre, de la conception des quartiers à la participation des habitants à la gestion ou à la ville, de l'écologie territoriale à l'organisation des services urbains. Ceci donne au Forum non plus seulement une crédibilité morale par sa manière de concevoir le dialogue entre sociétés mais aussi une dimension d'expertise collective sur le sujet même de cette nouvelle coopération. Et j'ai la chance d'être personnellement un morceau de cette expertise, les questions d'urbanisation ayant constitué le facteur commun de mes deux expériences, au sein de la fonction publique et à la tête de la Fondation depuis près de 45 ans. Et il se trouve, le hasard orienté faisant bien les choses, que Yu Shuo nous a mis en contact avec un expert chinois, Li Tie, directeur, au sein de la NDRC⁴³⁹ [la toute puissante Commission nationale du développement et de la réforme] du Centre de Recherche sur la Ville, un ancien condisciple à elle qui va se révéler, à la fois au plan intellectuel et plus récemment au plan institutionnel, la véritable charnière chinoise de la future coopération. La réunion du 9 mars se révèle très positive, tant pour la partie européenne, qui a l'occasion d'entendre l'exposé de Li Tie, sans concession, sur le processus chinois d'urbanisation (cette franchise critique est suffisamment rare encore en Chine, du moins dans des discours publics, pour mériter d'être signalée), que pour la partie chinoise qui voit que le Forum dispose à la fois d'une capacité d'expertise (je crois que le texte que j'ai présenté à cette occasion sur les leçons tirées de cinquante ans d'urbanisation en Europe a été apprécié⁴⁴⁰) et d'un pouvoir de convocation. Le coup d'envoi officiel de la nouvelle coopération a été donné les 19 et 20 septembre derniers, de nouveau à Bruxelles, par l'organisation d'un Forum des maires chinois et européens. Entre temps, Min Yan, une collaboratrice particulièrement expérimentée du Forum, basée à Bruxelles, est devenue médiatrice entre les responsables européens (à la DG Régio, Pedro Ballesteros et Alexandra Sombsthay) et la NDRC en Chine. C'est donc ici sous l'angle de la mobilisation d'une compétence interculturelle et plurilingue que le

⁴³⁹ La Commission nationale du développement et de la réforme (en.ndrc.gov.cn) est une agence chinoise de gestion macroéconomique placée sous l'autorité du Conseil des affaires de l'État

⁴⁴⁰ BIP 739 - janvier 2012 - Comprendre le processus d'urbanisation européen des cinquante dernières années et les leçons que peuvent en tirer les sociétés qui connaissent un mouvement d'urbanisation plus tardif

Forum apparaît crédible. Cette crédibilité est en quelque sorte sanctionnée par le fait que les organisateurs du Forum des maires européens et chinois du 20 septembre me demandent de co-présider l'une des séances, seule personne sans position institutionnelle en Europe ou en Chine à bénéficier de cette honneur qui donne à la reconnaissance du Forum un statut public. Enfin, le 24 septembre, nous intervenons à nouveau auprès de la Commission Européenne et de la NDRC, représentée cette fois à son plus haut niveau, le vice ministre, et je suis invité, à titre d'expert individuel, à faire un exposé sur les leçons tirées de l'urbanisation de l'après-guerre et sur les évolutions récentes. L'exposé ayant été visiblement apprécié⁴⁴¹, la crédibilité du Forum s'en trouve à nouveau accrue. Elle constitue une reconnaissance appréciée et de ses objectifs, et de ses méthodes, et de ses réseaux. Ceci dit, si cette implication du Forum dans cette nouvelle coopération stratégique est à la fois gratifiante et prometteuse pour sa pérennité, le difficile néanmoins reste à venir. Cette nouvelle coopération doit trouver sa place dans un champ déjà très occupé par les coopérations bilatérales (le gouvernement allemand, par exemple, a compris depuis des années l'importance de ces questions urbaines pour les intérêts commerciaux allemands et il a investi massivement et, depuis longtemps, dans les relations avec la Chine). La plupart des pays européens, pour les mêmes raisons, doivent avoir une coopération bilatérale avec la Chine sur tel ou tel des aspects urbains. À côté de cette première difficulté d'occupation préalable et massive du terrain, il y a les difficultés intrinsèques à l'objet de la coopération. Comme je l'ai déjà évoqué, la question urbaine rencontre toutes les questions de la société, de sorte que le champ de la coopération est difficile à délimiter et que ni une approche globale, qui ne permettrait pas de diversifier les angles d'approches, ni une juxtaposition de coopérations sectorielles ne peut répondre aux besoins. C'est pourquoi, j'ai pris l'initiative de mettre sur la table européenne et chinoise une note sur les orientations de la nouvelle coopération⁴⁴², positionnant cette fois le Forum à partir de sa méthodologie : un grand nombre d'ateliers traitant de points précis puis une mise en commun lors de séances plénières. C'est pour faire valoir l'importance de ces questions méthodologiques, que j'ai avancé l'idée d'un atelier en janvier 2013 en Chine, permettant de réunir les animateurs de tous les ateliers qui ont contribué à la réflexion sur la question urbaine au sein de notre Forum. Mais une troisième difficulté se présente et, celle-là, nous met dans une position de très grande faiblesse : pour mettre en œuvre cette coopération, il va falloir s'inscrire dans les procédures européennes, notamment les procédures d'appels d'offres, qui bénéficient plutôt à des grands bureaux de conseil, internationaux ou anglo-saxons pour la plupart, qui peuvent aligner les garanties financières exigées par la Commission (on parle d'un appel d'offres de 10 millions d'euros impliquant une garantie de 3,5 millions d'euros) et qui sont des professionnels de la captation de financements européens. L'expérience du premier appel d'offres lancé à la suite du vote du Parlement Européen pour soutenir notre Forum, à l'issue duquel nous n'avons pas obtenu un sou, constitue pour nous un souvenir amer et nous permet de bien mesurer nos faiblesses. Tant en Chine qu'en Europe, les organisateurs de cette nouvelle coopération sont parfaitement conscients de l'inadaptation des procédures européennes à un partenariat stratégique. Ils cherchent d'autres modalités permettant plus de souplesse, notamment le transfert des fonds à la NDRC, qui pourrait agir plus facilement de gré à gré. C'est certainement à cette condition que le Forum, qui en a bien besoin, pourra bénéficier d'une partie de la manne financière annoncée. »

⁴⁴¹ BIP 746 - septembre 2012 - L'urbanisation européenne depuis 1950 et les inflexions récentes ;Exposé à la NDRC et à la Commission européenne. Bruxelles, le 24 septembre 2012

⁴⁴² BIP 743 - mai 2012 - Les lignes directrices de la coopération entre la Chine et l'Europe sur l'urbanisation

Dans ce cadre nous parviendrons encore à organiser des événements intéressants, en particulier le Forum de Guangzhou en novembre 2013⁴⁴³, réunissant experts européen et chinois de l'urbanisation où nous pourrions rappeler l'ensemble des enjeux de la conduite de la transition :

« Les dix défis majeurs de la transition qui devraient structurer notre coopération :

1. une nouvelle vision du territoire, de la ville et de leur rôle dans la transition ;
2. la compréhension des villes comme des écosystèmes, la connaissance des métabolismes et la gestion des flux ;
3. la coproduction du bien public et l'implication de tous les acteurs ;
4. la relation des territoires durables et des filières de production durables ;
5. les stratégies de transition énergétique et la gestion de la mobilité ;
6. une nouvelle conception de la gouvernance en mettant l'accent sur les relations entre niveaux de gouvernance, entre domaines et entre acteurs et le développement d'une formation globale sur ces thèmes ;
7. une nouvelle conception de la planification stratégique et de la conception des nouveaux quartiers ;
8. une approche humaniste de la technologie et de la ville intelligente ;
9. la coresponsabilité des acteurs et la coproduction de la connaissance ;
10. des outils financiers appropriés à ces objectifs ».

Le Forum de Guangzhou fut l'occasion de réunir des représentants d'ateliers du Forum traitant de la question urbaine mais nous ne disposions plus des moyens financiers d'organiser des ateliers sur ces différents sujets et nous nous sommes progressivement effacés du paysage institutionnel.

De son côté, Chen Yan tenta de trouver les moyens de créer en France un campus euro-chinois sur la civilisation écologique, mais sans succès. Ce fut, malgré quelques rencontres ultérieures, la fin du Forum.

⁴⁴³ BIP 754 - November 17, 2013 - The role of cities in the transition towards sustainable societies: a major challenge for the Euro-Chinese dialog ;Opening conference at the EU-China urbanization partnership Guangzhou Forum Guangzhou

III. Créer des alliances citoyennes internationales

La « voie collégiale », c'est à dire le souci de donner la parole aux différents milieux socio-professionnels, avec la conviction qu'il y a plus de proximité entre personnes ayant une même inscription professionnelle et sociale, aux quatre coins du monde, qu'entre personnes de milieux différents au sein d'un même pays, avait été une des originalités de l'Alliance. Nous avons constaté à cette occasion que rares étaient les véritables réseaux collégiaux planétaires.

L'élaboration de la Déclaration universelle des responsabilités humaines nous avait, de son côté, ouvert une autre perspective : quelle était la responsabilité propre de chaque milieu ? Et, plus précisément, comment fonder le contrat social entre un milieu et le reste de la société sur l'énoncé de sa responsabilité⁴⁴⁴ ? Nous avons énoncé le principe selon lequel la responsabilité de chacun, de chaque milieu, était proportionnelle à son savoir et son pouvoir. Ce qui signifiait que chacun a sa part de responsabilité, là où il est, mais que ces responsabilités sont différenciées.

D'où l'idée maîtresse, qui allait nous guider pendant des années, qu'il fallait favoriser le développement de réseaux collégiaux internationaux en se centrant sur leur responsabilité à l'égard de l'ensemble de la société. Nous savions, en 2004, que le grand défi serait de trouver, dans chaque milieu, des réseaux, ou à défaut des personnes, porteurs de cette préoccupation et qu'il était inévitable de procéder par essai et erreur. Et nous étions convaincus qu'il ne fallait pas systématiquement créer ou chercher des institutions porteuses de cette préoccupation mais plutôt susciter une alliance entre des organisations déjà existantes ou à naître. Les fiches budgétaires de 2004-2005 illustrent cette démarche exploratoire qui part en général des amorces de collège constituées dans le cadre de l'Alliance. C'est le point de départ de ce qui sera un fil rouge pendant de longues années. Il serait donc vain de saucissonner par tranche budgétaire de deux ans chacune des alliances. Nous reprendrons plutôt chacune d'elles à son point de départ pour en décrire la destinée au fil du temps. Retenons seulement que ce fut une des modalités privilégiées pour diffuser l'idée de responsabilité comme valeur cardinale du 21^{ème} siècle.

3.1 – L'alliance internationale des habitants

En 2004, cette idée d'alliance des habitants, en se centrant sur les habitants des quartiers pauvres, était déjà ancienne. Dès la Déclaration de Caracas de 1989, sur l'évolution des quartiers d'habitat populaire, la question de la parole des habitants de ces quartiers s'était trouvée posée. Lors du sommet mondial sur l'habitat, dit Habitat2 tenu à Istanbul en 1996, la fondation avait souligné la nécessité que cette parole puisse se faire entendre directement et ne soit pas

⁴⁴⁴ Cette idée de refondation du contrat social à partir de la Déclaration universelle des responsabilités humaines est largement illustrée dans le livre « Métamorphoses des responsabilités et contrat social ». Paru en 2020, par Pierre Calame, Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/metamorphoses-de-la-responsabilite-et-contrat-social/

en permanence médiatisée, voire confisquée, par des experts, aussi dévoués soient-ils, à la cause des « pauvres ». Elle avait ainsi pu inviter un certain nombre d'habitants de quartiers populaires à participer à ce sommet mondial où des milliers de fonctionnaires et d'experts parleraient d'eux, voire en leur nom, mais en leur absence⁴⁴⁵. Cette question fut à l'origine d'une crise au sein de Habitat International Coalition (HIC), une ONG ayant pignon sur rue et riche d'une grande expérience mais, typique de cette captation de la parole des habitants par des « experts militants ». Sur la base des réseaux régionaux d'habitants que nous avons commencé à constituer, notamment en Afrique, la rencontre d'Istanbul donna naissance à un premier réseau international d'habitants. La crise, une fois surmontée avec HIC, nous organiserons avec elle en 2000, la première Assemblée mondiale d'habitants à Mexico⁴⁴⁶ :

« Dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, HIC (Habitat International Coalition) a organisé, avec l'appui de la FPH, une première Assemblée des habitants des villes du monde à Mexico en octobre 2000. Cette Assemblée a été souvent précédée par des rencontres régionales. Plus de 400 personnes de plus de 30 pays y ont participé. »

Le cahier de propositions, élaboré en vue de l'Assemblée mondiale de citoyens⁴⁴⁷, rappelle le processus de préparation de cette Assemblée par des rencontres dans les différentes régions du monde :

« Pour la première fois, des associations et des comités de quartiers, les organisations populaires et les habitants organisés se sont rassemblés pour repenser, depuis leur propre perspective, la ville qu'ils veulent (construire) pour le XXI^e siècle et les stratégies à mettre en œuvre. Pour la première fois aussi, les habitants et les habitantes ne restèrent pas silencieux en écoutant les discours des experts, mais ce furent plutôt les urbanistes et les professionnels qui écoutèrent la voix des habitants. »

C'est dans ce riche terreau, fruit d'années de travail, que poussa l'Alliance internationale des habitants (AIH)⁴⁴⁸, soutenue dès l'origine par la fondation :

« La fondation estime qu'un renouvellement profond des relations entre les pouvoirs publics et les habitants s'impose, notamment dans la production de la ville et de l'habitat. Un tel renouvellement passe par un renforcement des réseaux d'habitants, afin de placer ces derniers dans un autre rapport de pouvoir et d'expertise face aux pouvoirs publics et aux organisations professionnelles. [...] Il s'est progressivement avéré nécessaire de bien distinguer, d'une part, la construction d'un réseau d'organisations d'habitants et, d'autre part, une coalition plus large à laquelle participent à la fois organisations d'habitants, organisations professionnelles et universités. C'est la raison pour laquelle la fondation a décidé de soutenir deux partenaires de longue date — Cesare Ottolini et Sidiqi Daff — dans la construction d'une Alliance mondiale d'habitants. S'inspirant de la conception

⁴⁴⁵ BIP 2385 - juin 1996 - Parole des Habitants à Istanbul. Texte adopté à l'issue du Forum des Habitants organisé par la FPH lors du Sommet Habitat II à Istanbul, en juin 1996

⁴⁴⁶ BIP 667 - octobre 2000 - L'Idéal collectif des habitants des villes du monde - Mexico 2000. Texte issu des réflexions menées dans le cadre de la première assemblée des habitants des villes du monde. Mexico, 2-6 octobre 2000.

⁴⁴⁷ BIP 597 - octobre 2000 - Penser la ville de demain : la parole des habitants - Cahier de propositions. Synthèse des travaux de la première Assemblée Mondiale des Habitants (Mexico, octobre 2000). Les participants y exposent leur vision de la ville, de l'habitat et de leur propre rôle dans sa production et sa gestion.

⁴⁴⁸ Site web de l'AIH : <https://fre.habitants.org/>

de la gouvernance des alliances que la fondation a eu l'occasion de développer par ailleurs, celle-ci a rapidement fait l'objet d'une certaine reconnaissance internationale. La présente action vise à soutenir le développement de cette alliance, en particulier en finançant pendant les années 2004 – 2005 son coordonnateur Cesare Ottolini, fonctionnaire italien mis en disponibilité. »

Vingt ans après, cette alliance a gardé le cap, avec entre autres une Charte des responsabilités adoptée en 2015⁴⁴⁹, une campagne internationale contre les expulsions, une Université populaire urbaine gardant la mémoire des actions. Le modèle d'alliance a permis de regrouper des associations de base de tous les continents.

3.2 – L'Alliance des journalistes

Appuyer la naissance d'une alliance internationale de journalistes responsables⁴⁵⁰ :

« Dans le contexte de globalisation que nous connaissons, le développement des outils de communication et leurs répercussions sur le traitement de l'information appellent à une réflexion en profondeur quant à la responsabilité et à l'impact des médias. Dès la fin des années 1990 et au début des années 2000, la fondation a appuyé, dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, des initiatives tendant à constituer des « collèges de journalistes ». La réceptivité de telles initiatives a fait naître l'idée d'une alliance de journalistes. Conçue comme un espace virtuel et physique de débat dans lequel journalistes et personnes impliquées dans le monde des médias pourraient échanger et confronter leurs réflexions, cette alliance tend à la mise sur pied des actions communes en dehors de tout intérêt de promotion ou de développement de projets personnels. En 2004 et 2005, le soutien de la fondation porte sur le financement de quatre animateurs continentaux (il est prévu d'en identifier un cinquième) et l'organisation de rencontres, dans chacun de ces continents, sur les thématiques locales prioritaires, mais également en articulation entre les différents pôles. ».

Et nous précisons en février 2005 :

« Isis de Palma au Brésil et Linda Pollack aux États-Unis, ont parfaitement respecté nos invitations à agir auprès des milieux journalistiques de leur région. Elles ont toutes les deux entrepris la traduction du texte d'appel dans leur langue et, surtout, elles ont organisé deux réunions au cours de l'automne dans deux lieux différents de leur aire géographique. ».

Les deux autres coordinateurs sont Siddartha en Inde et Ziad Majed au Liban pour le Moyen Orient. Manola Gardez, salariée jusque là de la fondation en devient la coordinatrice en 2006 dans le cadre de notre politique d'essaimage. Elle en est toujours la directrice près de vingt ans après. Même si le champ géographique s'est rétréci au fil des ans et des moyens financiers à

⁴⁴⁹ La Charte des responsabilités des habitants, 2016.
Sur le site de l'AIH : https://fre.habitants.org/la_voie_urbaine/charte_des_responsabilites_des_habitants

⁴⁵⁰ Fiche budgétaire 26 - 2000 - Appuyer la naissance d'une alliance internationale de journalistes responsables. S'appuyer sur les initiatives prises par la fondation pour rassembler des « collèges de journalistes » soucieux de réfléchir à la responsabilité et à l'impact des médias, pour contribuer au lancement d'une alliance de journalistes

l'Europe et au Brésil, l'Alliance⁴⁵¹ a su trouver sa place dans le panorama intellectuel et institutionnel avec dix huit cahiers produits au fil des ans sur la pratique responsable d'un métier⁴⁵² qui, au cours des vingt dernières années, a connu avec internet, les réseaux sociaux, l'investissement de milliardaires dans les journaux pour en faire une plateforme de leurs visions politiques (comme Jeff Bezos aux USA ou Vincent Bolloré en France), et douze cahiers dans la collection « chercheurs et journalistes ».

3.3 – L'Alliance des juristes

Nous n'avions pas créé, en 2004, de « collège des juristes » à proprement parler mais savions, d'une part, que le rôle du droit serait essentiel dans les régulations mondiales et, d'autre part, que nous aurions besoin de l'apport des juristes pour que la Charte des responsabilités humaines, comme nous l'appelions encore à l'époque, puisse avoir des chances de devenir un jour ce « troisième pilier » des régulations internationales. Le budget réservé à cette potentielle alliance, en 2004 et 2005 est un budget exploratoire⁴⁵³ :

« Dans le contexte actuel, qui voit une conception hégémonique du droit international et de la gouvernance se développer et se renforcer [référence à la vision monopoliste des droits humains par l'Occident et discours des institutions internationales sur des « principes universels de bonne gouvernance], la question du droit est centrale et la nécessité d'apporter une alternative devient impérieuse. [...] La question centrale est donc bien d'interroger la responsabilité des juristes face aux enjeux éthiques des sociétés et des institutions dans lesquelles ils agissent.

La fondation a réuni un collège de juristes, en novembre 2001 à Santiago du Chili, pour débattre de la Charte des responsabilités humaines et des nouveaux défis du XXI^e siècle. Cette rencontre a permis de réunir des juristes et des responsables d'associations de défense des droits de l'Homme de très nombreux pays. Elle a donné lieu à un dossier rassemblant une trentaine de fiches relatant des expériences de lutte contre l'impunité et les défis de la gouvernance et du droit. Depuis, la fondation a gardé des liens avec des juristes soucieux de réfléchir sur leurs responsabilités face aux enjeux éthiques, sociaux et politiques. Même si l'initiative visant à mettre en place une alliance internationale de juristes n'a pas encore rassemblé les partenaires avec lesquels poursuivre ses travaux, la fondation espère que la dynamique engagée ouvrira prochainement de réelles opportunités de repenser le droit en lien avec l'émergence d'une communauté mondiale. [...] Les animateurs de cette ébauche de collège de juristes ont gardé les contacts avec les participants européens. [...] William Bourdon⁴⁵⁴, président de Sherpa⁴⁵⁵ basé à Paris, a répondu à l'Appel à initiatives lancé par

⁴⁵¹ Site web de l'Alliance Internationale des Journalistes (AIJ): www.alliance-journalistes.net/

⁴⁵² Collection Journalisme responsable. Sur le site de l'AIJ : www.alliance-journalistes.net/rubrique65.html

⁴⁵³ Fiche budgétaire 41 - 12 mai 2004 - Appuyer une alliance internationale de juristes ;Créer un espace de débat où le droit serait appréhendé comme moyen de construire une société juste et responsable

⁴⁵⁴ William Bourdon, né en 1956. Avocat français du barreau de Paris, à la tête du cabinet d'avocats Bourdon & Associés

⁴⁵⁵ Sherpa (<https://asso-sherpa.org>), organisation à but non lucratif créée en 2001 dont l'objet est de protéger et défendre les populations victimes de crimes économiques. Sherpa rassemble des juristes et des avocats venus de divers horizons et travaille avec de nombreuses organisations de la société civile à travers le monde. Sherpa a été fondé par William Bourdon, président de l'association jusqu'en 2017, qui a passé la main à Franceline Lepany en 2018

la FPH et se propose de poursuivre les efforts pour bâtir un réseau international de juristes pour un monde responsable et solidaire. »

Dans la pratique, cette initiative aura une riche postérité mais sous plusieurs formes différentes. Il s'est avéré compliqué de construire une position collective des juristes sur leurs responsabilités, notamment dans l'évolution du droit international et mondial, car ils sont des spécialistes de la responsabilité... appliquée aux autres acteurs. C'est pourquoi le travail avec les juristes s'est subdivisé en trois branches.

La première, incarnée par l'Association Sherpa, part de l'idée que les multinationales sont en position de force face aux populations civiles, en particulier dans les pays du Sud. Dans ces conditions, le rôle des juristes est d'utiliser toutes les ressources du droit pour rééquilibrer le rapport de force en contraignant ainsi, malgré des droits nationaux qui ne le facilitent pas, les multinationales donneuses d'ordres à assumer leurs responsabilités face aux atteintes aux droits fondamentaux des populations civiles provoquées par elles-mêmes et, plus souvent encore, par des filiales ou des sous-traitants à des milliers de kilomètres du siège social⁴⁵⁶ :

« L'association SHERPA a été créée en 2001 en vue d'entreprendre toutes les actions tendant à ce que la mondialisation de l'économie, dans tous ses aspects, s'effectue dans le respect d'une éthique globale et, par conséquent dans le respect des principes fondamentaux de protection des droits de l'Homme, qu'ils soient individuels ou collectifs. [...] L'association SHERPA est un réseau international de juristes (basés en Europe, Amérique du Nord, Afrique, Asie, Amérique Latine) qui travaille en lien avec des organisations de défense des droits de l'Homme et des associations de protection de l'environnement. Elle a pour objectifs :

1. Organiser et favoriser l'accompagnement notamment juridique des sociétés civiles dans leurs démarches, leurs réclamations et le cas échéant leurs plaintes à l'encontre des institutions internationales [...].
2. Favoriser, le cas échéant, et initier, en France et à l'étranger, toute action judiciaire devant les Juridictions nationales, régionales et internationales aux fins que soient identifiées, poursuivies, les personnes physiques et morales, les institutions et, plus généralement, les agents économiques responsables de violations des droits de l'homme.
3. Rechercher également les moyens d'obtenir réparation des préjudices subis par les victimes de ces violations.
4. Mener une activité d'expertise, d'analyse, d'audit et de conseil sur la mondialisation à chaque fois que ses effets directs ou indirects seront susceptibles de porter atteinte au droits de l'Homme dans sa dimension la plus large.
5. Proposer de nouveaux outils juridiques. »

⁴⁵⁶ FDS 21277 - 2 mars 2004 - Atelier juristes et responsabilités dans le cadre de la campagne responsabilité et nouvelle gouvernance FGF, Bernheim, FPH

Cette première branche rejoint à la fondation le courant de l'Observatoire des multinationales⁴⁵⁷ qu'elle finance et qui considère que le caractère extraterritorial de l'action des multinationales constitue une source majeure de déni des droits humains, en particulier environnementaux et sociaux.

La seconde, qui a fait l'objet d'ateliers pilotés par la Fondation des générations futures et, en particulier par son président, François Ost, a porté sur la consistance juridique de la Déclaration universelle des responsabilités humaines à laquelle nous sommes parvenus à la fin de la première décennie du 21^{ème} siècle⁴⁵⁸. Sans doute prématurée à l'époque car la version finale de la Déclaration ne sera publiée que six ans plus tard, ces ateliers, fondés sur les textes issus de l'Assemblée mondiale, ont eu le mérite de nous faire prendre conscience du travail proprement juridique qu'il restait à faire avant de songer présenter un texte fondateur aux instances internationales.

La troisième branche a concerné les conditions dans lesquelles une vision renouvelée de la responsabilité pourrait un jour devenir le troisième pilier de l'ordre international à côté de la Déclaration universelle des droits humains et la Charte de l'ONU. Nous nous sommes appuyés pour cela à la fois sur des personnalités politiques incontestées, comme Michel Rocard et sur des juristes de réputation internationale comme Mireille Delmas Marty et Alain Supiot, tous deux professeurs au Collège de France. Nous y reviendrons longuement en décrivant les efforts pour mettre au point et promouvoir la Déclaration universelle et mettre en évidence les métamorphoses du concept même de responsabilité nécessaires pour déboucher, un jour, sur un droit mondial, dans le chapitre traitant spécifiquement de la Déclaration.

3.4 – L'Alliance des artistes

Notre ambition était d'explorer la faisabilité d'une alliance pérenne d'artistes au service d'une culture de paix, dans le prolongement du « collège artistes » qui s'était constitué dans le cadre de l'Alliance⁴⁵⁹ :

« Au sein de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, un collège d'artistes a vu le jour en 1999. Jusqu'en 2001, ses travaux ont tendu vers la l'élaboration collective du Cahier de propositions « Pour le ré-enchantement du monde » qui réunit plus de cinquante expériences artistiques et avance des propositions pour que l'art et les artistes jouent un rôle plus important dans la société. Ré-enchanter le monde, c'est promouvoir une manière nouvelle et radicale de se positionner dans la société, à titre individuel et collectif. Hamilton Faria et Pedro Garcia, deux poètes brésiliens animateurs du collège d'artistes, exploreront, grâce aux contributions d'autres participants au collège, la faisabilité d'une alliance d'artistes agissant pour la paix qui aille au-delà du contexte brésilien. »

⁴⁵⁷ Site web de l' Observatoire des multinationales : <https://multinationales.org/fr/>

⁴⁵⁸ BIP 2626 - octobre 2004 - L'association SHERPA et la responsabilité pénale des multinationales

⁴⁵⁹ Fiche budgétaire 39 - 11 mai 2004 - Explorer la faisabilité d'une alliance d'artistes pour une culture de paix ; pour que l'art participe au ré-enchantement du monde en aidant les citoyens à s'impliquer de façon plus active et novatrice dans les débats de société

Cette perspective n'a pas eu de suite.

3.5 – L' Alliance des universitaires

Développer l'alliance internationale d'universitaires pour un nouveau contrat social⁴⁶⁰ :

« L'Association pour la pensée complexe d'Edgar Morin, animée principalement par Alfredo Pena Vega, a dirigé, en 2000 et 2001, le « collège universitaire » de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire. Elle a montré, à cette occasion, une réelle capacité à tenir les délais dans un projet complexe et à s'approprier les objectifs et les méthodes. À l'issue de l'Assemblée mondiale des Citoyens (2001) et en bénéficiant de la notoriété d'Edgar Morin en Amérique latine le « collège universitaire », sur la base du Cahier de propositions qu'il a produit sur la réforme de l'université, s'est transformé en une association indépendante nommée ORUS (Observatoire international des Réformes Universitaires). La fondation a vu dans la création d'ORUS la possibilité de porter collectivement le débat sur ce qu'elle a appelé un « nouveau contrat social entre l'Université et la société » .

L'implication de la Fondation dans l'évolution de l'enseignement supérieur est déjà ancienne et découle de son projet même, faire en sorte que les savoirs accumulés contribuent mieux aux progrès de l'humanité. Michel Falise⁴⁶¹, alors vice président de l'Association internationale des universités (AIU), et président de la Fédération des universités catholiques européennes, m'avait comme je l'ai raconté par ailleurs, proposé d'intervenir au colloque de l'AIU de 1997 à Bangkok en prévision de la Conférence mondiale sur enseignement supérieur organisée par l'UNESCO en octobre 1998. Une note de janvier 2001 récapitule l'ensemble des contacts que nous avons pris au fil des années⁴⁶² :

« Dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, le rôle éminent de la formation de futures élites professionnelles et sociales a toujours été reconnu comme une de nos priorités de travail. Cette note donne un aperçu du dialogue établi avec quelques organismes sur la question de la réforme de l'enseignement supérieur [...] :

1. L'association internationale des universités (AIU) : c'est une association mondiale, créée dans le prolongement de la création de l'UNESCO après la guerre et qui a son siège dans les locaux de l'UNESCO. Sa force est d'être dans tous les continents. Son autre force, qui est aussi sa faiblesse, est de regrouper des doyens ou recteurs d'universités et donc d'avoir principalement en commun la défense, éventuellement corporatiste, des intérêts et privilèges de l'université. C'est avec l'AIU qu'a été lancé le premier travail collectif de l'Alliance sur l'Université, grâce à un allié, Michel Falise, lorsqu'il était membre du Conseil de l'AIU en tant qu'ancien président de l'Institut Catholique de Lille. Eva Egron Polak, une alliée, a été particulièrement active dans

⁴⁶⁰ Fiche budgétaire 35 - 2004 - Développer l'alliance internationale d'universitaires pour un nouveau contrat social ; Soutien à ORUS, Observatoire international des Réformes Universitaires placé sous le patronage intellectuel d'Edgar Morin

⁴⁶¹ Michel Falise (1931 – 2012), économiste et universitaire français. Il est le premier recteur laïc de l'Université catholique de Lille et, en 1993, le président de la Fédération européenne des universités catholiques

⁴⁶² BIP 743 - janvier 2001 - Un ensemble convergent d'initiatives dans le domaine de la réforme de l'enseignement supérieur. Aperçu du dialogue établi avec quelques organismes sur la question de la réforme de l'enseignement supérieur

cette initiative lorsqu'elle était encore salariée de l'AIU à Paris. En particulier, à Bangkok en 1997, lors d'une assemblée mondiale de l'AIU, nous avons cherché à cerner ensemble les contours d'une université citoyenne, responsable et solidaire. C'est aussi dans ce cadre que nous avons esquissé l'idée qu'un nouveau contrat social devait s'élaborer entre l'université et la société à la place du contrat implicite ou explicite actuel qui se limite à dire : « l'enseignement est capital et doit être soutenu par la société ; le meilleur moyen de le soutenir c'est de défendre l'autonomie universitaire » (et par voie de conséquence la liberté de chaque faculté de définir le contenu de son propre enseignement). Au sein de l'AIU, il semble que cette idée de contrat social, ou au moins l'idée, qu'en contrepartie de l'appui de la société, l'université doit s'assurer qu'elle répond à ses besoins a commencé à faire son chemin. L'enjeu est de relancer le dialogue collectif au sein de l'AIU pour traduire ces idées en propositions de réforme. [...]

2. L'association pour la pensée complexe (APC). Cette association, créée par Edgar Morin, est née de l'audience internationale de ses réflexions sur la complexité et sur l'éducation. Elle est surtout présente dans le monde universitaire des pays d'Europe Latine et d'Amérique Latine. Ces dernières années, Edgar Morin a été amené à préciser sa réflexion sur l'éducation et les savoirs essentiels, aussi bien à la demande du gouvernement français qu'à la demande de l'UNESCO. Ses deux derniers livres, « La tête bien faite » et « Les sept savoirs », esquissent les bases d'une réforme profonde de l'enseignement. Au sein du réseau de l'APC, de nombreux universitaires se sont efforcés de traduire, dans leur pratique pédagogique, les préceptes d'une approche de la complexité. Le réseau a décidé de se mobiliser autour de propositions à mettre en débat dans le cadre de l'Alliance. »

Et en 1998, Pierre Calame a été invité à faire la synthèse des débats de la Fédération des universités catholiques européennes sur le thème de l'université citoyenne⁴⁶³ :

« J'examinerai successivement les enjeux de la citoyenneté pour la Fédération des Universités Catholiques Européennes (FUCE), les contenus et caractéristiques d'une université citoyenne et les prochaines étapes. La question est simple : que voulez-vous être ? Quel contenu donner au fait d'être membre de la Fédération ? Ont été opposées deux définitions de la citoyenneté : la citoyenneté conçue comme un droit découlant de l'appartenance à une communauté et, la citoyenneté conçue comme un lien contribuant à une communauté. Que signifie être membre citoyen de la FUCE ? Est ce une fédération identitaire où le fait d'être université, catholique et européenne donne automatiquement « droit de citoyenneté » ou, est une fédération qui se définit par les liens entre ses membres, par la communauté que créent ces liens et par le projet de cette communauté ? »

Après avoir souligné le lien entre citoyenneté, au sens actif du terme, et responsabilité, le texte poursuit :

« Responsabilité de quoi ? Quatre dimensions à cette question :

- Quelle élite voulez-vous former ? Des citoyens ouverts au monde, des humanistes, des personnes attentives aux autres ? Ou des spécialistes enfermés dans leurs savoirs parcellaires, des autistes sociaux ayant les plus grandes difficultés à comprendre et les représentations de tous ceux qui ne sont pas de leur culture et de leur milieu ?

⁴⁶³ BIP 418 - avril 1998 - Université catholique européenne et citoyenneté ; Synthèse de la conférence de Louvain 24/25 avril 1998

- Quels défis nos sociétés doivent-ils relever ? Comment les lieux de savoir et d'expérience que vous êtes peuvent-ils contribuer à relever ces défis ? Avec qui faut-il relever ces défis ? Comment l'université peut-elle entrer en partenariat avec les autres acteurs de la société ?
- Quels rapports au savoir veut-on construire et diffuser ? Est-ce un rapport descendant depuis les détenteurs du savoir jusqu'à la population ou est-ce un savoir qui se construit à partir de l'expérience de chacun, avec les gens et, pourrait-on dire, de bas en haut ? »

C'est, avec ce fond de tableau, qu'Edgar Morin et Alfredo Pena Vega élaborent le cahier de propositions de l'Alliance « Université quel avenir ? »⁴⁶⁴

La Fondation, après la Conférence mondiale de l'Enseignement supérieur de 1998, qui est restée attachée au thème corporatiste classique « donnez nous les moyens financiers et la liberté d'enseigner et nous formerons les cadres dont la société a besoin », bénéficie d'une crédibilité à l'UNESCO lui permettant de poursuivre son interpellation en y intervenant en janvier 2003⁴⁶⁵ :

« En ce début de 21^{ème} siècle, le problème majeur n'est plus de promouvoir l'enseignement supérieur, mais de le réorienter sur la base d'un nouveau contrat social entre l'université et la société, et de définir des stratégies de changement pour conduire cette réorientation. L'humanité est confrontée à des mutations décisives et l'université, en raison même de l'enjeu que représente la formation des cadres de la société de demain, a une responsabilité considérable à la fois individuelle et collective vis-à-vis de ces mutations. Or, les institutions universitaires, comme toutes les grandes institutions publiques, évoluent lentement et, les stratégies de changement impliquent une volonté collective forte et la mise en réseau de tous ceux qui sont porteurs de cette ambition de changement. »

Puis le texte souligne les impasses du cadre d'action prioritaire adopté en conclusion de la conférence mondiale d'octobre 1998 :

1. « La nécessité pour l'enseignement supérieur de se transformer de façon radicale sur la base d'une réforme de la pensée et d'un contrat social renouvelé avec la société, pour faire face aux défis urgents du 21^{ème} siècle ;
2. La nature de la responsabilité individuelle et collective des enseignants et des institutions d'enseignement supérieur. À l'exception d'une allusion vague, en dernière page, à la « responsabilité sociale » ;
3. Le devoir de construire des réseaux internationaux d'universitaires et d'universités capables de concevoir et conduire des stratégies de changement ; la question se trouvant, dans la déclaration, réduite à des échanges interuniversitaires. »

Nous étions bien conscients du chemin à parcourir pour que le monde universitaire s'engage dans

⁴⁶⁴ Université quel avenir ? Paru en 2003, par Alfredo Pena-Vega, Edgar Morin
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/universite-quel-avenir/

⁴⁶⁵ BIP 1002 - juillet 2003 - L'Université citoyenne, responsable et solidaire : un nouveau contrat avec la société et une stratégie de changement en réseau. Conférence d'ouverture de la 8ème consultative collective UNESCO/ONG sur l'enseignement supérieur

cette remise en cause difficile d'une idéologie si profondément ancrée dans la « première modernité » et de la difficulté pour les instances collectives existantes, à commencer par l'AIU, de l'entreprendre⁴⁶⁶ :

« Les animateurs de l'AIU sont conscients de la nécessité de redéfinir et de promouvoir la responsabilité des Universités face à la société, de réformer l'éducation. Mais l'AIU, à l'image des Universités elles-mêmes, est très hétérogène. Pour qu'il y ait changement, il faut que cela vienne de l'intérieur des Universités, à partir du niveau local et des préoccupations des enseignants eux-mêmes. Or, ces préoccupations sont elles-mêmes assez spécialisées et ne concernent pas la réforme de la pensée. Ce dialogue illustre de façon exemplaire les défis du changement des différents acteurs sociaux : difficulté à l'imposer de l'extérieur, difficulté à le faire naître de l'intérieur. »

Nous avons donc compris qu'il fallait pouvoir bénéficier d'une impulsion politique forte pour lancer un tel processus. En 2003, nous pensons l'avoir trouvé avec le Ministre de l'éducation du Brésil, Cristovam Buarque⁴⁶⁷. Les circonstances y sont favorables. Cristovam Buarque, membre à l'époque du Parti des travailleurs (PT), du président Lula, élu en janvier 2003, avec toute l'aura qui s'attachait à l'époque à ce premier président de gauche, est ancien recteur de l'Université de Brasilia et a donc une double légitimité universitaire et politique. Le premier mandat de Lula a été très marqué par la volonté de grandes réformes portées collectivement. Nous aurons l'occasion d'y revenir. C'était donc un contexte porteur. D'autant plus qu'Edgar Morin jouissait d'un prestige particulier en Amérique latine, son nom ouvrant toutes les portes. Nous convenons donc, d'organiser avec Cristovam Buarque, une conférence internationale à Brasilia sur l'avenir de l'Université. Ce fut en réalité le point d'orgue de cet effort collectif. J'en ai planté le décor lors de la plénière d'ouverture de la conférence⁴⁶⁸ :

« L'Université fait partie des causes de la crise du monde actuel, tout autant que des solutions. D'où la nécessité d'un changement radical et d'un nouveau contrat entre Université et société [...] et le besoin de concevoir pour cela une stratégie de changement en réseau. [...] Au delà des mécanismes de domination économique que chacun de nous connaît, la crise du monde contemporain a des fondements conceptuels, idéologies et institutionnels. C'est, en effet, une crise des relations : des hommes avec les hommes, des sociétés avec les sociétés, de l'humanité avec la biosphère. Crise des hommes entre eux, l'exemple de l'exclusion sociale, des sociétés entre elles avec l'extraordinaire difficulté à gérer nos interdépendances dans le cadre des régulations politiques actuelles, crise enfin des rapports humanité biosphère car la société consomme des ressources bien plus rapidement que celles-ci se reproduisent et, on conçoit bien que ça ne pourra pas se poursuivre indéfiniment... Cette difficulté à mettre en relation, on la retrouve dans tous les domaines, comme si le modèle cartésien, décomposer pour comprendre, avait dégénéré en une schizophrénie et un cloison-

⁴⁶⁶ BIP 668 - avril 2002 - Quelles perspectives de coopération entre l'AIU, l'APC et l'Alliance sur la réforme de l'Université. Mémo - Hans Van Ginkel (Président de l'AIU), Eva Egron Polak (Secrétaire générale de l'AIU), Alfredo Pena Vega, Pierre Calame

⁴⁶⁷ Cristovam Ricardo Cavalcanti Buarque, né en 1944, est un ingénieur, économiste, enseignant, professeur et doyen de l'université de Brasilia. Personnalité politique au Brésil comme membre de Parti démocratique travailliste, sénateur et ministre de l'Éducation nationale du Brésil

⁴⁶⁸ BIP 2311 - novembre 2003 - L'Université du 21^{ème} siècle sera citoyenne, responsable et solidaire... ou ne sera pas. La réforme de l'université devra reposer sur un nouveau contrat avec la société. Sa construction appelle une stratégie de changement en réseau. Allocution de Pierre Calame lors de la conférence internationale « Université 21 » de Brasilia

nement généralisés. Dans le champ de la production industrielle, c'est la juxtaposition des filières ; dans l'université, c'est le cloisonnement des connaissances ; dans l'action publique, c'est la juxtaposition des politiques sectorielles [...]. Le contrat social actuel est dépassé. Pour la science et pour l'université il existait bien, au lendemain de la Deuxième Guerre Mondiale, une forme de contrat social. Pour la science, ce contrat est né de la reconversion du formidable effort de mobilisation des cerveaux qu'avait nécessité la guerre. Pour l'Université, le contact social implicite avait deux dimensions : la construction et la diffusion de la connaissance spécialisée ; les franchises universitaires. Mais ce contrat historique fait eau de toutes parts. D'abord, parce que la nature des débouchés de l'Université a changé : c'est de moins en moins la reproduction de l'Université elle-même ou l'encadrement de la société par l'État et, de plus en plus, la formation de manières de savoirs et de savoir-faire au sein des entreprises. D'où :

- a) la perte du monopole dans la délivrance des savoirs et le poids croissant de l'entreprise, avec la dérive du savoir vers une marchandise ;
- b) l'effacement de l'Université au profit de systèmes répondant directement aux besoins à court terme de l'économie. Ensuite, parce que le scepticisme de la société à l'égard de ce mode de production et de reproduction du savoir va croissant. En un mot, la société fait de moins en moins confiance à l'Université : le caractère périmé du contrat retire progressivement le support social de la société à l'Université ;
- c) En troisième lieu, parce que l'Université, comme l'État, n'a plus le monopole de l'expertise. On le voit avec la montée en puissance de ce que j'appelle l'expertise citoyenne en réseau.

Tout ceci veut dire, en clair que, si les universitaires refusaient de descendre de leur piédestal ils se retrouveraient un jour purement et simplement déboulonnés comme une vulgaire statue de dirigeant déchu. Enfin, parce que, dans la société de l'information, la mutualisation des connaissances s'accommode mal des murs visibles ou invisibles des institutions. [...] Le nouveau contrat social repose sur la Charte des responsabilités humaines. »

Avec un tel lancement, nous pensions avoir jeté les bases de ce réseau international d'universitaires travaillant ensemble au renouvellement du contrat social et, c'était sur cette base que s'était élaboré le budget 2004-2005. Malheureusement, à la suite d'un conflit avec le président Lula, Cristovam Buarque a démissionné dès le début de l'année 2004 et nous ne retrouverons jamais une telle opportunité.

ORUS a cherché d'autres points d'appui, notamment du côté du Venezuela de Hugo Chavez mais c'était enfermer le processus dans la logique du « bolivarisme » qui a incarné plutôt la subordination des Universités au pouvoir politique. En 2008, avec un nouveau président d'ORUS, Marco Antonio Dias, représentant auprès de l'UNESCO de l'Université des Nations Unies, nous évoquons un nouveau départ. Juliette Decoster, au nom de la fondation⁴⁶⁹ :

« Le conseil de fondation a émis des doutes quant à la poursuite du financement ORUS. Celui-ci a tout de même été validé mais le conseil a le sentiment d'une stagnation, voire d'un essoufflement de la part d'ORUS. Lors de nos précédentes réunions (il y a plus d'un an) j'avais déjà insisté sur la nécessité de mieux valoriser les avancées d'ORUS, et de mieux présenter la stratégie d'ORUS par

⁴⁶⁹ FDS 24096 - avril 2008 - Mise au point avec Alfredo Pena-Vega, ORUS. Repartir sur de nouvelles bases

rapport aux enjeux (orientations, stratégie, modes d'action, organisation et gestion de l'association en fonction de la stratégie choisie). »

ORUS réunit de bons intellectuels mais n'a plus de véritable pouvoir de convocation et peine à devenir effectivement un « observatoire des réformes universitaires » en réunissant des fiches de cas. Le processus va s'étioler. Un autre représentant de la fondation, Nicolas Krauz, note à nouveau en 2011 à propos d'un colloque à Dijon⁴⁷⁰ :

« La tribune prévaut sur la cuisine : le focus est mis à la tribune sur le discours théorique (très souvent conceptuel, holistique et souvent catastrophiste – heuristique de la peur) et très peu sur les expériences de terrain et les processus d'acteurs (d'où le décalage avec les quelques expériences locales concrètes et positives).»

Nous nous sommes progressivement éloignés de l'idée même d'alliance d'universitaires et la Fondation décidera, en conséquence, d'arrêter ses subventions.

La question du contrat social entre Université et société rebondira quelques années plus tard dans le cadre des traductions concrètes de la Déclaration universelle des responsabilités humaines et nous en reparlerons dans ce cadre.

3.6 – L'Alliance des jeunes : « nous allons prendre soin de la planète »

Dans le cadre de l'Alliance s'était développé un « collège de jeunes », souvent des jeunes universitaires de plusieurs continents⁴⁷¹ :

« Le collège jeunes a fait un pas très important en 1998. Après plusieurs années de travail, ce collège a organisé sa première rencontre internationale. Elle a eu lieu en Inde. Ce réseau de jeunes a participé activement à la Conférence Mondiale de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur en septembre 1998. Des points d'ancrage du Chantier Jeunes ont commencé leurs travaux dans tous les continents (Brésil, Canada, Kenya, Thaïlande, Inde, France, Belgique, Australie, États-Unis). Ils sont prêts à prendre une part active dans les activités de l'Assemblée de Citoyens de la Terre, entre 1999 et 2001. »

Il ne s'est pas institutionnalisé après l'Assemblée mondiale mais les liens entre ses membres sont pour la plupart restés vivaces. C'est sous un autre angle, celui des jeunes collégiens que la dynamique va rebondir au début des années 2000. Quoique placée sous le signe de la responsabilité, comme dans le cas de l'enseignement supérieur, la dynamique a été telle qu'elle a sa place ici.

À l'origine, une conférence nationale brésilienne en 2003⁴⁷². Elle s'inscrit dans la politique impulsée par le président Lula :

⁴⁷⁰ FDS 25769 - juin 2011 - Participation à l'Université de Dijon (Rio 20 après) organisée par Edgar Morin et l'IIRPC

⁴⁷¹ FDS Q&R 9771 - janvier 1999 - L'Alliance et les jeunes

« Après l'élection de Lula, qui s'était engagé à faire la politique autrement et à consulter la population, 2 grandes conférences nationales ont été lancées : l'une sur les villes et, l'autre, sur l'environnement, intitulée « Nous allons prendre soin du Brésil » (Vamos cuidar do Brasil), dont la coordination a été assurée par une alliée, amie et partenaire d'Isis de Palma au sein d'Imagem, Rachel Trajber. Cette seconde conférence a été réalisée en 6 mois et a mobilisé 3,5 millions de personnes ! deux conférences parallèles, l'une des adultes, l'autre des jeunes des écoles (dont la coordination a été confiée à une ancienne du collège jeunes de l'Alliance, Soraia Mello). Une démarche en deux temps : au niveau de chacun des 27 États puis au niveau fédéral. Un cadre de débats « sectoriel » : infrastructures, agriculture, biodiversité, etc. Une procédure décalquée de la démocratie formelle : élection des délégués ; vote des recommandations proposées. Il en est résulté, à l'issue de la conférence nationale finale tenue en novembre 2003, un cahier comprenant plusieurs centaines de propositions d'ordre divers. »

Mais ce n'est qu'un premier essai. En 2005-2006 se tient la seconde conférence de jeunes sur l'environnement⁴⁷³. Et c'est un coup de maître. Elle est organisée conjointement par le Ministre de l'éducation, Fernando Haddad, un proche de l'Alliance, et la Ministre de l'environnement, Marina Silva, une icône du Brésil de cette époque car veuve du grand activiste Chico Mendes, assassiné pour avoir lutté contre la déforestation en Amazonie. Et c'est Rachel Trajber, porteuse des réflexions de l'Alliance sur la responsabilité, qui en est la principale organisatrice, :

« En 2005-2006, en lien avec la diffusion de la Charte des Responsabilités Humaines, les ministères de l'Éducation et de l'Environnement du Brésil ont organisé un vaste processus de réflexion de jeunes de 11 à 15 ans sur leurs responsabilités futures face au Brésil et au monde. Le processus a mobilisé 12.000 écoles et 4 millions d'enfants. Au printemps 2006, 600 enfants délégués, de tous les coins du Brésil, se sont réunis à Brasília pour mettre en commun les réflexions et aboutir au texte « Nous allons prendre soin du Brésil », qui est une véritable charte des responsabilités des jeunes. Rachel Trajber, du comité international de la Charte, a été l'une des chevilles ouvrières du processus. Celui-ci n'a pu réussir qu'en raison de l'extrême rigueur méthodologique dont a fait preuve de bout en bout l'équipe d'animation. »

Nous disposons, en Français, d'un compte rendu détaillé de ce processus, probablement unique dans l'histoire, par son objet – des jeunes réfléchissant à leurs propres responsabilités -, par son ampleur, bien sûr, et par sa méthodologie qui réserve une grande place à des élèves un peu plus âgés encadrant leurs cadets, les « facilitateurs ». Le processus s'est achevé à Brasília où une délégation des jeunes est allée présenter au président Lula les conclusions et les engagements auxquels ils ont abouti : Vamos cuidar no Brasil ! Nous allons prendre soin du Brésil. Edith Sizoo, la coordinatrice de la Charte des responsabilités humaines de l'Alliance était présente à ce moment historique⁴⁷⁴ :

⁴⁷² FDS 21438 - avril 2004 - Portée et limites de la Conférence Nationale Brésilienne sur l'environnement. La CNB sur l'environnement a mobilisé 3,5 millions de personnes. Mais que faire des résultats de cette gigantesque consultation ? La FPH propose une démarche d'accompagnement pour passer des recommandations à une stratégie

⁴⁷³ BIP 3249 - juin 2006 - Prenons soin du Brésil deuxième conférence nationale des enfants et adolescents pour l'environnement ; Vivre la diversité à l'école. Ministère de l'Éducation du Brésil

⁴⁷⁴ BIP 3079 - juin 2006- Let's take care of Brasil - Prenons soin du Brésil. The national adolescent conference on responsibility for the environment. A unique educational and social achievement. Une conférence exemplaire mobilisant tout le Brésil des millions d'enfants autour de leur responsabilité face au Brésil et au monde de demain

« Dans le cadre de la diffusion internationale de la Charte des responsabilités humaines, le Brésil vient de vivre un événement de portée historique. Plusieurs millions de jeunes de 12 à 15 ans, de 12000 écoles, ont participé à l'élaboration de la Charte des responsabilités des jeunes à l'égard du Brésil et du monde. Comment ne pas rêver d'étendre la démarche au niveau mondial ? ».

Rendant compte à la fondation de ce qu'elle a vu à Brasilia, Edith Sizoo s'excuse : « *dans l'enthousiasme, j'ai lancé aux jeunes pourquoi n'inviteriez vous pas vos camarades du monde entier ?* » Tonnerre d'applaudissements. « *Qu'ai-je donc fait là ?* ». Elle a fait... ce qu'elle devait faire. Nous tenons là l'amorce inespérée d'un dialogue entre enfants et jeunes du monde entier autour de leur responsabilités : nous allons prendre soin de la planète ! Le mouvement est lancé. Nous pouvons compter sur le gouvernement brésilien de l'époque et sur Rachel Trajber pour adosser nos efforts. « *L'idée a été émise de reproduire un processus équivalent dans d'autres grands pays ou continents pour aboutir vers 2010 à une assemblée mondiale de jeunes et à une charte mondiale des jeunes. D'où l'importance de faire bénéficier tous ceux qui seraient intéressés de l'ensemble des réflexions méthodologiques conduites par l'équipe brésilienne* ». Cet horizon de 2010, à la fois suffisamment proche pour créer un dynamisme et suffisamment lointain pour permettre d'organiser les choses est idéal.

L'année 2008, à mi-parcours, est un moment crucial pour faire le point avec l'équipe de préparation de la rencontre mondiale, au Brésil et en France⁴⁷⁵. Comme toujours, la fondation s'efforce de relier initiatives de la société civile et initiatives officielles :

« Le lancement officiel de la conférence par le gouvernement brésilien est prévu très prochainement (dans le mois). 2 voies possibles : signature des 3 ministères (Éducation, Environnement, Relations extérieures) ou, si possible, du Président Lula directement (plus d'impact au niveau international). 2 modalités possibles : par une rencontre officielle ou par un envoi à chaque ambassadeur des autres pays. Le Ministère de l'Éducation brésilien appuie beaucoup ce programme. La date officielle de la rencontre internationale serait idéalement 2 ans après son lancement officiel. Mais pour l'instant, la date retenue de cette rencontre est celle du 5 au 10 juin 2010, au Brésil. Le choix de cette date est stratégique (5 juin : Journée de la Terre, aussi le mandat de Lula se termine fin 2010 et une loi l'empêche de prendre toute initiative 6 mois avant la date des élections...). Les rencontres nationales auront lieu, pour le Brésil, en avril 2009 (3ème rencontre nationale après celles de 2003 et 2005), et dans les autres pays, entre mai 2009 et avril 2010 (la rencontre brésilienne servira d'exemple, et accueillera pour cela des observateurs internationaux). Quels pays participeront au projet ? Théoriquement, tous ceux qui en exprimeront le souhait et regrouperont les conditions nécessaires pour le faire. Méthodologie pédagogique : une nouvelle version du document Paso a Paso (pas à pas), (déjà utilisé lors des conférences nationales précédentes – document méthodologique pour mettre en place les activités aux niveaux des écoles et national) est sortie, elle sera distribuée à toutes les écoles participantes au Brésil, avec un ensemble de documents méthodologiques et pédagogiques (guides sur les thèmes environnementaux principaux, un guide « Changer et agir dans les écoles et communautés », un volume pour les enseignants avec explications et suggestions d'activités, guide pour l'après conférence ...). Ces documents seront aussi envoyés aux pays participants, qui pourront les adapter à leur contexte. Les pays participants formeront un Comité d'Organisation Nationale (CON) via les ministères ou la société civile. Les écoles concernées sont les collèges, pour des enfants de 11 à 14 ans. La rencontre se fera en

⁴⁷⁵ FDS 24279 - juillet 2008 - Préparation de la Conférence internationale des enfants et adolescents pour l'environnement

étroite collaboration avec la Décennie de l'Éducation de l'Environnement Durable de l'ONU. Le Comité français pour la décennie de l'éducation au développement durable de l'ONU organise, du 27 au 29 octobre 2008 à Bordeaux, une Conférence Internationale de l'Éducation pour l'Environnement Durable, avec 60 pays, 800 personnes. Ce serait l'occasion pour présenter le programme de la Conférence internationale des jeunes pour l'environnement. Réseau de la Charte des responsabilités humaines : Chaque membre de la Charte a exploré le terrain dans son pays pour une participation à la rencontre. On sait que le projet est réalisable dans plusieurs pays, avec des appuis aux niveaux gouvernemental et/ou associatif selon les pays. L'intérêt du réseau de la Charte des responsabilités humaines est qu'il est assez équilibré géographiquement en terme de représentativité, avec des partenaires sur tous les continents. »

Ce moment décisif est très révélateur de la manière de mobiliser le capital social construit dans le cadre de l'Alliance pour combiner des initiatives gouvernementales, comme l'invitation officielle lancée par le gouvernement brésilien, et des initiatives de la société civile, comme la mobilisation du réseau de la Charte pour trouver les moyens d'inciter différents pays à faire bon accueil à l'initiative brésilienne.

Ce même mois de juillet 2008, Rachel Trajber s'attache à distinguer les circonstances exceptionnelles, liées aux premières années de la présidence de Lula, qui ont permis à cette aventure d'avoir lieu, des conditions plus pérennes du succès⁴⁷⁶ :

« La clé du succès fut au Brésil, depuis 1992, le partenariat des Ministères de l'Éducation et de l'Environnement et la « loyauté mutuelle » du noyau fondateur. Mais il faut distinguer les conditions exceptionnelles qui ont permis l'invention du processus et les conditions, plus ordinaires, qui permettraient de la produire.

Premier principe : les jeunes choisissent les jeunes – élection des délégués.

Deuxième principe : les jeunes forment les jeunes.

Troisième principe : les différentes générations s'éduquent mutuellement.

L'encadrement et l'animation des ateliers à Brasilia [lors de la conférence de 2006] étaient assurés par des jeunes de 17 à 29 ans qui ont fait leur propre Charte des responsabilités. Mais ils ont constaté « que la Charte des enfants était meilleure que la leur » ! Car les enfants, pour chaque engagement, se sont demandés à chaque fois « sommes nous capables de le faire ». À Brasilia, les enfants ont travaillé jusqu'à trois heures du matin, refusant d'aller se coucher tant qu'ils n'avaient pas fini, refusant de retenir un concept s'ils n'étaient pas capables de l'assumer. L'idée de « nous sommes responsables de ce que nous pouvons faire », les enfants le partagent pleinement. Ils refusent le « they should » qui peuple habituellement ce genre de processus. »

Ces différents principes s'avéreront particulièrement puissants lors de la Conférence mondiale de 2010. Cette conférence mondiale se tient à Brasilia en juin 2010. C'est un plein succès⁴⁷⁷. Rapport établi par les Ministères brésiliens de l'éducation et de l'environnement :

⁴⁷⁶ FDS 23071 - juillet 2008 - Scénario d'une Assemblée mondiale des jeunes pour leur responsabilité, la vie et la planète

⁴⁷⁷ BIP 4228 - janvier 2011 - Compilation des documents de présentation et de bilan de la conférence internationale des enfants en juin 2010 au Brésil ; une conférence internationale « prenons soin de la planète » et ses suites nationales et européennes

« Le processus préparatoire a été suivi par 55 pays, impliquant selon ma méthodologie brésilienne, le travail préalable dans des établissements scolaires au sein desquels les enfants ont élu leurs délégués à la conférence. 47 pays ont participé effectivement à la conférence. Elle a réuni, pendant cinq jours, 658 participants dont 333 jeunes de 12 à 15 ans impliqués dans un débat sur les défis globaux de durabilité. Chaque pays avait en outre délégué, un « facilitateur » entre 20 et 25 ans. [...] la mobilisation internationale a démarré avec l'invitation conjointe des deux Ministres brésiliens et de leurs collègues du monde entiers, invités à suivre comme observateurs la troisième conférence brésilienne de jeunes en avril 2009. Le gouvernement brésilien a financé avec la FPH l'équipe d'organisation. À partir du printemps 2009, 62 pays ont initié un processus inspiré du processus brésilien avec une démarche de bas en haut, partant des établissements scolaires pour remonter au niveau national, aboutissant à l'élaboration d'une Charte nationale des responsabilités : « nous allons prendre soin de notre pays » [...]. La Conférence s'est en outre inscrite dans la décennie de l'UNESCO sur l'éducation au développement durable, illustrant la force d'une coopération entre les institutions internationales, les gouvernements nationaux, la société civile et les écoles elle-mêmes. Elle a permis à des jeunes du monde entier d'assumer leurs propres responsabilités face aux défis mondiaux de la durabilité. ».

C'est en Inde que le processus préparatoire fut le plus collectif, impliquant plus de onze millions de jeunes. Tous les participants à la rencontre mondiale ont été subjugués par le mélange de sérieux et d'enthousiasme collectif qui, tout au long de la rencontre, a émané de ces jeunes délégués, ateliers de travail, chants et danses se succédant sans discontinuer. Le résultat des travaux fut présenté solennellement à Brasilia, au Président de l'Assemblée nationale, lors d'une émouvante cérémonie de clôture au Musée national de la République.

La fondation, qui était la principale organisatrice de cette conférence avec le gouvernement brésilien, avait suivi en particulier le processus en Europe, qui a associé sept pays dont la France. Les travaux préparatoires ont débouché, lors de la Conférence de Brasilia, sur un Manifeste européen « Nous allons prendre soin de la planète ». L'association Monde pluriel de Grenoble, animée par Delphine Astier avait assuré la coordination européenne. Dès juillet 2010, j'avais fait part à Herman von Rompuy, président du Conseil européen, de la tenue et des résultats de la Conférence⁴⁷⁸ :

« Après lui avoir remis un dossier sur la Conférence de Brasilia et une copie de la Charte des responsabilités des jeunes, « Nous allons prendre soin de la planète », il avait manifesté son intérêt à l'égard de cette initiative et donné son accord de principe pour recevoir une délégation de jeunes Européens, ce qui en soi était inespéré [le Président du Conseil européen est la personnalité politique la plus importante de l'UE]. [...] Être reçu par lui est un privilège assez exceptionnel qui donne subitement une grande crédibilité à quiconque obtient un entretien. Son accord de principe nous a aidé ensuite à susciter l'intérêt des autres institutions. Nous avons donc calé la visite à Bruxelles en fonction de la date que nous proposait Herman Van Rompuy. Ce fut le 24 novembre. [...] un mot sur la délégation. Du côté des jeunes, elle était composée par un Allemand, une Italienne, une Espagnole, un Grec et un Français auxquels s'ajoutaient deux facilitateurs, l'un allemand et l'autre espagnol. [...] Le 23 novembre au soir, ce fut la répétition générale. Venons-en aux quatre entretiens qui se sont succédé le 24, avec la Commission européenne, le vice-président du

⁴⁷⁸ BIP 4205 - novembre 2010 - Un écho inespéré à la Conférence internationale des enfants et des jeunes dans les institutions européennes

GIEC (IPCC), le président du Conseil européen, enfin le secrétaire général du Comité des Régions. L'objectif, dans tous les cas, était de montrer l'enjeu de la Conférence, la place que l'Union européenne y avait prise et d'évoquer les suites possibles. En raison des discussions de Brasilia et de la perspective du 20^{ème} anniversaire du Sommet de la terre à Rio en mai 2012 (conférence internationale dite Rio+20), nous avons ciblé sur l'idée de la tenue d'une conférence européenne des jeunes avant Rio+20 au printemps 2012, en vue, entre autres objectifs pédagogiques, de préparer la contribution des jeunes Européens à cette conférence internationale [...]. Le troisième entretien, avec Herman Van Rompuy a été bien entendu le clou de la journée. Non seulement il nous a reçus mais, il nous a reçus près d'une heure, plus même qu'il n'avait été prévu avant le déclenchement de la crise irlandaise. Cette durée de l'entretien est en soi un acte politique dont il ne faut pas sous-estimer l'importance. Nous avons situé, en introduction de l'entretien, la Conférence internationale des jeunes dans deux perspectives conjointes : la nécessité d'adopter à l'échelle internationale une éthique globale, centrée sur la responsabilité des différents types d'acteurs ; la nécessité, face à des interdépendances, devenues mondiales, de construire la conscience vécue des habitants de cette planète qu'ils forment une communauté de destin. C'est bien à ces deux priorités que les jeunes ont répondu avec enthousiasme: en montrant que, quoique supposés « sans pouvoir », ils étaient résolus à assumer leur propre responsabilité et, en vivant à Brasilia un événement dont ils ont tous rendu témoignage, et qui a permis de dépasser les frontières pour se sentir « citoyens du monde ». Herman Van Rompuy s'est montré attentif et amical. Il a, en particulier, confirmé son adhésion à ces deux priorités de l'adoption d'une éthique globale et de la construction d'une communauté mondiale. Cela nous permettra de reprendre contact avec ses services pour examiner la possibilité d'inscrire la rencontre européenne des enfants et des jeunes dans l'agenda officiel de l'Union européenne au printemps 2012. Le dernier entretien de la journée s'est tenu au Comité des Régions européennes. Nous avons été magnifiquement reçus par le secrétaire général du Comité, Gerhard Stahl et un de ses collaborateurs, Boris Essender. Avec eux, et compte tenu du grand intérêt qu'ils ont manifesté à notre initiative, nous avons exploré une autre voie, complémentaire de la précédente, pour concevoir et organiser la conférence européenne des jeunes. Il s'agirait, cette fois, d'inscrire cette conférence dans l'agenda des régions et collectivités territoriales européennes que représente le Comité. »

Comme pour le Forum China Europa, l'adossement au Comité des régions européennes s'avéra décisif pour réussir la principale suite de nos entretiens de Bruxelles, l'organisation par Delphine Astier de Monde Pluriel d'une Conférence des jeunes européens avant la conférence mondiale de RIO+20, vingtième anniversaire du Sommet de la terre. En conclusion de la conférence, un certain nombre de personnalités prennent la parole pour saluer le travail mené en trois jours à Bruxelles par quatre vingt jeunes, délégués de leurs camarades de 14 pays de l'UE. Michel Lebrun au nom du Comité des régions⁴⁷⁹ :

« Je suis enthousiasmé par ce que je viens de vivre avec vous. 400 écoles, 14 pays, quelles productions, quelle interpellation au monde politique ! Je salue vraiment votre travail. La lettre ouverte que vous nous avez adressée en conclusion n'est pas uniquement théorique mais concrétise quelques actions que vous souhaitez prendre. Vous arrivez le point sur ce qu'il faut changer dans le monde. [...] Je serai au sommet de Rio+20 pour transmettre votre message qui est concret et interpellant pour le monde politique et les grands décideurs. »

⁴⁷⁹ FDS 26228 – mai 2012 - Conférence européenne « Prenons soin de la planète » du 14 au 16 mai à Bruxelles. Comment 80 jeunes produisent en 3 jours des résultats et engagements qui restent, une conférence réussie avec du potentiel pour l'avenir

Connie Hedegaard, Commissaire européenne à l'action pour le climat :

« C'est la plus belle lettre ouverte que j'ai jamais reçue. C'est inouï, qu'en un seul atelier, vous soyez parvenus à ce double questionnement : si ce n'est pas nous, qui ? Si ce n'est pas maintenant, quand ? C'est essentiel que chacun prenne ses responsabilités. Car, jusqu'à présent, nous n'avons pas su prendre soin de la planète. Nous n'en avons qu'une, nous avons besoin de deux et bientôt de trois si nous continuons à consommer comme nous le faisons. »

Il est difficile, pour qui n'y a pas assisté, d'imaginer l'énergie qui se dégageait du travail de ces quatre vingt jeunes délégués, disposant de la solennelle salle de conférence du Comité des Régions dans le bâtiment Jacques Delors à Bruxelles et des moyens de traduction du Comité pour travailler en quatre langues. Voici des extraits de leur lettre ouverte :

« Nous, les jeunes d'Europe, nous sommes rassemblés à Bruxelles les 14, 15 et 16 mai et avons travaillé avec zèle et ardeur pour trouver des solutions aux problèmes environnementaux qui nous concernent profondément.

Nous avons besoin d'être entendus et nous avons besoin que vous, les décideurs, coopériez avec nous pour que nous changions l'attitude de la société envers la Terre Mère. [...] Nous nous sommes mis d'accord sur les responsabilités et les engagements suivants.

Nous nous sentons responsables de la sensibilisation de la population à la réduction de l'utilisation d'énergies polluantes et épuisables et à leur remplacement par des énergies renouvelables. Pour ce faire, nous nous engageons à :

1. Créer des ateliers informatifs, organiser des visites et des événements ponctuels, créer des vidéos, etc.
2. Encourager les décideurs à prendre en compte les énergies renouvelables. [...] nous nous engageons à :
 - Mettre en place des cours spécifiques et des projets scolaires sur la biodiversité et les ressources naturelles ;
 - Organiser des voyages, des rencontres et demander aux ONG de nous soutenir ;
 - Nous n'oublierons pas d'utiliser les réseaux sociaux pour informer sur les bonnes pratiques.

Jeunes d'Allemagne, Danemark, France, Grèce, Géorgie, Lituanie, Malte, Pologne, Roumanie, Russie, Tchéquie, Suède et Turquie. »

Puis les jeunes interpellent les pouvoirs : « *nous avons pris nos engagements, nous sollicitons votre soutien et votre participation* ». Suit une série d'interpellations : des chefs d'établissement scolaire, des journalistes, des dirigeants d'entreprise, des maires, des institutions internationales. Et la lettre ouverte se concluait : « *Là où il a la volonté, il y a un chemin (when there is the will there is the way)* ».

L'association Monde pluriel a fait un compte rendu détaillé de toute l'aventure⁴⁸⁰, y compris les suites immédiates dans chacun des quatorze pays :

« Après la Conférence Européenne, de retour de Bruxelles, la plupart des pays participants ont organisé des événements pour transmettre les résultats de la conférence, remettre la Lettre Ouverte ou parler de leur expérience dans les classes, dans l'établissement scolaire, auprès des parents ou encore auprès des élus locaux. Beaucoup ont aussi envoyé la Lettre Ouverte aux journaux locaux. »

Le compte rendu reprend également un certain nombre de témoignages des jeunes. Tous, à l'image de celui-ci, témoignent de ce qu'a été l'évènement :

« La Conférence Européenne des Jeunes 2012 a été l'un des plus grands événements auquel j'ai participé dans ma vie. Ma camarade de classe et moi avons eu la chance, non seulement de représenter notre pays d'origine, mais aussi de rencontrer des jeunes de toute l'Europe, d'apprendre des choses sur leurs cultures, leurs habitudes, leur langue et de se faire des amis. Je suis vraiment heureuse d'avoir rempli notre objectif en coopérant et en réfléchissant tous ensemble. »

La portée de l'évènement a été si forte que les organisateurs, à commencer par le Comité des régions européennes, ont décidé de rééditer le processus en 2015, dans la perspective cette fois de la COP21 qui se tenait à Paris en décembre 2015⁴⁸¹. La conférence européenne des jeunes s'est à nouveau tenue au Comité des régions en mai 2015, avec le même enthousiasme que la précédente, avec des suites prévues dans chaque pays et trois autres pays européens s'agrégeant au processus.

Cette dynamique internationale des jeunes, en particulier les conférences européennes, a eu une retombée inattendue : la Ministre française de l'éducation, Najat Vallaud Belkacem, obtient que, pour la première fois, la question mondiale de l'éducation fasse l'objet d'une séance officielle lors de la COP21 de Paris. Et les jeunes qui ont participé à la seconde conférence de Bruxelles concluront cette session de la COP, demandant

« Une école mieux enracinée dans son environnement et dans les problèmes du monde, une école qui nous ouvre l'esprit plutôt que de nous l'occuper, une école qui, s'agissant du climat, ne se borne pas à nous décrire le changement climatique mais nous fasse réfléchir aux solutions, une école qui développe un réel intérêt pour l'autre, qu'il soit ici ou à l'autre bout du monde, qui développerait un réel sentiment d'appartenance au monde, nous voulons être préparés au monde réel, faire savoir l'idée de coresponsabilité, une école où les projets interdisciplinaires soient la norme et permettent l'application concrète de nos connaissances. »

Bref un vrai programme de réforme de l'éducation tracée par ces jeunes Européens, et se concluant par la formule désormais consacrée et qui sera le symbole durable de cette dynamique internationale : « *si ce n'est pas nous, qui ? Si ce n'est pas maintenant, quand ? Si ce n'est pas avec vous avec qui ?* »

⁴⁸⁰ BIP 4558 - juin 2012 - documents relatifs à la conférence européenne Prenons soin de la planète en mai 2012 à Bruxelles : invitation, programme, supports pédagogiques, documentation de la conférence européenne et la phase de préparation

⁴⁸¹ FDS 27773 - mai 2015 - 2ème conférence européenne Prenons soin de la planète, les 19-23 mai 2015 à Bruxelles, 80 jeunes délégués de 14 pays produisent des supports de communication et un appel à la coresponsabilité - un réseau de professeurs prend forme - des collaborations avec les institutions européennes (Comité des régions et comité économique et social) pour la COP21 à Paris

3.7 – L’initiative internationale sur la responsabilité des cadres

Promouvoir et mettre en œuvre une initiative internationale pour la responsabilité des cadres. La Charte des responsabilités humaines souligne que la responsabilité personnelle et collective de chacun est proportionnée au savoir qu’il détient et au pouvoir qu’il exerce⁴⁸² :

« Dans une société et une économie où la mobilisation des connaissances est devenue le premier facteur de production, les cadres des entreprises ou des institutions publiques ont donc une responsabilité sociale considérable. Beaucoup d’entre eux sont pris dans des contradictions entre le désir d’exercer cette responsabilité et l’inconfort qu’elle fait naître chez eux ou les exigences du contrat de travail. Mais la formation des cadres, notamment techniques, les prépare mal à affronter ces contradictions et les dilemmes éthiques nés de l’exercice de leur profession. En outre, ils trouvent rarement des espaces où partager leurs interrogations.

Uni par ce même diagnostic, un groupe de 7 premiers signataires français (la branche cadre de la CFDT et de la CGT, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), le Centre des jeunes dirigeants de l’économie sociale (CJDES), Ingénieurs Sans Frontières (ISF), l’École de Paris de Management et la FPH) ont élaboré en 2003 un manifeste commun sur la responsabilité des cadres.

Très vite, ils ont constaté que ce manifeste rencontrait un bon écho, aussi bien en France qu’à l’étranger, parce qu’il répondait à une préoccupation générale. Cet écho se retrouve dans les syndicats, dans les centres de formation, dans les entreprises, dans les médias. Ils ont donc recherché la manière de faire vivre dans la durée ce manifeste. En s’inspirant du concept d’alliance citoyenne développé par la fondation, ils ont lancé, fin 2004, une initiative internationale pour la responsabilité des cadres (IResCa). De nombreux signataires institutionnels du manifeste rejoignent le processus (par exemple le Comité mondial des cadres de UNI fédération syndicale internationale ou Eurocadres, conseil européen des ingénieurs et cadres). Un site web va être mis en place, il constituera la vitrine et l’outil de travail de l’initiative.

Jusqu’à la fin 2004, l’ensemble de cette action a été possible grâce aux apports en nature des premiers signataires. La FPH a largement contribué au contenu et à la méthodologie de gouvernance des alliances citoyennes. Elle continuera à appuyer de différentes manières une dynamique d’une grande importance par son sujet et d’une grande originalité par le regroupement inhabituel des premiers signataires ».

Le manifeste des cadres est né de l’effort fait par la fondation en 2000 et 2001 pour créer dans le cadre de l’Alliance un « collège des cadres et experts ». La FPH avait appuyé pour cela une initiative d’Ingénieurs Sans Frontières. Ce fut l’occasion de rencontrer la Secrétaire Générale adjointe de CFDT-Cadres, Anousheh Karvar, en lien également avec Christelle Didier du Centre Éthique, Technique et Société de Lille que nous soutenons. C’est ce groupe initial qui a conçu l’idée du Manifeste. Son originalité profonde, c’est le caractère composite inhabituel de ses premiers signataires qui regroupent organisations syndicales et patronales. Le succès est au rendez vous. Il doit beaucoup pour l’instant au dynamisme et aux réseaux internationaux de la CFDT Cadres. »

⁴⁸² Fiche budgétaire 85 - 11 mai 2004 - Promouvoir et mettre en œuvre une initiative internationale pour la responsabilité des cadres. À partir du manifeste pour la responsabilité des cadres élaboré en 2003, naît en 2004 une alliance citoyenne internationale intitulée Initiative pour la Responsabilité des Cadres (IResCa)

En 2025, le site web d'Ingénieurs sans frontières résume bien la manière dont un réseau militant aborde cette question de la responsabilité :

« La question de la citoyenneté des ingénieurs et de leur implication dans la société est l'une des thématiques forte d'Ingénieurs Sans Frontières. Pour nous, l'engagement ne doit pas s'arrêter à la porte de l'entreprise et les ingénieurs doivent pouvoir, au sein de leur entreprise, prendre conscience de leurs responsabilités et les appliquer librement. »

L'initiative internationale pour la responsabilité des cadres, IRESCA, a connu, les premières années, un beau développement, avec la combinaison de membres institutionnels et de membres à titre personnel, avec un élargissement international, notamment en direction de l'Amérique latine et avec un effort pour sérier les questions, en rapprochant, à cette occasion, plusieurs des initiatives de la fondation ; le travail sur la formation éthique des cadres, que nous portions depuis longtemps avec Bertrand Hériard Dubreuil et les écoles d'ingénieurs dans la mouvance de l'Université catholique de Lille ; la réflexion sur la responsabilité institutionnelle et personnelle avec la question émergente de la protection des lanceurs d'alerte ; l'insistance sur ce qui caractérise le mieux l'éthique, la résolution de dilemmes. Le départ de Anousheh Karvar, la talentueuse animatrice de l'Initiative, du bureau confédéral de la CFDT, ne fut, malgré la bonne volonté des uns et des autres, qu'imparfaitement compensé.

Comme nous le notions, lors d'une réunion IRESCA en décembre 2006, une des difficultés majeures fut de réunir des études de cas sur l'exercice par les cadres de leur responsabilité⁴⁸³ :

« Jean-Paul BOUCHET constate les limites de nos réseaux pour faire remonter les idées et les expériences. Plusieurs méthodes sont envisagées, questionnaire en ligne, invitation à rédiger des études de cas, mais qu'est-ce qui pousserait un cadre à répondre à des questions difficiles ? On ne sent pas les gens répondre seuls devant leur ordinateur. Un cadre lambda d'une entreprise lambda ne prendra pas le risque de s'exprimer sur internet. Il faut amorcer la pompe avec des cas de dilemmes qui se posent aux cadres. Recueillir des cas serait plus facile au sein de plates-formes régionales où on peut s'appuyer sur des relations personnalisées. Quand on rencontre des collectifs cadres, la parole coule à flot... à condition qu'il y ait un déclencheur. Le recueil de cas par les étudiants nécessite la mise en place de cursus et de modules de cours adaptés qui nécessitent un processus de décision plutôt long. Obtiendra-t-on beaucoup de cas en procédant de la sorte ? [...] dans tous les domaines concernés par l'éthique, les professeurs ont besoin de matériaux. Seraient-ils prêts à mutualiser ces matériaux ? »

Cette difficulté à mettre en forme l'expérience sous une forme transmissible, à passer de l'oral où, au sein de groupes, la parole se libère, à l'écrit, qui engage et ne peut facilement rester anonyme, dans le contexte de l'époque où la notion de « lanceur d'alerte » n'a pas encore fait l'objet d'une protection juridique, sera une des limites majeures de cette initiative, en ne parvenant pas à nourrir le site web d'une collection de cas suffisamment riche pour susciter d'autres prises de parole. Comme noté lors de cette réunion de décembre 2006, il aurait fallu que IRESCA fasse naître, à partir de ses membres institutionnels, de nombreux groupes régionaux

⁴⁸³ FDS 23327 - décembre 2006 -Renforcer la capacité d'Iresca de susciter débats et formations sur la responsabilité des cadres. Le site Iresca n'est pas encore assez interactif et notre dispositif ne permet pas encore de structurer l'échange d'expériences et de susciter des débats autour des cas

constituant autant de groupes de parole mais, à l'exception d'un groupe à Lyon, nous n'y sommes pas parvenus.

Pourtant en mars 2006, on avait constaté que tous les signataires de Manifeste, venus soit des réseaux fondateurs d'IRESCA soit des institutions de formation d'ingénieurs et cadres, de plus en plus intéressés par l'initiative, insistaient tous sur cet enjeu⁴⁸⁴ :

« Ce qui intéresse les étudiants c'est comment je vais faire dans une situation difficile [...] on découvre la diversité des réactions selon le rôle ; la culture d'origine. Ce dialogue est très riche pour prendre de la distance par rapport aux situations. [...] la question de la responsabilité dépasse les situations de conflit proprement dites ; c'est l'introduction de l'éthique dans l'activité quotidienne. Le dilemme n'est pas de retirer ou non un produit dangereux, mais de faire en sorte qu'il n'arrive pas à la vente. [...] pour les études de cas, il faut donner une définition large mais il y a besoin de cas concrets. »

Une des solutions, que nous avons trouvée, était de faire réfléchir collectivement à partir de scandales : qu'auriez-vous fait à leur place ?⁴⁸⁵. C'est l'objet d'un éditorial que j'ai rédigé pour l'IRESCA en 2008 :

« L'éthique traite de dilemmes. Sinon ce serait seulement de la morale, une série de prescriptions. Les cadres le savent car ces dilemmes sont leur quotidien. Chaque profession a ses dilemmes et il faudra que nous en dressions le tableau. Mais intéressons-nous simplement à quelques cas récents. Qu'aurions-nous fait, qu'auriez-vous fait à leur place ?

Tout d'abord la Société Générale. Elle perd allègrement 5 milliards à la suite des comportements du jeune Jérôme Kerviel. 5 milliards, ça fait combien de SMIC au juste ? Il a déclaré lors de son interrogatoire : « mes collègues, de même que ma hiérarchie, connaissaient mes méthodes et tant que je gagnais de l'argent personne n'avait rien trouvé à redire » (Le Monde – 29 janvier 2008) . Si les choses se sont passées comme il le dit, voilà un gamin lâché devant son ordinateur, dans un jeu aussi abstrait qu'un jeu vidéo, shooté à l'adrénaline, soucieux, semble-t-il, de se prouver, à lui-même et aux autres, qu'il les valait bien. 50 milliards d'engagements. 5 milliards de pertes. On coupe quelques têtes au milieu de la hiérarchie. Le PDG reste en place. On change de sujet. Qu'auriez-vous fait, à la place de Jérôme Kerviel ? Qu'auriez-vous fait à la place de Daniel Bouton ? Quelles réflexions collectives voudriez-vous susciter auprès de tous vos collègues si vous étiez cadres d'une banque ?

Deuxième exemple, Kokopelli. Kokopelli est une association qui vendait des semences de variétés végétales non conformes, c'est-à-dire non inscrites au catalogue. Kokopelli a été condamnée, non pas à la suite d'une plainte d'un jardinier ou d'un agriculteur qui estimerait avoir été floué, mais sur plainte du groupement national interprofessionnel des semences et plantes. Voyez le débat contradictoire sur le site www.semencespaysannes.org . Nous sommes nombreux à penser, avec le réseau européen des semences paysannes, que les règles dites de protection des consommateurs sont, dans les faits, détournées de leur objet et que la question du droit des paysans à entretenir la biodiversité en échangeant librement leurs semences est plus vitale aujourd'hui que le respect de

⁴⁸⁴ FDS 22880 - mars 2006 - Esquisse d'un programme de travail avec les signataires du Manifeste sur la responsabilité sociale des cadres. Les signataires manifestent un intérêt particulier pour le recueil de cas. Les thèmes énoncés dans la Charte constitutive de l'Initiative peuvent servir de base à des groupes d'initiative décentralisés

⁴⁸⁵ BIP 3633 - décembre 2008 - Et vous, qu'auriez-vous fait à leur place ? Éditorial pour le site de l'IRESCA

la loi. Il est d'ailleurs significatif que la justice ait condamné Kokopelli mais que le Ministère Public ait renoncé à réclamer le paiement de l'amende. Il sait trop bien de quel côté, en réalité, penche l'opinion publique. Et vous, qu'auriez-vous fait à la place de Kokopelli, entre les deux : respect de la loi ou préservation de la biodiversité ? Qu'auriez-vous fait à la place du groupement interprofessionnel, à la place du juge, à la place du ministère public ?

Troisième exemple, Monsanto. Vous avez peut-être été nombreux à suivre le documentaire passé sur Arte, le 11 mars dernier, ou à vous plonger dans le livre de Marie-Monique Robin. Sinon, allez sur le site www.combat-monsanto.org. Qu'auriez-vous fait si vous aviez été cadre de Monsanto ? Accepteriez-vous de travailler, parce qu'il faut bien travailler, dans une entreprise qui a menti sur les PCB, sur l'hormone laitière, sur la dioxine, sur le caractère biodégradable de l'herbicide Roundup ? Que diriez-vous à votre enfant qui vous interrogerait à ce sujet ? Trouvez-vous normal qu'une entreprise chimique qui a ainsi menti pendant des années sur la dangerosité de ses produits puisse, le lendemain, adopter comme slogan « La nourriture, la santé et l'espoir » (Food, Health and Hope) ? Pensez-vous normal qu'une entreprise ait encore le droit d'exercer quand elle s'est livrée à des activités criminelles ? N'est-il pas étonnant que seuls quelques lanceurs d'alertes isolés, souvent lâchés par leurs collègues, aient réagi face à des questions aussi graves ? Comment passe-t-on insensiblement d'une simple petite lâcheté quotidienne et occasionnelle à ce que la philosophe Hannah Arendt appelait la banalité du mal ?

Dernier exemple, les subprimes. Combien d'honnêtes pères et mères de famille, payés à la commission, ont-ils placé ainsi des prêts immobiliers à des gens notoirement insolvables ? Sans doute de surcroît en pensant faire œuvre sociale, se voyant comme des Mohamed Yunus au petit pied, montrant que les banques, contrairement à l'adage qui veut qu'on ne prête qu'aux riches, étaient prêtes à prêter aux pauvres. Et combien d'honnêtes professionnels ont, au nom de l'innovation financière, dissout le risque des subprimes dans des produits financiers opaques que les différents acteurs financiers se sont refilés les uns aux autres sur le modèle d'une épidémie ? Qui est infecté ? Qui va succomber ? Et tous les médecins des Banques centrales et des États accourent au chevet de ce secteur malade. J'ai bien connu cette irresponsabilité que l'on retrouve à chaque grande crise : « les autres le faisaient, pourquoi aurais-je dû me méfier ? » Ou encore, « de toutes façons, si je ne l'avais pas fait un autre l'aurait fait ». Les contribuables vont renflouer les banques. Et les banques, le lendemain, vont reprendre leurs beaux discours sur l'efficacité des marchés. Qu'auriez-vous fait si l'on vous avait demandé de placer de tels prêts à risque ? Qu'avez-vous peut-être fait face à la dilution du risque en une irresponsabilité généralisée ? Que faites-vous en tant que professionnel de la banque pour poser le problème ensemble, dire ça suffit, au risque de voir votre carrière compromise ou vos collègues ne plus vous serrer la main ? »

Ce cadre était intéressant et donnait envie de définir les dilemmes les plus classiques de chaque branche d'activité économique. La difficulté, que nous n'avons pas su bien résoudre, y compris avec les organismes de formation qui avaient été nombreux à rejoindre l'initiative, a été de passer de ces cas publics, proches de la question des lanceurs d'alerte, à des cas plus usuels que chacun rencontre dans sa vie professionnelle.

Un autre obstacle rencontré au fil du temps fut la divergence entre les membres fondateurs de IRESCA sur la conception même de la responsabilité, l'équilibre entre responsabilité personnelle, au risque de culpabiliser, et renvoi de la responsabilité aux institutions, au risque de la vider de son sens⁴⁸⁶ :

⁴⁸⁶ FDS 24390 - octobre 2008 - Iresca et la pédagogie de la responsabilité. L'organisation du séminaire « Pédagogie de la responsabilité »

« Un des problèmes est que les membres fondateurs de l'IRESCA ne sont pas d'accord sur la conception même de la responsabilité des cadres. La CGT a une vision plus défensive, y voyant le risque que la direction se défausse de sa responsabilité sur les salariés, tandis que la CFDT a une vision plus positive. C'est la raison pour laquelle il faut s'expliquer sur la responsabilité. »

C'est cette incapacité collective à faire du site web de IRESCA un véritable site ressources, nourri de cas concrets de dilemmes, qui fera que le mouvement s'étiolera petit à petit, relayé quinze ans plus tard par deux partenariats au sein de la Fondation : l'appui à Ingénieurs sans frontières et l'appui à la Maison des lanceurs d'alerte. Le déficit d'études de cas demeure néanmoins, y compris pour nourrir la réforme de la formation des ingénieurs ou des écoles de commerce.

3.8 – L'Alliance des militaires pour la paix

Le programme « art de la paix » que nous avons coanimé depuis 1991, avec l'École de la Paix de Grenoble, fondée et animée par Richard Pétris, n'assimilait pas paix et non-violence, mouvement pour la paix et anti-militarisme. La violence étant une donnée permanente de nos sociétés la question n'était pas de supprimer la force armée mais de la mettre au service de la paix, ce qui, dans le contexte des interdépendances mondiales, posait la question de l'ordre militaire dans la gestion de la planète. C'est la raison pour laquelle nous avons tenu à identifier dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire un « collège militaires ». À l'Assemblée mondiale de Lille, participaient un certain nombre de militaires, Indiens, Chinois, Russes, Européens, Latino-américains. Il y eut même un moment de gloire à Lille, lorsqu'à l'occasion d'un dîner, le général français et le général russe, présents à la même table, ont réalisé que lors de la crise des fusées Pershing, dite « crise des Euromissiles⁴⁸⁷ », moment de tension extrême entre URSS et Europe occidentale à la fin des années 70, ils dirigeaient, de part et d'autre, les forces opérationnelles qui se seraient affrontées.

Dans le prolongement de l'Assemblée mondiale, nous avons pensé possible, en fonction des contacts déjà pris dans différents continents, de créer une alliance de militaires pour la paix, en nous centrant, d'une part, sur les relations entre les militaires et le reste de la société, d'autre part, sur la définition et l'exercice de la responsabilité, dans ce corps social en charge, en principe, de la violence légitime. Voici la manière dont nous définissions l'enjeu dans le cadre du budget 2004-2005 de la Fondation⁴⁸⁸ :

« Depuis de nombreuses années et dans de multiples pays, les forces armées traversent une crise de légitimité. Conscients de l'évolution des contextes et des mentalités, des militaires appellent à une réforme de leurs propres institutions et à un nouveau contrat avec les sociétés civiles de leurs pays. La fondation estime que de telles évolutions rendent propice la création d'une Alliance de militaires faiseurs de paix. Un premier réseau s'était constitué en septembre 2001 à Grenoble sous

⁴⁸⁷ La crise des euromissiles est une période de relations Est-Ouest tendues et de débats au sein des membres européens de l'OTAN qui naît des premiers déploiements de missiles soviétiques SS-20 en 1977 et s'achève par la signature du traité sur les forces nucléaires à portée intermédiaire en 1987. Cette crise s'inscrit dans le contexte plus global d'une période de retour à la guerre froide du milieu des années 1970 au milieu des années 1980 qui met fin à une période de détente Est-Ouest, en Europe notamment.

⁴⁸⁸ Fiche budgétaire 18 - 11 mai 2004 - Appuyer une alliance de militaires pour un nouveau contrat avec la société. Créer un espace de dialogue entre militaires faiseurs de paix et la société civile

l'égide d'un partenaire de longue date de la fondation, l'École de la Paix. Les propositions portées depuis lors par les animateurs de ce réseau touchent des questions-clés de la sécurité nationale, régionale et mondiale, depuis la réforme des programmes des écoles militaires jusqu'à la réorganisation des forces d'intervention militaire dans des régions troublées afin de prévenir la guerre ou de consolider la paix. Les activités conduites dans ce cadre ont ainsi vu la tenue par des militaires de haut rang d'ateliers lors des Forums sociaux mondiaux de Mumbai, en 2004, et de Porto Alegre de 2005. Autant de signes qui en disent long, aussi bien sur le changement des mentalités que sur les potentialités d'une telle démarche de rapprochement. Convaincue qu'un dialogue fécond entre militaires faiseurs de paix et responsables associatifs et politiques renforcerait considérablement la société civile mondiale et les conditions d'une paix possible, la fondation soutient ce projet de faire de ce réseau une véritable alliance. [...] Nous sommes en effet convaincus que la FPH et l'Alliance peuvent jouer un rôle significatif pour oser une démarche peut-être inédite : proposer un nouveau contrat entre les armées et les sociétés dans le nouveau contexte de la mondialisation. Les militaires que nous avons rencontré sont les premiers demandeurs d'entreprendre une démarche de ce genre, car ils ont conscience que les institutions militaires sont en face de défis éthiques et politiques cruciaux. La légitimité de la force armée dans des contextes sociaux de plus en plus tendus est remise en question, l'isolement dans lequel se trouvent les militaires partisans d'une profonde réforme des institutions militaires empêche un débat constructif, l'impuissance et souvent l'irresponsabilité des politiques pour assurer les conditions essentielles de la sécurité, etc., font que la demande des militaires partisans d'un nouveau contrat entre les armées et les sociétés devient un enjeu fondamental pour le présent et l'avenir de la communauté mondiale »

Tout au long des années à venir, l'animation du groupe allait être assurée, aux côtés de Richard Pétris de l'École de la Paix, par le colonel Manfred Rosenberger⁴⁸⁹, issu de l'armée allemande, militant ardent de la réconciliation franco-allemande et un des cadres de la brigade franco-allemande qui fut la pionnière historique de l'idée d'« armée européenne ».

En mai 2005, Richard Pétris fait le point à mi-parcours de la convention passée avec l'École de la Paix pour accompagner le développement d'un collège de militaires pour la paix⁴⁹⁰.

« Nos efforts portent sur plusieurs directions. D'abord le renforcement d'un dialogue entre militaires et société civile. De manière significative, nous avons invité un général, Hugues de Courtivron, à intervenir au Forum social mondial de Porto Alegre, ancien commandant du contingent français au Kosovo et chargé de mission pour les projets internationaux au Centre pour le contrôle démocratique des forces armées à Genève [...], il a pris une part très active dans les échanges avec la société civile, notamment dans le cadre de la table de dialogue et de controverse sur le nouvel ordre international. Comme nous l'avions déjà constaté précédemment, dans les précédents forums, avec les généraux Cot et Glevarec et avec l'amiral Ramdas, ces militaires sont clairement très favorables à ces efforts de la société civile mondiale pour s'organiser, tant il est évident désormais, que pour tout groupe humain la sécurité ne peut avoir qu'un caractère global, que le traitement des crises dépasse largement le seul recours à la force armée et que les actions civiles doivent donc être encouragées ».

⁴⁸⁹ Manfred Rosenberger est Colonel en retraite des Forces Fédérales allemandes, et ancien chef d'État major de l'Institut Fédéral des Hautes Études de Politique de Sécurité (Berlin). Il coordonne aujourd'hui l'Alliance internationale des militaires pour la paix et la sécurité - www.world-military.net - destinée à promouvoir l'évolution des relations entre les représentants des "forces armées" et des "sociétés civiles" pour les faire sortir des stéréotypes antinomiques

⁴⁹⁰ FDS 22217 - 2004 - Un collège de militaires Le point à mi-parcours de la convention 2004-2005

Cet effort va dans le sens d'une approche plus globale de la sécurité et de la paix, la société étant consciente des enjeux de sécurité et les militaires conscients du fait qu'aucun succès militaire n'est en mesure de créer les conditions de la paix. C'est le sens du partenariat avec l'association Civisme Défense Armée Nation-CiDAN, dont le vice-président est le général Jean Cot⁴⁹¹. Les rencontres [de cette association] ont pour objectif de dégager le contenu et les conditions d'émergence d'une Conscience Européenne de Sécurité et de Défense (CESD), pendant nécessaire de la Politique européenne de sécurité et de défense (PESD). Une première « rencontre de Klingenthal⁴⁹² » en Alsace a permis de mesurer la possibilité de coordination des structures de type CiDAN en un réseau européen en examinant plus particulièrement les organismes autrichien, suédois, allemand, espagnol, belge et polonais. L'enjeu est ici, pour la fondation, de faire converger des efforts jusque là épars de promotion d'une armée citoyenne, collaborant avec le reste de la société pour créer les conditions de la sécurité et de la paix.

Klingenthal sera dorénavant un point fixe des échanges au sein du collège de militaires, toujours en dialogue avec la société civile et des chercheurs. Dans la même ligne de réflexion, un dialogue en Espagne :

« Les relations entre « les civils » et « les militaires » posent de moins en moins de problèmes tant le rôle des seconds est désormais cadré par la norme démocratique, à l'image de ce jeune officier espagnol qui peut faire la comparaison avec l'époque et le régime qui l'ont vu naître, il y a quarante ans. Un des problèmes majeur de la gouvernance est bien l'exercice de ses responsabilités par le politique qui doit décider de se doter des forces de sécurité adéquates et de leur usage ».

Cette période de l'après guerre froide est propice à une réflexion générale sur la sécurité et la paix. Le Général Bezacier, Directeur du centre de doctrine et d'emploi des forces, se présente comme un militaire-philosophe. Pour lui :

« La finalité de toute action militaire, c'est d'installer la paix. Il faut créer les conditions de cette paix, ce qu'on ne sait toujours pas bien faire. Contre le terrorisme, il faut gagner les cœurs et les âmes.» L'éducation est un élément essentiel du succès de nos forces. »

La conscience est partagée que ni les militaires seuls ni la société civile seule ne sont en mesure de créer les conditions d'une paix et d'une sécurité durables. Les chefs militaires français de cette époque ont l'expérience des interventions extérieures, dans les Balkans et en Afrique, et connaissent bien les limites de ce qu'ils peuvent faire.

⁴⁹¹ Jean Cot, né en 1934, est un militaire français, général d'armée dans le cadre de réserve. Ancien élève de l'École militaire spéciale de Saint-Cyr, nommé colonel en 1975 et promu général en 1982, il était le plus jeune général de l'armée de terre. Il a été inspecteur de la DOT, occupé le poste de directeur de cabinet du secrétaire général de la Défense nationale. À partir de mars 1993, il commande la FORPRONU. Entre 2001 et 2004, il enseigne à l'université de Reims. Il est grand officier de la Légion d'honneur et titulaire de cinq citations. Il est également titulaire de la Legion of Merit avec le grade d'officier et de l'ordre du Mérite de la République fédérale d'Allemagne avec le grade de commandeur.

⁴⁹² Les séminaires européens de Klingenthal. Pour une Conscience européenne de sécurité et de défense, 2006
Sur le site d'Irénées : https://www.irenees.net/bdf_fiche-experience-543_fr.html

Outre l'Europe, le collège tisse ses liens en Amérique latine :

« En Colombie, la relation nouée avec le général Medina, ancien directeur de l'École de guerre de Bogota, permet de prendre une initiative qui est attendue par de nombreux secteurs de la société colombienne dans la période cruciale actuelle et répond à un vrai problème de gouvernance. Un colonel, ancien magistrat militaire, des fondations, des élus locaux, etc. se disent intéressés. Nous savons que des voisins équatoriens, brésiliens et chiliens le sont également ».

Une étape majeure sera pour cela, la conférence de Santiago⁴⁹³, organisée en octobre 2005 par Gustavo Marin, franco-chilien et Arnaud Blin⁴⁹⁴, coanimateurs du Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale créé par la Fondation :

« Lors de la rencontre « Les Militaires, la Paix et la Démocratie », qui a eu lieu à Santiago du Chili du 5 au 10 octobre 2005, deux réunions entre les militaires participants à cette rencontre et les organisations de la société civile ont été organisées par la Corporacion AYUN, association chilienne à l'origine de cette initiative. La première a eu lieu dans un quartier populaire au Sud de Santiago, connu au Chili comme l'un des bastions de la gauche et des organisations de défense des prisonniers politiques et des disparus. L'autre s'est tenue à Valparaiso, animée par le Centre culturel des jeunes du quartier Playa Ancha, dans l'ancienne prison où un hangar avait été destiné à l'enfermement des prisonniers politiques pendant la dictature de Pinochet. Ces deux rencontres ont été particulièrement fortes et intenses. Au début, les dirigeants des organisations de défense des droits de l'Homme et des associations de jeunes ont manifesté ouvertement leur méfiance, voire leurs doutes sur la légitimité des militaires à parler de démocratie et de paix. Leurs questions étaient, par exemple : de quel droit vous, militaires, osez parler de paix et de démocratie alors que vous êtes responsables des coups d'État et des violations systématiques des droits ? Ce qui était assez impressionnant dans ces échanges était de constater comment petit à petit les militaires arrivaient à faire changer d'avis leurs interlocuteurs. Ils reconnaissaient que certains militaires et les institutions militaires en tant que telles, en particulier en Amérique latine, avaient violé les droits et imposé de dictatures, mais que cela représentait un abus illégitime du pouvoir et une usurpation de la volonté du peuple de vivre en démocratie. Cependant, ils affirmaient, avec force, que certains militaires se sont opposés aux coups d'État et ont refusé de servir d'instruments de torture ou de violation des droits élémentaires. Un fait significatif était que, parmi les militaires présents, certains avaient été fait prisonniers et torturés parce qu'ils se sont opposés aux coups d'État. Le Colonel Aguerre de l'Uruguay a passé treize ans en prison et, le Lieutenant Pérez du Chili est resté dans une cellule de prisonnier pendant 10 mois, parce qu'ils ont refusé les ordres de leurs supérieurs lors des coups d'État dans ces deux pays. Le Colonel Garcia d'Espagne a été également emprisonné parce qu'il s'est battu pour l'ouverture démocratique à la fin du régime de Franco. D'autres militaires n'avaient pas fait la prison mais leurs témoignages ont renforcé l'idée que les militaires peuvent également œuvrer à la paix [...] Pour donner l'ambiance de ces échanges, citons les propos d'un dirigeant des organisations des jeunes de la commune de San Miguel. Il a dit que lorsqu'il avait été invité à cette réunion avec les militaires sa première réaction était de ne pas assister. Ensuite, il est venu mais il avait mis un point d'interrogation à l'intitulé de l'invitation : « dialogue avec des militaires faiseurs de paix », mais à la fin de la réunion il avait décidé de retirer ce point d'interrogation. »

⁴⁹³ FDS 22590 - octobre 2005 - Le dialogue entre militaires et société civile est indispensable pour construire la paix. Conférence de Santiago

⁴⁹⁴ Arnaud Blin, né en 1960, est un historien et politologue franco-américain. Et a étudié les sciences politiques et l'histoire aux États-Unis (Georgetown et Harvard). Il s'est spécialisé dans l'étude des conflits, en particulier le terrorisme. Il est l'auteur d'une douzaine d'ouvrages d'histoire et de géostratégie

On imagine sans peine le caractère improbable de ce type d'échange et sa richesse pour faire émerger, dans un continent encore meurtri par les coups d'État militaires, une autre vision des rapports entre militaires et société.

La démarche de la Fondation et de l'École de la Paix est, comme on le voit, prise au sérieux par l'institution militaire elle-même, soucieuse de comprendre le monde qui vient et le rôle qu'elle doit y tenir, comme l'illustre le fait, qu'en juin 2005 j'ai été invité à donner une conférence, tirée des réflexions de l'Alliance, au Collège interarmées de la défense (ex École de guerre)⁴⁹⁵.

Grâce à un autre contact de la fondation, le colonel en retraite René Cagnat, installé au Kirghizstan après avoir été à l'ambassade France à Moscou, nous envisageons, en 2006, de faciliter un dialogue entre militaires d'Asie centrale⁴⁹⁶ :

« René Cagnat : une réflexion sur le rôle de l'armée en Asie centrale associe nécessairement Chinois, Russes. Je n'ai jamais vu une société avec une coupure aussi forte armée/société qu'en Chine. Le point d'approche avec eux peut précisément être l'Asie Centrale. Ils en possèdent le tiers et cette région est pour eux un enjeu. Les Iraniens seraient susceptibles de venir. Deux pays risqueraient de ne pas être présents : l'Ouzbékistan et le Tadjikistan. Trois pays accepteraient certainement : la Chine, l'Iran, la Russie. L'Azerbaïdjan participerait si l'Iran participe. La participation personnelle de militaires est exclue ; il ne peut y avoir dans ces pays qu'une participation institutionnelle. »

Cet échange, qui peut paraître surréaliste, est un bon révélateur des conditions dans lesquelles la fondation peut s'aventurer sur un terrain aussi éloigné de ses bases : une forte crédibilité ; un capital social ; la référence à la réconciliation franco-allemande, donnant toute sa valeur à l'idée d'une rencontre à Klingenthal. Le statut suisse enfin comme image d'un espace de neutralité à l'écart du jeu des puissances. Et effectivement nous parviendrons, en 2007 à organiser cet échange à Klingenthal⁴⁹⁷, organisé avec le CIDAN, la fondation GOETHE et la Fondation pour l'Entente Franco-Allemande. J'y présente, en introduction de la rencontre, ce qui est le cœur de la stratégie de la Fondation :

« Cette rencontre est le fruit du hasard et de la nécessité. Dans notre fondation, nous insistons beaucoup sur l'idée que tout partenariat est avant tout une aventure humaine. Une aventure menée par des humains, par des êtres en chair et en os. Une aventure humaine est toujours l'enfant à la fois de la nécessité et du hasard, et c'est bien le cas de cette rencontre. Du côté de la nécessité, il y a pour nous l'idée qu'il faut nécessairement, au stade où en est l'humanité, avec l'ampleur des interdépendances entre les peuples de la terre, construire une communauté mondiale où hommes et femmes du monde entier apprennent à se connaître et se respecter. On ne peut construire le monde de demain qu'en construisant une amitié entre les hommes et les femmes tout autour de la terre. Dans cette construction, ce qui se passe en Asie centrale nous paraissait quelque chose d'important. Au niveau de la fondation, nous avons dit : « nous devons développer nos liens avec l'Asie

⁴⁹⁵ FDS 22386 - 30 juin 2005 - Les militaires face à la mondialisation et aux nouveaux facteurs d'union et de division des sociétés modernes. Dans le cadre du collège interarmées de défense (ex École de Guerre) Pierre Calame a eu l'occasion de débattre des conditions dans lesquelles la mondialisation et la construction d'une société "en tuyau d'orgue" modifie profondément les concepts et enjeux de l'identité, de la solidarité, de territoire national et de défense

⁴⁹⁶ FDS 22941 - juin 2006 - Comment construire un espace de dialogue citoyen de militaires en Asie centrale ?

⁴⁹⁷ BIP 3434 - juin 2007 - Les défis des forces armées en Asie Centrale et les raisons de l'appui de la FPH. Exposé introductif de Pierre Calame à la conférence de Klingenthal du dimanche 24 juin 2007

centrale ». Mais ce développement des liens n'existe que par des rencontres humaines et c'est là qu'intervient le hasard. Il est fait d'amitiés qui se forment progressivement. Ça a d'abord été l'amitié entre Gustavo Marin et le Général Cot puis, à travers le Général Cot l'amitié entre Gustavo et Manfred Rosenberger et puis, un jour la rencontre, à travers Manfred, avec René Cagnat. Avec Manfred et René, l'espace d'un repas, je crois que nous ne nous sommes pas seulement connus, nous nous sommes reconnus, comme traversés par la même passion. C'est donc à travers cette chaîne d'amitié et de passion partagée, et non par une haute stratégie définie à l'avance, qu'est née l'opportunité de cette rencontre. [...] Ce n'est pas une histoire de structures et d'institutions, c'est une histoire d'hommes et d'amitié. La deuxième idée que je veux souligner, et qui va traverser toute votre rencontre, c'est que l'on ne peut construire une communauté d'hommes et de femmes du monde qu'autour d'un principe de responsabilité. Il faut que chacun puisse assumer sa responsabilité. Aujourd'hui, les cadres supérieurs des armées, quelle est leur responsabilité vis-à-vis du monde ? Cette même question se pose pour les gouvernants, pour les chefs d'entreprises, pour les chercheurs, pour les professeurs, pour chacun d'entre nous. Dans un contexte qui n'est plus celui des nations souveraines qui s'affrontent mais d'un monde à gérer, chaque profession, à commencer par celle des militaires, est confrontée à la question de sa propre responsabilité vis-à-vis de la société, vis-à-vis du reste du monde. Cela suppose de reprendre profondément la réflexion, sur les relations entre les armées et la société dans un contexte nouveau qui est celui de la mondialisation des interdépendances. »

En décembre 2007, Hervé Maillot à qui a été confié un travail de capitalisation des alliances citoyennes fait le bilan de ce « collège des militaires pour la paix⁴⁹⁸. Comme il le souligne, cette association même des mots « militaires pour la paix » et l'idée d'une alliance internationale sur ce thème, ne coule pas de source et peut paraître paradoxale, bien que finalement elle devienne évidente dans un contexte d'interdépendances mondiales :

« Si l'on se demande qui, dans nos sociétés, est compétent et légitime pour porter des initiatives qui contribuent à instituer la Paix, il n'est pas sûr que l'on pense d'abord aux militaires. Pourtant, travailler sur les questions de gouvernance mondiale, d'éthique, d'art de la paix, sans collaborer avec ceux qui maîtrisent l'art de la guerre, c'est risquer de ne jamais voir progresser les processus de paix que l'on cherche à construire. Les exemples historiques sont très nombreux. S'il existe des individus et un milieu socio-professionnel qui portent dans leur capital intellectuel, technique et humain une profonde expertise des questions de guerre et de Paix, ce sont bien les militaires ! Partant de cette simple constatation, quelques officiers de différents pays et quelques organisations de la société civile, convaincus que le dialogue entre militaires et civils est essentiel pour construire une communauté mondiale responsable, plurielle et solidaire se sont lancés dans la lente et résolue construction d'une alliance internationale de militaires ».

Au-delà du développement des relations entre militaires et société civile, autour du concept global de sécurité, l'entrée privilégiée de la fondation reste la mise en œuvre de la responsabilité telle que définie dans la Charte. Et c'est autour de ce concept que va se structurer, ce qui sera un des temps forts du collège des militaires, la participation au centenaire de l'École de guerre de Colombie. Cette participation est préparée dès 2008⁴⁹⁹ :

⁴⁹⁸ BIP 3497 - décembre 2007 -Alliances Citoyennes: Militaires pour la paix. Hervé Maillot a réalisé la capitalisation de l'alliance des militaires

⁴⁹⁹ FDS 24136 - mai 2008 - La Charte des responsabilités humaines devant l'École supérieure de guerre de la Colombie

« Lors de la mission effectuée en Colombie, en mai 2008, par Gustavo Marin et le Général Patrice Mompeyssin, Directeur du CiDAN de France (Civisme, Armée, Défense, Nation), du Colonel Manfred Rosenberger, (animateur de l'alliance des militaires) et Richard Pétris, (Directeur de l'École de la paix de Grenoble, France), la Charte des responsabilités humaines a été présentée aux 300 officiers de l'École supérieure de Guerre. Gustavo a expliqué les origines de l'initiative, les racines philosophiques et politiques qui l'ont inspirée, la méthodologie participative et interculturelle qui a permis de rédiger la version actuelle de la Charte, le travail d'animation réalisé par le Comité international d'animation de la Charte, l'appropriation de cette Charte par les diverses alliances citoyennes et réseaux socio-professionnels [...]. La Charte a été projetée sur un grand écran au centre de l'amphithéâtre de l'École militaire. Gustavo a lu et commenté trois principes notamment :

1. Une paix durable ne peut être envisagée sans la liberté, la justice et un processus de réconciliation, qui respectent la dignité et les droits humains.
2. L'exercice du pouvoir est légitime lorsqu'il sert le bien commun et répond de ses actes devant ceux et celles sur lesquels il est exercé.
3. Lors de la prise de décisions sur des priorités à court terme, l'évaluation des conséquences à long terme doit se faire en accord avec des priorités éthiques de justice...

Ensuite Richard Pétris a axé son exposé sur les nouveaux concepts de sécurité et défense et la conférence a été close par une présentation, animée conjointement par Patrice Mompeyssin et Manfred Rosenberger, sur les leçons de la construction de la paix en Europe après la Seconde Guerre Mondiale, notamment grâce à l'exemple de la fraternité franco-allemande. À la suite de ces présentations, un débat très animé a eu lieu avec les officiers. Quelques questions ont été particulièrement brûlantes : comment la Charte de responsabilités humaines peut aider l'armée colombienne à vaincre les FARC ? La paix durable ne peut pas être envisagée sans justice, mais de quelle justice s'agit-il ? Comment l'armée colombienne peut-elle faire une guerre et respecter les droits humains ? Quel rôle peut jouer le dialogue entre l'armée et la société civile pour construire une paix durable ? »

Le fait que la Charte des responsabilités puisse être débattue dans cette enceinte et dans le contexte d'une armée colombienne engagée depuis des décennies dans une guerre civile sans fin était en soi un progrès impressionnant. Il faut se souvenir qu'à cette époque l'armée colombienne commettait des exactions terribles, notamment avec l'affaire des « faux positifs », des jeunes de quartiers populaires enlevés, déguisés en militants des FARC puis abattus, aux seules fins pour l'armée de « faire du chiffre » : une des questions douloureuses débattues des années plus tard dans le cadre de la Commission Vérité⁵⁰⁰ présidée par notre partenaire de toujours en Colombie, Francisco de Roux⁵⁰¹, un des intervenants à la cérémonie d'ouverture de l'Assemblée mondiale des citoyens.

⁵⁰⁰ Between 2008 and 2014, Francisco de Roux was the head of the Jesuit community in Colombia. In November 2017, he was inaugurated as president of the Truth Commission, which was created within the framework of the agreement signed between the government and the Revolutionary Armed Forces of Colombia (FARC). De Roux explains the immense challenge that this state institution must address.

⁵⁰¹ Francisco José de Roux Rengifo, S.J., né en 1943, est un prêtre jésuite, économiste, philosophe et artisan de la paix colombien. Il est connu pour être le président de la Commission de la vérité, une institution qui fait partie du système intégral de vérité, justice, réparation, suite des accords de paix de 2016, dans le cadre du conflit armé colombien.

C'est ainsi, qu'en avril 2009, une délégation de la fondation et du Collège des militaires va jouer un rôle central dans la cérémonie du centenaire de l'École de guerre à Bogota⁵⁰². Lors de la cérémonie d'ouverture, j'invite les participants, des centaines d'officiers colombiens, à réfléchir à ce que sont devenues les notions de communauté naturelle et de responsabilité :

« La vie et la mort, autrefois paraissaient claires et claires aussi les valeurs du soldat. Il y avait des communautés qui semblaient naturelles, en particulier la communauté nationale. Chacun savait qu'elle résultait d'une construction historique mais elle semblait là pour durer. C'était l'espace d'un destin commun. Une communauté, souvent soudée par des valeurs communes, immémoriales, indiscutables, la plupart du temps associées à une transcendance et une foi communes. Une communauté dotée d'une autorité légitime, que cette légitimité procède du sacré, du vote ou de la coutume. La nécessité d'assurer la cohésion à l'intérieur, la défense des frontières à l'extérieur. Et, pour le soldat, la vertu principale d'obéissance à une autorité militaire indiscutée. Le nationalisme nous a construit, le nationalisme nous a détruit. Que pouvait signifier, pour l'avenir, cette défense d'un pré carré hérité de l'histoire d'une Mère patrie quand il s'est progressivement agi, pour reprendre le beau mot d'Edgar Morin, de construire une Terre patrie ? À quoi pouvait nous servir l'adhésion à une transcendance, une foi et des valeurs partagées quand une paix durable devait impérativement se construire avec d'autres communautés, d'autres traditions historiques, d'autres fois, aux yeux desquelles notre prétention à définir seuls et pour tous des valeurs universelles est insupportable ? Avec qui partageons nous une communauté de destin ? Avec qui nous inventer une destinée commune ? Suffit-il, selon la devise des Jésuites, d'obéir « perinde ac cadaver », comme le ferait un cadavre, à des chefs politiques, militaires ou religieux, en nous en remettant à eux intégralement pour la définition du sens des règles et des limites de l'action ? Pour nous voir exonérés de toute responsabilité personnelle ? De la discipline des SS nazis aux attentats d'Al Qaïda, en passant par la solidarité inconditionnelle au sein des bandes délinquantes, les vertus du militaire, aujourd'hui et demain, peuvent-elles se satisfaire de voisinages aussi douteux ? Ainsi, l'échelle de nos solidarités, la nature de nos communautés, la légitimité de nos pouvoirs, les fondements éthiques des uns et des autres, les raisons d'aller jusqu'au sacrifice de sa vie, les limites de l'obéissance se trouvent tous ensemble questionnés. Ils se trouvent questionnés, fondamentalement, par le changement d'échelle de nos interdépendances, par les transformations induites par nos systèmes techniques, par la prise de conscience soudaine de la fragilité de la planète et de la biosphère, par la découverte que, non seulement, comme le disait André Malraux, les civilisations sont mortelles mais aussi que l'humanité elle-même l'est aussi. »

Dans la perspective de cette rencontre, qu'il faut bien qualifier d'historique, le général Jean René Bachelet⁵⁰³, alors chef de la doctrine de l'armée de terre, avait rédigé, pour le compte du Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale, un texte remarquable, présenté à Bogota en séance plénière, « Peut-on maîtriser la violence guerrière dans un monde globalisé ». Ce texte fondateur peut être retrouvé intégralement sur le site de Irenees⁵⁰⁴ mais il vaut la peine d'en reprendre ici de larges extraits car il constitue un véritable condensé de l'éthique militaire à

⁵⁰² BIP 3876 - avril 2009 - La charte des responsabilités humaines, la construction d'une communauté mondiale, l'éthique militaire. Exposé au centenaire des écoles de guerre de Colombie Bogota 20 avril 2009

⁵⁰³ Jean-René Bachelet, né en 1944, a effectué une carrière militaire complète dans l'armée de terre française jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilités. En tant qu'officier général, il a notamment commandé (comme brigadier), le secteur de Sarajevo dans le cadre de la FORPRONU en 1995. Depuis 1996, il a mené une réflexion de fond sur les fondements du métier militaire en termes d'éthique et de comportement qui a permis à l'armée de terre française de se doter d'un cadre de référence en la matière

l'ère de la globalisation. Jean René Bachelet se livre à une vaste rétrospective historique de la violence et de ses deux modes de régulation, par la force et par le droit, mais note que ces deux modes paraissent aujourd'hui inopérants, le premier du fait de conflits dissymétriques qui s'éternisent, le second du fait des deux poids et deux mesures des grandes puissances.

« Ainsi, alors que l'humanité avait appris, durant des siècles, à réguler peu ou prou la violence avec l'État comme acteur central et les armées nationales comme outil principal, la voilà comme démunie face à des violences de toutes natures, jusqu'aux plus extrêmes, aujourd'hui mondialisées, hors de toute capacité de régulation. »

Notant ensuite qu'il n'y a pas de paix possible sans un accord sur des valeurs, il observe que la prétention de l'Occident, et plus précisément des États-Unis à considérer ses valeurs comme universelles est devenu contre-productif du fait de :

« l'immense contradiction entre le discours des « droits de l'Homme », brandi tel un étendard comme il ne l'a jamais été, et la pratique d'une grande puissance ».

Il souligne ensuite :

« les effets délétères d'une doctrine et d'une pratique d'usage paroxysmique de la puissance de destruction à distance, dont la prétendue « précision chirurgicale » ne préserve pas de terribles « dégâts collatéraux » affectant les plus faibles et les plus démunis. Qui ne voit l'ampleur des fermentations de haine de l'Occident et de rejet de ses valeurs induits par de telles pratiques, alors même que, notamment face à un terrorisme, certes éminemment condamnable, la guerre ainsi conduite l'est au nom même de ces valeurs que l'on veut défendre et promouvoir ? [...] les intérêts communs de l'humanité tout entière l'emportent désormais très largement sur tous les autres. Là où on invoque encore parfois l'impératif majeur de la « survie de la nation », nous avons à la fois la possibilité et l'impérieux devoir d'accéder à la conscience d'un impératif de « survie de l'humanité », en tout cas de survie collective, dépassant le cadre des nations. »

En peu de mots, une belle illustration des deux combats, inséparables l'un de l'autre, mené par la fondation : celui de l'émergence d'une citoyenneté universelle, d'une communauté mondiale de destin, que nous avons incarnée à travers le dialogue de société à société sur les défis communs, de l'Alliance au Forum China Europa et, celui du caractère universel de la responsabilité, à la condition d'une métamorphose du concept pour prendre en compte les interdépendances radicales entre les sociétés, entre l'humanité et la biosphère.

La génération du général Bachelet est, entre autres, marquée par l'impuissance de l'ONU dans les drames de l'ex Yougoslavie :

« L'expérience des réactions inadaptées de la communauté internationale face au démantèlement de la Yougoslavie a été, quatre longues années durant, de 1991 à 1995, illustrative d'un contresens très largement partagé quant à la nature de la force à mettre en œuvre. L'expression « soldats de la paix », qui fait alors florès, est très significative d'une confusion des buts et des moyens. Certes, le but d'un engagement militaire ne saurait, de fait, être autre que la paix. Mais en l'occurrence, les

⁵⁰⁴ Maîtriser la violence guerrière dans un monde globalisé. Paru en 2009, par Jean-René Bachelet
Sur le site d'Irénées : www.irenees.net/bdf_fiche-analyse-936_fr.html

moyens sont nécessairement à proportion de la coercition à exercer, sauf à se condamner à l'impuissance. Le cas du siège de Sarajevo, de 1992 à 1995, est à cet égard particulièrement révélateur. Durant tout ce temps [...] des convois humanitaires, escortés par des forces de l'ONU, doivent assurer tant bien que mal le ravitaillement de la ville assiégée. Mais ces « forces » ne sont armées que pour leur stricte autodéfense et ne sont autorisées à intervenir contre les belligérants qu'en réaction à une agression caractérisée contre elles-mêmes, [...]. Autrement dit, il s'agissait alors de faire que ces populations assiégées puissent être nourries, mais en rien de mettre un terme à la situation de violence qui leur était ainsi imposée, ni même de leur épargner la mort.

À des « opérations de paix » sous l'égide et sous mandat des Nations unies [...], on a opposé des « opérations de coercition » menées selon la doctrine américaine : le but est alors la destruction des forces vives de l'adversaire [...]. Les mutations technologiques aidant, on a assorti cela d'« armements intelligents », de « numérisation du champ de bataille » et de « frappes chirurgicales ». [...] L'usage de la force, ainsi conçu, offre un contraste saisissant entre l'ampleur des moyens engagés, les prodiges de technologie sollicités, la puissance de destruction mise en œuvre, les dépenses faramineuses occasionnées... et l'extrême modicité des résultats, dès lors que ceux-ci doivent être appréciés au regard de « buts de guerre » qui vont bien au-delà de la seule destruction de l'appareil militaire adverse.

Mais à quelles conditions sera-t-il légitime d'avoir recours à la force? De déroger au principe d'humanité ?

Première condition : l'autorité qui en décide est légitime [...].

Deuxième condition : les buts de guerre sont eux-mêmes légitimes [...].

Troisième condition : l'usage de la force est bien l'« ultima ratio ». L'usage de la force, tel que défini précédemment, ne saurait se justifier sinon comme la réponse à des situations de violence pour lesquelles on a épuisé tous les moyens pacifiques permettant d'y mettre un terme [...].

Quatrième condition : l'usage de la force n'est pas voué à l'échec. Faut-il le rappeler ? En faisant usage de la force pour faire pièce à la violence, on veut œuvrer pour un monde meilleur au nom du principe d'humanité. Mais le prix en est toujours élevé, moralement et matériellement ; c'est celui de la souffrance et de la mort. Plus qu'élevé, ce prix est exorbitant, et la guerre est toujours une mauvaise solution, fût-elle nécessaire et la moins mauvaise. Ainsi, du principe de proportionnalité qui s'applique à tous les niveaux de décision, ou encore du respect de l'adversaire et des populations, dont le déni peut ne survenir qu'à l'initiative de tel ou tel niveau de responsabilité ou d'exécution, mais tout aussi bien s'inscrire d'emblée dans les objectifs de guerre ou, plus insidieusement, dans le référentiel même du métier des armes [...].

Cinquième condition : les moyens engagés et mis en œuvre sont adaptés et proportionnés à la capacité de prendre l'ascendant sur l'adversaire. [...] Ce principe, qui s'applique à tous les échelons, depuis les plus hauts niveaux de responsabilité jusqu'à ceux du combattant individuel, ne va cependant pas de soi. En effet, les enjeux sont tels et l'incertitude est généralement si grande que, ne serait-ce que par précaution, pour minorer les risques, pour « mettre toutes les chances de son côté », la tendance naturelle sera toujours à s'assurer d'une large marge de supériorité dans les moyens et à en faire d'emblée l'usage le plus dévastateur. [...] Le principe de proportionnalité conduit non pas à prendre systématiquement l'option basse, mais à ne pas prendre systématiquement l'option haute [...]. Or, l'observation ou non du principe de proportionnalité relève pour une large part de comportements acquis, générés largement en amont à deux niveaux : la doctrine

opérationnelle et la formation à tous les échelons [...].

Sixième condition : les populations civiles doivent être protégées et sauvegardées dans leur vie et leurs moyens d'existence. [...] Qui ne voit aujourd'hui le contraste saisissant entre les prouesses de notre civilisation technicienne et l'incroyable régression qui fait des populations civiles les cibles et les victimes principales de la guerre ? Or, aujourd'hui, on justifie le recours inconsidéré à la force au motif que ce serait le seul moyen pour neutraliser les combattants retranchés au milieu de cette population comme derrière un « bouclier humain ». Or, le plus souvent, de tels modes opératoires sont dictés par le souci premier d'épargner la vie de l'assaillant. Comment ne pas voir là une terrible régression de civilisation ? Non seulement le soldat y perd cette noblesse qui veut que la terrible capacité d'infliger la mort s'exerce au risque de sa vie, mais, pire encore, il y perd son âme en écartant ce risque au prix du sacrifice des faibles et des innocents [...].

Septième condition : l'adversaire doit être respecté. On présente parfois l'obligation de « respect de l'adversaire » comme une survivance désuète d'une époque féodale et aristocratique, entre gens du même monde, notamment entre troupes mercenaires qui observaient les mêmes codes et qui pouvaient fort bien passer d'un camp à l'autre d'une saison à l'autre. On ajoute alors que l'adversaire, l'ennemi, est aujourd'hui protéiforme et qu'il ne mérite pas le respect, notamment lorsqu'il s'agit d'un terroriste. Par ailleurs, ce respect ne saurait aller sans réciprocité, et comme tel n'est pas le cas, l'ennemi d'aujourd'hui ne saurait être respecté. [cette haine de l'ennemi] est explicitement qualifiée et encouragée dans les actions de formation et le processus pédagogique ; une excessive sacralisation de la cause politique et de la mission militaire qui, à un certain degré, entraîne la diabolisation de l'adversaire à qui il est opposé un déni d'humanité. [...] voilà précisément pourquoi tout doit être fait pour promouvoir un idéal de « guerre sans haine ». Il ne s'agit pas là d'une utopie [...]. On aura quelques chances de gagner cette cause si l'on agit à deux niveaux. Tout d'abord, au niveau des concepts : les documents réglementaires et pédagogiques de référence pour orienter les comportements doivent non seulement bannir tout ce qui peut concourir à une excessive sacralisation de la cause et à la haine de l'ennemi, mais aussi promouvoir cet idéal de « guerre sans haine » comme le summum du professionnalisme militaire. [...] Ensuite, dans la pratique, par l'engagement résolu et l'exemple des chefs avec une pédagogie adaptée. [...] Ce qui fait les troupes valeureuses – et c'est là une constante historique –, outre bien sûr la valeur des hommes, leur compétence, leur équipement et leur entraînement, c'est ce qu'il est convenu d'appeler « l'esprit de corps » nourri par la « fraternité d'armes ». Autrement dit, les solidarités indéfectibles qui se nouent au sein du régiment, du bataillon, de la compagnie, horizontalement dans l'esprit de camaraderie et verticalement dans des relations hiérarchiques, faites de confiance réciproque et d'estime partagée. [...] Dans ce cadre, le chef, colonel, capitaine, mais tout aussi bien sergent pour sa dizaine d'hommes, est véritablement le fédérateur de l'esprit de corps et de cette alchimie puissante qu'est la fraternité d'armes. [...] C'est dire l'immense responsabilité des chefs à qui il incombe d'enseigner, de promouvoir et de donner l'exemple des valeurs sans lesquelles la « fraternité d'armes » pourra se pervertir jusqu'à nourrir la barbarie. »

On aurait aimé citer tout le document car chaque propos est illustré par des exemples de guerres récentes... sans parler de ce que nous vivons en 2025 avec l'assaut d'Israël sur Gaza, mais il faut surtout imaginer l'impact de tels propos à Bogota pour une armée engluée dans une « sale guerre ». Propos d'autant plus puissants qu'un spécialiste de la contre guérilla américain était intervenu ensuite pour... défendre la thèse inverse.

En traduction de ces réflexions, d'une densité exceptionnelle, le collège des militaires mit, à son programme de 2011, la comparaison, éclairante, des codes du soldat.

Fidèle à sa méthode de boule de neige, la fondation avait facilité la présence à Bogota de militaires de haut rang de différents pays, d'Amérique latine bien sûr, mais aussi d'Afrique, ce qui a soulevé l'enthousiasme et fait naître de nouvelles vocations. C'est ainsi que, dès l'automne 2009, s'est esquissée l'idée d'une conférence africaine des militaires pour la paix, à l'initiative de militaires sénégalais. L'armée sénégalaise, en effet, est l'une des seules d'Afrique à avoir été toujours loyale à la République et à ne jamais avoir fomenté de coup d'État⁵⁰⁵ :

« Le succès de la conférence de Bogotá, en avril dernier, à immédiatement permis l'ouverture des dialogues régionaux vers le continent africain. Deux missions ont été effectuées à Dakar pour présenter la FPH et l'Alliance des Militaires. Avec le soutien du Général Gabar Diop, participant au congrès de Bogotá, la Charte des responsabilités humaines, les objectifs de la FPH et les activités de l'Alliance ont pu être exposés au Chef d'État-major des Armées sénégalaises et à différents représentants de partenaires potentiels sur place (Ambassades, Fondations internationales, etc.). Les parties sont tombées d'accord pour approfondir ensemble la réflexion en perspective de la tenue d'une première Conférence Internationale à Dakar.

Un séminaire a eu lieu à Klingenthal, du 5 au 12 Septembre 2009. Il a rassemblé une vingtaine d'experts militaires et civils (conduits par l'Ambassadeur Said Djinnit, Représentant Spécial du Secrétaire Général et Chef du Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et Ousmane Sy, Coordonnateur de l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique (ARGA), venus non seulement des principaux pays de l'Afrique de l'Ouest, mais aussi d'Allemagne, de France, de Suisse, d'Amérique latine et d'Asie centrale. Le séminaire, organisé pour jeter les bases d'un dialogue entre militaires et société civile en Afrique de l'Ouest sur fond d'expérience franco-allemande, a permis de préciser les contours et les thématiques pour le Forum international sur le même thème prévu en novembre 2010 à Dakar, dans le cadre des manifestations commémorant le cinquantenaire de l'indépendance de ce pays. »

Toujours le souci de la fondation de combiner les atouts d'une démarche non gouvernementale souple avec un enracinement institutionnel. Tenue en novembre 2010, un mois avant mon départ en retraite, cette conférence de Dakar a été à la hauteur des attentes⁵⁰⁶ :

« Les deux grands défis de la rencontre sont l'échange entre civils et militaires, ainsi que l'échange entre acteurs des différents pays ouest-africains entre eux et avec des acteurs du monde entier et, tout cela, avec un accueil très « teranga » (wolof pour l'accueil sénégalais), avec l'enjeu d'une sécurité humaine, dans l'année des cinquantenaires des indépendances. Un temps de préparation de deux ans. Un conseil scientifique présidé par une femme et composé par des membres internationaux civils et militaires. Des moments formels en uniforme et des moments informels. Organisé en une ouverture et une clôture solennelles avec le président de la République et le ministre de la Défense respectivement – un grand rassemblement d'hommes (surtout masculins) en uniforme, en 7 panels et deux temps de 3 ateliers en parallèle avec des intervenants civils et militaires à la fois et

⁵⁰⁵ FDS 24822 - novembre 2009 - De Bogotá à Dakar : poursuite des travaux de l'alliance de militaires

⁵⁰⁶ FDS 25408 - novembre 2010 - Colloque international de Dakar forces de défense et de sécurité au cœur de la sécurité humaine du 8 au 11 novembre 2010 à Dakar. Une mission riche, dense, de haute qualité et prometteuse organisée par Manfred Rosenberger sur invitation des forces armées sénégalaises et en coopération avec la fondation Konrad Adenauer et le CiDAN

des débats enrichissants à travers les expériences des participants de : Mauritanie, Cameroun, Burkina Faso, Sénégal, RDC Congo, Niger, Nigeria, Gambie, Mali, Cap Vert, Togo, Allemagne, France, Grande Bretagne, Etats-Unis, Colombie, Suisse, Canada ».

Ainsi, en six ans, la balle a circulé d'Europe en Amérique latine, en Asie centrale, en Europe, au prix, comme pour toutes les autres alliances citoyennes, d'un fort investissement direct de la fondation, porteuse à la fois de méthodes d'organisation des alliances, de contacts avec les institutions, d'une vision avec la Charte de responsabilités, de capacité à faire le pont avec d'autres milieux, notamment au sein de la société civile.

À partir de 2011, le souci de la nouvelle direction de la fondation fut d'être moins directement impliquée dans l'action, ce qui supposait une autonomie institutionnelle de ce réseau qui avait, jusqu'à présent, vécu de façon informelle. L'option choisie fut donc de l'intégrer à un réseau pré-existant, la Société internationale d'éthique militaire, ISME, dont on créera la branche européenne Euro-ISME, animée par Manfred Rosenberger. Son départ en retraite en 2014 marquera la fin d'une épopée.

3.9 – L'Alliance des scientifiques

La relation problématique entre recherche scientifique et progrès de l'humanité

La relation entre recherche scientifique et progrès de l'humanité est une question consubstantielle à la Fondation qui avait pris pour point de départ de son action « Comment se fait-il que nous n'ayons jamais été aussi savants et que nous nous révélions aussi incapables de faire face aux défis majeurs de l'humanité ? ». Beaucoup des projets financés par la fondation, dans la première phase de son existence, avaient tourné autour de la question de la mobilisation des progrès scientifiques au service des populations les plus démunies. Le livre « Mission possible »⁵⁰⁷, écrit en 1993, est la première synthèse de ce que la fondation a appris à ce sujet, au cours de ses dix premières années d'existence. Et, on y trouve les prémices de toutes les réflexions menées par la suite, à commencer par le dialogue avec les communautés de chercheurs. Deux chapitres du livre traitent de ce sujet.

Le premier est une analyse des systèmes « bio-socio-techniques ». Création conceptuelle datant de cette époque et qui guidera bien des réflexions par la suite, la notion de système bio-socio-technique renvoie à l'idée que nos sociétés sont constituées de trois sous-systèmes en interrelation, mais dont chacun a ses logiques propres : un système « bio » décrivant les interrelations entre les sociétés et la biosphère ; un système « socio » décrivant les sociétés dans leur logique culturelle, sociale, économique et politique ; un système « technique », enfin décrivant, à un

⁵⁰⁷ Mission possible, Penser l'avenir de la planète. Paru en 2003, par Pierre Calame
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/mission-possible/

moment donné de l'histoire, les interrelations entre les différentes connaissances et technologies. Le fait d'identifier ce troisième sous-système est en soi un choix méthodologique majeur. Il implique que l'on reconnaisse à ces systèmes techniques une forme d'indépendance à l'égard des autres logiques sociales, faisant de la maîtrise de l'évolution des systèmes techniques une question en soi, ce qui avait donné naissance à un des sept programmes de la Fondation entre 1991 et 2003, le programme « maîtrise sociale des technologies ».

Le second chapitre de Mission Possible traite des modalités mêmes de la production scientifique et des conditions dans lesquelles cette production peut être mise au service de la société. Intitulé de façon significative « La science est-elle encore dans le champ de la liberté ? », il pose les questions que nous retrouverons, pendant les trente années suivantes, dans le dialogue avec le monde scientifique, à commencer par le rapport entre recherche scientifique et démocratie. D'où l'intérêt d'en reprendre un certain nombre de passages pour camper le décor.

En premier lieu la contestation du rapport automatique entre recherche scientifique et progrès :

« Jamais la production scientifique, la quantité d'intelligence et d'argent qu'elle mobilise, le nombre d'articles et de brevets qu'elle engendre annuellement n'ont été aussi gigantesques, mais la science est-elle dans le camp de la liberté ? La science sert-elle encore au progrès des hommes ? »

Poser même la question était à l'époque dérangeant.

« L'idéologie scientiste est la seule des idéologies héritées du XVIII^e et du XIX^e siècle qui semble ne pas s'être effondrée. Pourtant, elle est, elle aussi, dans une crise profonde. Certes, nous sommes plus savants que nous ne l'avons jamais été [...] et pourtant les menaces planétaires s'accumulent.

Ce simple constat définit les champs des questions que nous nous sommes posés à l'égard de la manière d'orienter, de conduire et de valoriser la recherche scientifique :

- les rapports entre production des connaissances et progrès de tous les hommes ;
- les priorités assignées à la recherche scientifique ;
- les logiques et les méthodes de la production de connaissances ;
- l'éthique et la responsabilité des savants ;
- les liens complexes entre production et utilisation des connaissances ;
- la formation des élites scientifiques et techniques ».

Dans la manière de conduire la recherche scientifique, une des questions qui nous préoccupe, en cette fin de 20^{ème} siècle, est la place accordée à la recherche pluridisciplinaire, condition, nous semble-t-il, pour faire sortir la recherche de sa tour d'ivoire et l'accorder aux défis concrets des sociétés :

« On dit tout haut qu'il faut des gens transdisciplinaires, des gens qui se consacrent à la vulgarisation, à l'enseignement, mais on murmure tout bas que ceux qui s'y consacrent sont ceux qui ont

perdu la course à l'excellence [...]. Subrepticement, ce qui ne peut déboucher sur un article scientifique dans une grande revue, sur un brevet ou sur un marché, ce qui n'est pas sophistiqué ne présente plus aucun intérêt pour le chercheur. Cette logique institutionnelle forte oriente les travaux des chercheurs et la formation des élites scientifiques. [...] La science qui se fait continue à privilégier l'énoncé de « lois universelles » régissant certains aspects partiels d'un système. Elle est le fait de chercheurs professionnels qui ont ensuite à diffuser leurs savoirs à des praticiens pour en faire bénéficier la population. La plupart des scientifiques savent bien que le rapport triangulaire entre le « spécialiste », le « praticien » et le « bénéficiaire » n'est pas aussi simple que cela. Mais, cette cascade d'eau de la connaissance, coulant de la recherche fondamentale vers ses applications demeure, dans les faits, la représentation dominante de la vulgate scientifique. »

Cet axe de réflexion nous conduira à trois perspectives :

1. l'implication de la société dans la définition des priorités de la recherche, condition pour faire entrer la recherche dans le champ de la démocratie :

« Les comités parlementaires d'évaluation des technologies qui se sont développés dans de nombreux pays sont un autre progrès. Ils ont montré que le bon peuple pouvait se faire une opinion avisée sur des questions au premier abord réservées à des spécialistes. [...] »

2. la manière d'associer la société elle-même à la recherche scientifique, ce qu'on appellera plus tard « le tiers secteur de la recherche » :

« La valorisation de la « recherche clinique ». Chaque système, un tant soit peu complexe, doit pouvoir être abordé comme un sujet unique en combinant l'expérience locale, la connaissance qu'a le système de lui-même et des expertises extérieures. [...] La recherche clinique, c'est la volonté d'aborder les systèmes bio-socio-techniques dans leur globalité et leur singularité. Elle pose de très sérieux problèmes de méthode ; d'abord parce qu'elle oblige à intégrer sciences de la nature et sciences humaines, ensuite parce qu'elle contraint à énoncer différemment le problème de la preuve. »

3. l'exercice, par les scientifiques eux-mêmes, de leur responsabilité :

« La science est-elle le nouveau nom du destin ? Nous demandions nous dans la déclaration de Vézelay en octobre 1987. Cette question a pour corollaire celle de la responsabilité du chercheur. Si la science, c'est le destin, si la recherche du savoir est la vocation irrévocable de l'Homme quoiqu'il en coûte, alors la question de la responsabilité du scientifique à l'égard de sa recherche ne se pose même pas. Si nous avons une liberté face au développement, aux orientations, aux méthodes et aux utilisations de la science, la question de la responsabilité du chercheur se pose. [...] Où est l'éthique de la liberté et de la responsabilité ? Ni l'argument « si je ne fais pas un autre fera » ni l'argument de « l'imprévisibilité des retombées de la recherche » ne tient la route. Le premier s'applique à n'importe quel crime, le second à n'importe quel risque. Je propose trois principes simples pour évaluer la responsabilité scientifique :

- a) tout ce qui est possible se fera ;
- b) tout ce qui se fera sera fonction du rapport de forces, notamment écologique et politique ;
- c) tout ce qui est fait aux animaux sera fait aux hommes.

Oublier ces principes, c'est d'avance faire partie de « ceux qui n'avaient pas voulu cela ». On oppose au simple citoyen le principe « nul n'est censé ignorer la loi ». Quand on voit la complexité des lois et l'inventivité des hommes politiques et des administrations, ce principe est diablement sévère pour le pauvre citoyen. Alors, pourquoi hésiter à opposer au chercheur, beaucoup plus averti je pense que le simple citoyen, un principe beaucoup plus simple : nul n'est censé ignorer le rapport de forces ? Cessons de croire que l'éthique du scientifique est une éthique des intentions et une éthique individuelle, interne à la science, qui se résumerait à ne pas tricher avec les faits. L'éthique scientifique à bâtir est une éthique collective du contrôle de l'usage des savoirs. Arrêtons de nous effaroucher, de crier à l'inquisition devant toute idée de régulation sociale de la recherche. L'emprise de l'Homme sur la nature est devenue telle qu'aucune recherche ne peut plus se dispenser, au nom de la liberté de chercher, de s'interroger sur ses applications possibles et même prévisibles compte tenu des rapports de force et des logiques en présence. La science ne peut plus, au nom d'une éthique de la « recherche de la vérité » qui escamote allégrement ses déterminants sociaux, économiques et politiques, se soustraire à tout jugement éthique qui lui serait extérieur. [...] Les comités éthiques internes au milieu scientifique sont notoirement insuffisants ; c'est une autre manière de renforcer le caractère ecclésial ou mafieux du milieu scientifique. L'abrogation du droit de n'être jugé que par ses pairs a été, si je ne m'abuse, une conquête démocratique. »

La première occasion concrète de dialogue structuré avec une communauté scientifique nous est offerte en 1993. Alain Ruellan, ami très proche de la fondation est, à l'époque, président du département environnement du CNRS. Il nous propose de co-organiser, à Montpellier, un premier colloque conjoint⁵⁰⁸. Alain note à ce sujet :

« Il sera déjà difficile de ramener les scientifiques sur les questions fondamentales des rapports entre recherche en environnement et société ».

Débats riches, suites décevantes. C'est la difficulté à laquelle nous nous heurterons au fil des années. Les échanges stimulent les réflexions individuelles des chercheurs mais ont du mal à les transformer en réflexions collectives du milieu ou de ses institutions. Une seconde occasion s'offre en 1996⁵⁰⁹, à l'occasion de l'organisation d'un colloque « Quel environnement au 21^{ème} siècle ? Maîtrise du long terme et démocratie ». Fontevraud a été l'occasion d'amorcer un « collège des scientifiques » de l'Alliance mais le défi demeure d'y associer des grands réseaux pré-existants et de participer aux réflexions internationales. Ce sont les prochaines étapes.

Dans une note publiée en 1998, dans le *Courrier de la Planète*, animé par Laurence Tubiana⁵¹⁰, nous avançons l'idée de nouveau contrat entre science et société⁵¹¹ :

⁵⁰⁸ FDS Q & R 3825 - septembre 1993, Colloque « Education – recherche – environnement »

⁵⁰⁹ FDS Q & R 6667 - avril 1996 - Organisation du colloque de Fontevraud

⁵¹⁰ Laurence Tubiana, née en 1951, est une haute fonctionnaire française. Économiste, universitaire et diplomate, professeure associée depuis 2003 à l'Institut d'études politiques de Paris où elle est titulaire de la chaire de développement durable. Elle a été présidente du conseil d'administration de l'Agence française de développement, après avoir fondé le think tank de l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), qu'elle dirige de 2002 à 2014. Ambassadrice pour les négociations de la conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques, elle dirige depuis 2017 la Fondation européenne pour le climat. En 2019 et 2020, elle copréside la Convention citoyenne pour le climat.

« La note reprend les réflexions entreprises dès les années 1980 et synthétisées sur la plate-forme pour un monde responsable, pluriel et solidaire. Si la science est en train de devenir le nouveau nom du destin, alors s'en est fini de la démocratie. Encore faut-il comprendre quel est le système idéologique qui a permis d'en arriver là. Les textes fondateurs sur la science élaborés au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale étaient tous orientés par la défense de « la liberté de la recherche [...] [La note montre] comment cette présupposition a permis au monde scientifique d'élaborer une idéologie corporatiste solidement bétonnée et permettant de renvoyer les esprits critiques à l'image du rétrograde ».

Nous y amorçons une idée féconde qui sera reprise aussi pour l'éducation et pour les entreprises : implicitement ou explicitement, il existe un contrat social entre ces trois grands acteurs, scientifiques, universitaires, entreprises, formulé au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale et, c'est ce contrat qu'il faut aujourd'hui réviser pour répondre à une situation radicalement nouvelle⁵¹² :

« Cette initiative [l'initiative populaire en Suisse sur le rejet des OGM qui n'ont fait auparavant l'objet d'aucun débat public et a été vigoureusement combattue par les autorités fédérales et le lobby industriel] et les réactions qu'elle a suscité ont néanmoins le mérite de nous faire bien comprendre, qu'à l'heure actuelle, la science échappe de façon de plus en plus radicale à l'appréciation et au contrôle des citoyens. Elle y échappe de trois manières. D'abord, on dénie aux simples citoyens, sinon dans la théorie du moins dans les faits, la capacité de comprendre les enjeux et les mécanismes de la recherche scientifique. Ensuite, les décisions majeures concernant le développement des sciences et des techniques se prennent à l'échelle internationale tandis que la scène politique reste nationale. Dans ces conditions, tout effort de contrôle des orientations de la science au niveau national se heurte à l'argument suprême, que n'ont pas manqué de brandir les croisés de la lutte contre l'initiative populaire suisse : si ce n'est pas nous qui le faisons, d'autres le feront et de ce fait nous perdons des batailles dans la guerre économique. Enfin, de plus en plus directement intégrée dans la stratégie des grandes firmes, la recherche échappe au contrôle public. »

⁵¹¹ BIP 2640 - juin 1998 - Pierre Calame. Faire entrer la science dans le champ de la citoyenneté : le rôle du développement des sciences et des techniques dans l'évolution de nos sociétés implique qu'il n'y a plus de véritable démocratie sans aptitude collective des citoyens à orienter les priorités en matière de science. Cela modifie radicalement la position de la communauté scientifique et la manière de produire de la recherche : les relations relèvent du contrat social et la réflexion sur la recherche doit être réintégrée dans les réflexions sur la gouvernance

⁵¹² Ce thème a été présenté de façon synthétique dans le livre de 2020 « Métamorphoses de la responsabilité et contrat social ». Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/metamorphoses-de-la-responsabilite-et-contrat-social/

Le renouvellement du contrat social entre le monde scientifique et la société

L'idée qu'un contrat social explicite entre le monde scientifique et la société s'était construit au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale a été développée par Jacques Mirénowicz dans son livre publié en 2000 « Science et démocratie : le couple impossible ? »⁵¹³. Est-il encore pertinent face aux nouveaux défis du monde ? Nous convenons alors de l'intérêt de nous impliquer dans la préparation de la Conférence Mondiale sur la Science qui doit se tenir en 1999 à Budapest⁵¹⁴, car c'est l'occasion rêvée de commencer à poser la question et, nous engageons le dialogue pour cela avec différents réseaux internationaux « engagés » : INES, International Network of Engineers and Scientists for Global Responsibility⁵¹⁵ et Pugwash, né de la lutte de scientifiques contre l'arme nucléaire⁵¹⁶. Pour Arber, président de l'ICSU⁵¹⁷, Budapest sera le moment de dire, « *il y en marre de toutes ces critiques de la science. Mais d'autres courants vont s'exprimer.* ». Car le contexte est très intéressant. Le monde scientifique a perdu de sa superbe, il a de plus en plus de mal à attirer des jeunes, suscite une méfiance croissante au sein de la société et, de ce fait, la tension est palpable entre ceux qui voient dans la conférence l'occasion de faire taire ces critiques et de s'arc-bouter à l'ancien contrat social et ceux qui, comme la Fondation, pensent à un nouveau contrat social fondé sur la responsabilité.

Juste avant la conférence mondiale, nous organisons, à la Bergerie de Villarceaux⁵¹⁸, une rencontre entre vingt cinq scientifiques⁵¹⁹. Elle permet de préciser nos réflexions sur la coresponsabilité des scientifiques à l'égard des processus de production permis par leurs recherches. Sujet éminemment sensible tant est ancrée, dans la communauté scientifique, l'idée que la recherche scientifique est pure par essence et que seules ses mauvaises applications seraient responsables de ses dégâts. On retrouve notre réfutation de cette posture de facilité, et notre affirmation que « nul n'est sensé ignorer les rapports de force ».

Trois textes que j'ai rédigés immédiatement après la conférence montrent la manière dont elle a reflété les doutes à l'égard de la recherche scientifique telle qu'elle est menée mais, aussi, les résistances opposées à l'idée d'inventer un nouveau contrat social. Le premier est consacré aux

⁵¹³ Science et démocratie : le couple impossible ? Paru en 2000, par Jacques Mirenowicz
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/sciences-et-democratie-le-couple-impossible/

⁵¹⁴ FDS Q&R 9666 - novembre 1998 - Préparation Conférence Mondiale sur la Science (CMS)

⁵¹⁵ Site web de l'INES : <http://inesglobal.net/>

⁵¹⁶ Le Mouvement Pugwash est le nom abrégé du Pugwash Conferences on Science and World Affairs, une organisation internationale qui rassemble des personnalités des mondes universitaire et politique visant à réduire les dangers de conflits armés et de rechercher des parades aux menaces contre la sécurité mondiale. Il a été fondé en 1957, durant la guerre froide, par Józef Rotblat et Bertrand Russell à Pugwash, à la suite de la parution deux ans plus tôt du manifeste Russell-Einstein

⁵¹⁷ International Council for Science regroupe des associations scientifiques nationales et les associations internationales par discipline. Site web : <https://science-societe.fr/international-council-for-science-icsu/>

⁵¹⁸ Le domaine agricole que possède la Fondation dans le Vexin français a fait l'objet d'un vaste processus de conversion à l'agriculture biologique, conduit par Matthieu Calame avec Olivier Ranke et Philippe Cacciabue. Nous en utilisons aussi les anciens bâtiments de ferme comme lieu propice aux échanges. Site web : www.bergerie-villarceaux.org/

⁵¹⁹ BIP 1486 - juillet 1999 - Propositions de Villarceaux sur la Science - Séminaire organisé en marge de la Conférence Mondiale sur la Science. Coordonné par Jacques Mirenowicz

interventions inaugurales⁵²⁰ :

« On pouvait s'attendre à ce que la conférence mondiale sur la science, organisée par l'UNESCO à Budapest en juin 1999, soit un hymne à la science triomphante, dispensatrice de tous les bienfaits. Or, tous les intervenants à la conférence inaugurale, ou presque, adoptent une tout autre tonalité. Du président de Hongrie au président de l'Académie des Sciences Hongroises, du secrétaire exécutif de l'UNESCO au représentant de l'Académie des Sciences des USA et, jusqu'au propos le plus décapant tenu par le doyen de l'Assemblée Joseph Rotblat, ce qui ressort de la conférence inaugurale est plutôt une mise en garde. « Pourrions-nous survivre au développement technologique ? » disait déjà Von Neuman. La science doit être orientée, voire freinée : l'éthique de la responsabilité est la base de l'acte scientifique. Il faut chercher à construire une science citoyenne. Il n'est plus possible de se laisser dominer par l'idéologie scientiste si commode pour défendre les intérêts matériels de la communauté scientifique. »

Mais ces doutes ne sont pas partagés par la majorité des participants qui s'accrochent à leur idéologie corporatiste. Deux articles reflètent ces résistances et ces contradictions. Le premier, publié par le magazine l'Hebdo en Suisse, porte un titre évocateur⁵²¹, « Quelques fous, beaucoup d'hypocrites, quelques sages ou le partage en trois de la communauté scientifique mondiale. » :

« Les gens présents à Budapest ? [dont sont absents d'ailleurs les personnages clé du monde scientifique et économique], Pas mal de fous, beaucoup d'hypocrites et une minorité de sages. Les fous continuent d'ériger le principe de liberté de la recherche comme un droit de l'homme et attribuent les problèmes actuels de la science à un défaut de communication de la communauté scientifique en direction de la société ; communication à sens unique s'entend. Les hypocrites reconnaissent qu'il faudrait mieux articuler la science aux défis de la société mais, comme propositions, se bornent à rééditer leur foi dans la recherche. Enfin, il y a ceux pour qui la sagesse est plus importante que la connaissance et qui aimeraient fonder les décisions relatives à la recherche scientifique sur des règles et des valeurs communes à toute la société. »

Le second est rédigé à la demande de la revue Futuribles. Il est intitulé « Les évolutions scientifiques de la deuxième moitié du XX^e siècle, notamment dans le domaine de la génétique, obligent à s'interroger sur les fondements éthiques de la science actuelle et à plaider en faveur d'un nouveau contrat entre science et société⁵²² ». La conférence de Budapest est, en effet, très marquée par les progrès de la génétique. Elle arrive au moment où le projet Génome humain (PGH, ou HGP pour Human Genome Project), lancé fin 1988, dont la mission, qui était d'établir le séquençage complet de l'ADN du génome humain, touche à sa fin.

⁵²⁰ BIP 2644 - juin 1999 - Loin d'une science triomphante et parée de toutes les vertus, la conférence mondiale sur la science organisée par l'UNESCO à Budapest s'ouvre sur de nouvelles interrogations des relations entre science et société. La science doit être au service de l'humanité et une planète riche de son unité et de sa diversité

⁵²¹ BIP 2636 - juillet 1999 - Quelques fous, beaucoup d'hypocrites, quelques sages ou le partage en trois de la communauté scientifique mondiale. Retour sur la conférence mondiale de Budapest sur la science. Propos recueillis par Béatrice Pellegrini et parus dans l'Hebdo le 8 juillet 1999

⁵²² BIP 2560 - juillet 1999 - Les évolutions scientifiques de la deuxième moitié du XX^e siècle, notamment dans le domaine de la génétique, obligent à s'interroger sur les fondements éthiques de la science actuelle et à plaider en faveur d'un nouveau contrat entre science et société. Texte écrit à l'issue de la Conférence mondiale sur la science et replaçant la réflexion sur les relations entre science et société dans une perspective historique, philosophique et sociologique

« [Or, ce projet met à nu] la contradiction entre les présupposés inhérents à la recherche en biologie moléculaire et, les principes d'égalité affirmés par les droits de l'homme ont amené l'UNESCO, dans sa déclaration universelle sur les génomes humains, à se livrer à de bien étranges contorsions. »

La « Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme » a en effet été adoptée en juillet 1997. Dans ma réaction, je commence par rappeler le discours visionnaire de Joseph Rotblat à la conférence inaugurale de Budaapest :

« Le plus impressionnant de cette séance plénière, fut la véritable ovation réservée à l'intervention finale de Sir Joseph Rotblat⁵²³, physicien nonagénaire et fondateur du mouvement Pugwash. Or, Sir Joseph ne mâche pas ses mots. Je le cite d'après mes notes de séance. Les scientifiques doivent assumer la responsabilité des conséquences de leurs découvertes. Ces problèmes ne se posaient pas autrefois, la science était un échange entre gentlemen. Maintenant c'est une activité à plein temps et le fossé s'est creusé entre science et société. Or, les scientifiques se sont fait une tour d'ivoire, croyant qu'ils étudiaient des lois qui n'avaient rien à faire avec les passions humaines et ils ont fabriqué pour cela une série d'affirmations : la science sans limite ; la science sans politique. Ce n'est plus crédible aujourd'hui. La science est devenue un élément dominant de nos vies avec de grands progrès et de grands risques. Il n'y a plus de fossé entre science fondamentale et appliquée. Les scientifiques ne peuvent plus affirmer que leur activité n'a rien à voir avec la politique. Or, beaucoup de scientifiques continuent à prétendre que c'est l'application de la science qui peut être néfaste et estiment que leur responsabilité s'arrête à la transmission de la connaissance. Cette négation de la responsabilité personnelle est immorale. La connaissance entraîne la responsabilité. Le développement de la connaissance doit être subordonné à une condition d'utilité pour la communauté humaine : non pas pour le plaisir de l'esprit mais pour le bien de la vie. Il faut un code éthique, une sorte de serment d'Hypocrate de tout jeune scientifique. Ce qui valait, il y a 2500 ans, pour le médecin, car il tenait en ses mains la vie du malade, s'applique maintenant à tous les scientifiques parce qu'ils tiennent entre leurs mains la vie de la société ».

Puis le texte de l'article se concentre sur le génie génétique :

« On nous présente comme nouvelle frontière techno-scientifique le dévoilement du vivant. Mais, chacun sent bien ce que le discours de la science, sur la science, a de violent, en particulier quand il s'applique au vivant. Des formules entendues à Budapest sur la possibilité de « percer à jour » les secrets du vivant, « d'obliger la nature à révéler ses secrets », sont d'une violence symbolique incroyable tant elles empruntent au vocabulaire de l'effraction, du viol et de l'aveu sous la torture. On peut en sourire avec indulgence, pour en revenir bien vite au discours lénifiant et convenu sur les bienfaits de la science pour la médecine, pour l'innovation et pour l'emploi. Mais on est aussi en droit d'en frémir. On est aussi en droit de penser et de dire qu'avec la génétique, qu'avec la biologie moléculaire, qu'avec le déchiffrement du génome humain se posent des questions sociales et anthropologiques radicalement nouvelles. [...] Rien n'est plus significatif du désarroi actuel que les contorsions de la Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'Homme élaborée par l'UNESCO, et approuvée par de nombreux pays. Ces contorsions sont imposées par deux contradictions fondamentales inhérentes au projet lui-même de décryptage du génome humain.

⁵²³ Józef Rotblat (1908 - 2005) est un physicien polonais, spécialiste de physique nucléaire. Il est le seul scientifique à avoir quitté le projet Manhattan avant la destruction d'Hiroshima. Dans le but de sensibiliser l'humanité aux dangers de la bombe atomique et à la suite du manifeste Russell-Einstein, il a créé le Mouvement Pugwash pour lequel il fut récompensé par le prix Nobel de la paix en 1995

Première contradiction : d'un côté, au nom des principes éthiques formulés dans la Déclaration des droits de l'Homme, on proclame l'égalité des êtres humains, mais, de l'autre, au nom de la liberté de la recherche, on légitime des recherches qui, par leur nature même et leur origine, sont foncièrement eugéniques, comme le rappelle justement Pierre Thuillier dans la Grande Implosion⁵²⁴. Il cite notamment l'un des découvreurs de l'ADN, Sir Francis Crick, prix Nobel 1962, qui avait avancé la proposition suivante : aucun enfant nouveau né ne devrait être reconnu humain avant d'avoir passé un certain nombre de tests portant sur sa dotation génétique [...] s'il ne réussit pas les tests, il perd son droit à la vie. Discours dans le droit fil des propos d'un autre biologiste célèbre, Julian Huxley, par ailleurs premier directeur général de l'UNESCO, qui recommandait dans les années 1920, considérant que l'eugénisme deviendrait la pratique courante, que l'on élimine les couches les plus basses dans une population génétiquement mélangée. Sans parler du cas, mieux connu encore, d'un autre prix Nobel, Alexis Carrel, qui recommandait, en 1935, l'établissement par l'eugénisme d'une aristocratie biologique héréditaire et, considérait indispensable que les classes sociales soient de plus en plus des classes biologiques [...].

La seconde contradiction, expliquant les contorsions de la Déclaration Universelle sur le Génome Humain, résulte du mode de financement de la recherche. La déclaration commence par affirmer à l'article premier que « le génome humain est dans un sens symbolique le patrimoine de l'humanité ». Mais tout est dans le mot symbolique. Cela permet, au moins, de préciser que la seule connaissance de séquences partielles de gènes, dans leur état naturel, ne devrait pas donner lieu à des gains pécuniaires. Mais, ajoute le commentaire immédiatement après, cet article n'exclut pas que les résultats des recherches en génétique puissent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle qui constituent la contrepartie indispensable aux investissements consentis pour la recherche. Ce qui veut dire qu'il va de soi que la recherche sur ce que nous avons de plus intime rentre dans le champ du raisonnement économique. »

Futuribles renoncera à publier cet article, estimant que ses lecteurs seront choqués par les idées exprimées. Étonnant pour une revue de Prospective, mais cela illustre bien la difficulté d'un « milieu éclairé » à prendre la mesure des contradictions dans lesquelles nous sommes en train de nous enfoncer. »

Ainsi, la conférence de Budapest marque une étape décisive dans la réflexion de la Fondation et dans son rapport avec les milieux scientifiques. Elle n'aura de cesse, à partir de là, d'identifier des scientifiques prêts à affronter ces questions dérangeantes, cette minorité de sages, dont nous parlons, disposée à réellement définir un nouveau contrat entre science et société. Peut-être vaudrait-il plutôt parler de techno-science, pour reprendre l'expression de Joseph Rotblat, tant la recherche scientifique est inséparable des outils techniques qui permettent de la conduire et mobilisent des moyens considérables, mettant un terme, comme il le dit, à la fiction d'une science réduite à un dialogue entre gentlemen.

Notre vision étant maintenant bien établie, venait comme pour chaque alliance la question « avec qui ? » Nous ne souhaitons pas au départ créer une nouvelle structure et, a fortiori, le faire seuls. Deux pistes ont alors été explorées : les réseaux préexistants de scientifiques partageant la même réflexion sur la responsabilité ; les autres fondations.

⁵²⁴ Pierre Thuillier (1932 – 1998), philosophe et historien des sciences français de la fin du XX^e siècle, il est critique de la technocratie triomphante du début des années 1970, du scientisme et des pseudo-sciences, et a publié de nombreux livres et articles sur les rapports entre la science et la société

Deux réseaux préexistants de scientifiques avaient été identifiés : International network of Engineer and Scientists (INES) et le mouvement Pugwash. Le premier nous a paru trop focalisé sur les liens entre industries de l'armement et recherche scientifique, même si son évolution au cours des années, mettant maintenant en avant l'idée de « responsabilité globale des scientifiques », semble, en 2025, laisser espérer des convergences. Le second présentait le double avantage d'une paternité prestigieuse, avec Josef Rotblat et Bertrand Russell. Au début des années 2000, nous avons donc cherché à bâtir cette alliance avec lui, en particulier en soutenant un séminaire international de Pugwash sur la science et la responsabilité⁵²⁵. Les résultats furent décevants. De par les conditions de sa naissance, Pugwash restait à l'époque très centré sur la question de la guerre nucléaire. La fin de la guerre froide l'obligeait à se redéfinir et la mue n'était pas accomplie. Il faudra attendre 2012 pour envisager un partenariat avec le mouvement⁵²⁶.

Même déception relative du côté des fondations. Nous avons encouragé le Centre européen des fondations, dont la FPH était membre, à organiser une réflexion collective sur le positionnement des fondations à l'égard de l'activité scientifique. Beaucoup d'entre elles en effet, du fait de la date de leur création à l'époque de la science triomphante, soutiennent statutairement le développement de l'activité scientifique identifiée au moteur du progrès et, il était intéressant de voir si certaines d'entre elles avaient connu une évolution comparable à la nôtre et acceptaient de reconsidérer le contrat social entre scientifiques et société. Dès le début de 2002, nous avons suscité un atelier sur ce thème lors de l'AG du Centre européen des fondations⁵²⁷ et, dans le prolongement de l'atelier, fait une proposition de coalition de quelques fondations autour de l'idée de « nouveau contrat »⁵²⁸ mais cette proposition n'a pas eu d'écho.

La naissance de la Fondation sciences citoyennes

En parallèle, et conscients des difficultés à nous appuyer sur une vaste coalition, nous avons échangé avec trois scientifiques, proches de la Fondation, sur la possibilité de prendre une initiative. Jacques Testart⁵²⁹, un biologiste réputé, connu pour avoir réclamé un moratoire sur les procédés de reproduction in vitro, estimant que ces recherches étaient aventureuses avant que

⁵²⁵ FDS 20414 - novembre 2002 - L'organisation du séminaire Pugwash "Responsabilité sociale des scientifiques"

⁵²⁶ FDS 26089 - novembre 2012 - Appui aux rencontres Pugwash France UNESCO « Science and Social Responsibility ». Collaboration avec la fondation la Ferthé

⁵²⁷ BIP 1000 - mai 2002 - Science et démocratisation. Un atelier de travail lors de l'Assemblée Générale du Centre Européen des Fondations à Bruxelles expose les réponses classiques apportées à la défiance croissante de la population à l'égard de la science

⁵²⁸ BIP 705 - juin 2002 - Un consortium de fondations pour promouvoir de nouveaux liens entre l'activité scientifique et la société. Face aux nouveaux défis de l'humanité, les responsabilités des scientifiques changent de nature. Les fondations, traditionnellement engagées dans le soutien à la science, doivent accompagner cette mutation

⁵²⁹ Jacques Testart, né en 1939, biologiste, docteur en sciences, directeur de recherche honoraire à l'Inserm, ex président de la CFDD, il s'est consacré aux problèmes de procréation naturelle et artificielle chez l'animal et l'homme, et a écrit plus de 300 articles dans la presse scientifique internationale

n'aient pu se mettre en place les régulations publiques nécessaires. André Cicollella⁵³⁰, précurseur des lanceurs d'alerte, connu au niveau national pour avoir attiré l'attention sur la dangerosité des produits chimiques utilisés pour nettoyer le matériel informatique et, avoir été sanctionné pour cela. Christophe Bonneuil⁵³¹, historien et sociologue des sciences. Nous tombons d'accord, en 2002, sur le fait qu'ils créent une association, initialement « Fondation sciences citoyennes », aujourd'hui « sciences citoyennes »⁵³², pour animer dans la durée, et avec l'appui de la fondation, une réflexion collective et des actions de promotion d'une science citoyenne, aux multiples sens que, depuis plus de quinze ans, nous donnons à ce concept.

Dès l'été 2002, nous en rédigeons la Charte qui reste, vingt ans après, la référence de l'association⁵³³ :

« Après l'ère de la maîtrise de la nature, doit donc venir celle de la maîtrise de la science, de la citoyenneté scientifique. Sciences Citoyennes a pour objectif de favoriser et prolonger le mouvement actuel de réappropriation citoyenne et démocratique des sciences, afin de les mettre au service du bien commun. Elle se donne notamment pour objectifs :

1. l'accroissement des capacités de recherche et d'expertise de la société civile, des forces associatives, consoméristes, syndicales et citoyennes. Nous appuierons la constitution d'un tiers secteur scientifique [...] ;
2. la stimulation de la liberté d'expression et de débat dans le monde scientifique, l'appui aux lanceurs d'alerte et le développement de controverses publiques [...] ;
3. promouvoir l'élaboration démocratique des choix scientifiques et techniques [...] »

L'association, longtemps animée par Claudia Neubauer, docteur en chimie et journaliste scientifique, est parvenue à trouver sa place, aussi bien au niveau français qu'européen, dans tous les débats relatifs à l'inscription de la recherche scientifique dans la marche des sociétés. C'est aussi avec la Fondation sciences citoyennes, considérée comme un « partenaire de premier cercle » de la fondation, que nous inaugurons une nouvelle pratique, l'accueil dans nos propres locaux de partenaires à qui nous fournissons ainsi une aide en nature en plus du soutien financier. Prévu à l'origine pour six mois, elle y est encore plus de vingt ans plus tard⁵³⁴.

Des trois volets d'action de l'association, c'est celui qui a trait à la responsabilité collective des scientifiques qui a démarré le plus tard. La question, il est vrai, est particulièrement redoutable : des scientifiques peuvent-ils être tenus responsables pour l'éternité de l'usage fait de leurs recherches ? Et en sens inverse, les dédouaner de toute responsabilité à cet égard n'ouvre-

⁵³⁰ André Cicollella, né en 1945, est un chimiste, toxicologue et chercheur français en santé environnementale, spécialiste de l'évaluation des risques sanitaires

⁵³¹ Christophe Bonneuil, né en 1968, est un historien des sciences et enseignant français, actuellement directeur de recherche au CNRS et enseignant à l'EHESS. Il a publié des travaux sur l'histoire environnementale, l'Anthropocène, la modernisation agricole et les sciences et sociétés

⁵³² Site web de la Fondation sciences citoyennes : <https://sciencescitoyennes.org/>

⁵³³ Charte de l'association Sciences Citoyennes : https://sciencescitoyennes.org/l_association/

⁵³⁴ FDS 20788 - mai 2003 - Présentation de la fondation science citoyenne. L'accueil de la fondation science citoyenne amène à créer une jurisprudence collective

t-il pas la porte à une forme d'irresponsabilité généralisée ? Comme nous le répétons depuis longtemps, nul n'est sensé ignorer les rapports de force. Mais ce retard tient aussi au fait qu'à la naissance de Sciences Citoyennes le travail d'élaboration de la Déclaration universelle des responsabilités humaines, dont nous parlerons plus loin, était loin d'être abouti, et nous n'avions pas encore engagé de travail avec les juristes pour voir ce qu'impliquaient les nouvelles formes de responsabilité et de co-responsabilité à l'ère des interdépendances mondiales et de l'anthropocène.

C'est en octobre 2015 que l'association adoptera un « Manifeste pour une recherche scientifique responsable »⁵³⁵. On en citera simplement la conclusion :

« Nous avons conscience que le type de recherche [que nous préconisons], tournée vers l'intérêt général et dans laquelle les citoyens ont un rôle central, appelle de profonds changements, tant dans la formation et les missions des chercheurs et enseignants-chercheurs, que dans le rôle et les fonctions des institutions de recherche ou dans les finalités des politiques de recherche. En résumé, nous appelons à une recherche scientifique responsable – que nous considérons comme seule capable de rebâtir la confiance entre science et société – et de faire que la science soit partie prenante d'une société durable et de bien-être. »

Et en 2018 Sciences citoyennes organisera une série de trois journées de colloque pour en préciser les contours⁵³⁶ :

« Le Conseil scientifique réuni autour de la programmation a choisi d'aborder les thèmes de la responsabilité des institutions (6 avril 2018), des pratiques du métier de chercheur (29 mai 2018) et des contre-modèles possibles (13 septembre 2018). »

Retenons ici à propos de la responsabilité des chercheurs :

« Le souci de considérer la recherche scientifique comme une activité professionnelle, au même titre que les autres, et soumise à des critères d'évaluation de même nature. Or, jusqu'à présent, la tendance des scientifiques était de se traiter comme une classe à part bénéficiant de la sacralisation de La Science. [...] Et, au cours du 20^{ème} siècle, la science a semblé un moment la seule religion qui résistait. On assiste aujourd'hui à sa laïcisation. En hissant la science sur un piédestal, on s'est arrangé pour que les travailleurs scientifiques s'y trouvent également hissés. La première étape de la descente du piédestal est donc d'en faire un acteur social comme un autre. À ce titre, il participe à l'irresponsabilité illimitée actuelle de nos sociétés, il en est partie prenante, ni plus, ni moins que les autres. Et la responsabilité des chercheurs, de ce fait est parfaitement comparable à la responsabilité des autres acteurs. Par exemple, Mari-Angèle Hermitte a donné différents exemples de la difficulté à imputer la responsabilité des conséquences dommageables de l'implication des découvertes scientifiques à un chercheur en particulier. Or, ces difficultés sont les mêmes dans les autres secteurs de la société, par exemple, dans la finance. Souvenons nous qu'aucun des vrais responsables de la crise financière mondiale de 2008 ne s'est retrouvé en prison. Il est indispensable de

⁵³⁵ Manifeste pour une recherche scientifique responsable. Paru 2015, par un collectif.
Sur le site de Sciences citoyennes : <https://sciencescitoyennes.org/manifeste-pour-une-recherche-scientifique-responsable/>

⁵³⁶ Cycle de colloques pour une recherche scientifique responsable. Initiative de l'association Sciences Citoyennes
Sur les site de l'initiative : <https://recherche-responsable.org/>

parler de co-responsabilité, de reconnaître que l'irréversibilité des effets de nos modes de développement pose des questions nouvelles et difficiles. Ainsi, la difficulté à énoncer la responsabilité des chercheurs n'est rien d'autre que la difficulté générale que l'on rencontre pour élaborer la notion de co-responsabilité dans un système interdépendant⁵³⁷. »

La boucle était bouclée, justifiant que le monde scientifique soit considéré comme une des alliances citoyennes impliquant de redéfinir ses liens avec le reste de la société au même titre que les autres.

Les OGM

Compte tenu de l'engagement de la Fondation sur ce sujet depuis plusieurs décennies, et de son caractère exemplaire de la question de la démocratie, nous allons maintenant raconter les péripéties multiples de la subordination du vivant à des logiques de privatisation et de brevétisation, et les modalités choisies par la Fondation pour porter ce débat dans le public. On retiendra ici quatre modes d'action : soutenir le développement de l'agro-écologie ; nourrir le débat public en information, en particulier sur les OGM (organismes génétiquement modifiés) ; promouvoir les échanges de semences paysannes ; soulever la question des modalités de mise sur le marché des nouvelles molécules ou des nouveaux OGM. Cette histoire, s'étendant sur plus de trente années, on n'en retiendra que l'essentiel et les premières étapes fondatrices.

Soutenir le développement de l'agro-écologie

La Fondation possède un domaine agricole de plusieurs centaines d'hectares dans le Vexin Français, à Villarceaux. Dès les années 1980, le Conseil de Fondation s'est posé la question de la cohérence entre les orientations de la Fondation et le mode d'exploitation de ce domaine en agriculture industrielle, hautement consommatrice d'engrais de synthèse et de pesticides. Sur la base d'une analyse faite par Matthieu Calame, le Conseil a décidé, au début des années 90, d'engager la conversion de l'ensemble du domaine à l'agriculture biologique⁵³⁸. À cette échelle, c'était probablement en France une initiative novatrice conduite par Matthieu Calame avec deux collègues agronomes, Philippe Caciabue et Olivier Ranke. Matthieu deviendra, pendant quelques années, président de l'Institut Technique de l'Agriculture Biologique (ITAB). Il est dans ces domaines, un expert reconnu⁵³⁹, et un intervenant régulier dans les médias et les universités. Cette expérience, très concrète, a rendu la fondation très attentive aux enjeux et effets de la recherche agronomique.

⁵³⁷ Le débat s'approfondit d'année en année comme l'illustre au printemps 2025 la discussion internationale sur l'interdiction de produire des « bactéries miroir » de synthèse : Cellules miroirs : une réflexion éthique sur des recherches à haut risque est lancée. Une conférence, qui s'est tenue les 12 et 13 juin 2025 à Paris, marque la première étape d'une série de discussions internationales visant à prévenir la création de formes de vie synthétiques susceptibles de ravager le monde

⁵³⁸ La Bergerie 1995 – 2000, Vers la gestion responsable et solidaire d'un espace rural, inscrit dans sa région et dans le monde Paru en 2001, par Matthieu Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/la-bergerie-1995-2000/

⁵³⁹ Une agriculture pour le XXI^e siècle. Paru en 2007, par Matthieu Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/une-agriculture-pour-le-xxie-siecle/ - Comprendre l'agroécologie. Paru en 2016, par Matthieu Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/comprendre-l-agroecologie/

Nourrir le débat public sur les OGM

Joseph Tarradellas, professeur d'écotoxicologie à l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), et l'un des plus anciens membres du Conseil de Fondation, sonne l'alerte en 1997, attirant notre attention sur la votation populaire, organisée en Suisse, à propos de l'acceptation des OGM. Il s'agit, en pratique, des plantes, voire des animaux génétiquement modifiés, les modifications génétiques en laboratoire étant une pratique ancienne. Ici, avec les nouveaux développements de la recherche, c'est tout le système agricole et l'intégrité des écosystèmes qui est en cause. Or, et c'est là l'enjeu de cette votation populaire suisse, ces modifications radicales se sont engagées en l'absence de tout débat public et démocratique⁵⁴⁰.

« [Comme le rappelle une note de 2002], il faut attendre 1996 et l'action des organisations environnementalistes pour que la question des OGM émerge dans les médias, et que l'opinion publique commence à s'y intéresser. Très vite alors, les OGM deviennent un objet de polémique dans un contexte de scandales agro-alimentaires (vache folle, poulet à la dioxine, farines animales, ESB) et médicaux (sang contaminé) touchant aux risques sanitaires. Les sondages et, en particulier l'eurobaromètre, enregistrent un renforcement des méfiances et des résistances à l'application des biotechnologies au domaine sensible de l'alimentation ; mais notent, en même temps, le sentiment d'un déficit d'information des populations interrogées sur le sujet. Profitant de la votation de juin 1997 en Suisse « pour la protection génétique », la FPH a organisé une série de rencontres internationales, entre 1997 et 1998, sur le thème des OGM dans l'agriculture. À l'issue de ces rencontres, et en accord avec les ONG qui ont participé à ces rencontres, elle a fait le constat qu'il y avait un réel déficit d'information dans ce domaine. En France, pour la première fois, une conférence de citoyens est organisée sur le thème des OGM en juin 1998, pour ouvrir enfin le débat public sur la question et éteindre, peut-être, la polémique qui enfle. L'expérience reste largement inaperçue et finalement assez controversée, mais elle a le mérite d'attirer l'attention des politiques sur la nécessité d'un tel débat citoyen sur les OGM. La conférence n'ayant pas épuisé le débat, tout reste à faire. C'est dans ce contexte, qu'au printemps 1999, se forge le projet "Inf'OGM – veille citoyenne sur les OGM – avec pour objectif de concourir au développement du débat public, par la mise à disposition, la valorisation et la vulgarisation d'informations sur ce nouveau domaine technologique. Il s'agit de dresser la carte des enjeux et des impacts potentiels et multidimensionnels. [...] Pour ce faire, Inf'OGM va mobiliser divers moyens et engager en son nom propre, ou par l'intermédiaire de ses membres animateurs, des actions spécifiques, cherchant à éviter les prises de position idéologiques et favorisant, chaque fois que possible, le dialogue entre les scientifiques et les citoyens. »

En 2025, Inf'OGM reste soutenue par la Fondation. Voici comment elle présente ce partenaire :

« Née en 1999, du constat qu'une information compréhensible et accessible sur les organismes génétiquement modifiés (OGM) est primordiale pour permettre au débat citoyen d'avoir lieu sans être biaisé par l'intérêt économique que des entreprises y trouvent. Depuis vingt ans, Inf'OGM réalise donc un travail de recueil et de traitement de l'information sur la situation des OGM en France, en Europe et dans le monde. L'association aborde aussi, depuis plusieurs années, d'autres thèmes liés, correspondant à l'évolution de ce dossier comme les semences, la multiplication des nouvelles technologies de transformation du vivant, la dématérialisation des ressources génétiques via la constitution de base de données de séquences et la revendication de propriété industrielle sur le vivant.

⁵⁴⁰ BIP 2709 - novembre 2002 - inf'OGM Comme instrument de débat public. Thierry Raffin

Inf'OGM considère que le débat technique a tendance à éclipser le débat social. Or, les défis actuels – crise environnementale, sociale, climatique, etc. – demandent une vision globale, incompatible avec le réductionnisme technique qui s'attache à régler les problèmes à court terme. L'association exige des pouvoirs publics une véritable transparence de l'information, et la mise en place d'un service public efficace et fiable d'informations sur les OGM. L'association s'adresse aux citoyens, élus et professionnels afin de leur permettre de reprendre la main sur les décisions qui les concernent. »

Derrière la question des OGM, c'est à la fois le rapport entre recherche scientifique et démocratie, et le rapport des chercheurs à leur logique institutionnelle et à leurs responsabilités qui sont questionnés. C'est ce qu'exprime Matthieu Calame dans un article qu'il soumet à l'INRA en 2004⁵⁴¹ :

« Les chercheurs ont trop tendance, à l'instar d'autres professions, à concevoir leur activité comme radicalement différente. Mais si l'on accepte de comparer l'évolution de la recherche à la lumière d'autres secteurs d'activités, les points communs sautent aux yeux. [...] Les OGMs, une innovation technique ? Les OGMs un sujet de recherche ? Peut-être. Mais les OGMs, surtout un formidable moyen de capter de la richesse, un formidable moyen de compenser, par le truchement des brevets, l'amenuisement des fonds publics. Les OGMs ? Le pilier d'une stratégie de survie économique, le gage d'un financement pérenne. J'ai du mal à croire que, dans ce dossier, l'INRA n'a été qu'un observateur. Je crois bien plutôt que, pour une partie de cette institution, les OGMs sont un élément d'une stratégie de survie et de développement de leur activité, et je crois qu'en France, mais aussi à travers le monde, c'est la recherche qui a vendu l'idée des OGMs au secteur économique et non l'inverse. »

L'activité de Inf'OGM ne se limite pas à la France. L'association joue assez vite un rôle significatif pour susciter le débat public en Inde, en Chine, en Afrique⁵⁴² :

« L'activité internationale déployée par inf'OGM, depuis quelques années, est impressionnante. Outre la diffusion de son bulletin mensuel et l'accès à son site web bien au-delà de notre hexagone, inf'OGM a en effet été présent dans de nombreuses rencontres internationales, parfois en tant qu'observateur, souvent en tant qu'intervenant, et même comme organisateur d'ateliers. »

Ce rôle de la fondation dans la structuration du débat public sur les OGM, et le refus d'une approche purement techniciste du problème, n'a pas échappé au lobby agro-industriel qui la montre du doigt dans sa lettre « Agriculture et environnement » dont les soutiens sont totalement opaques. Dans sa lettre de 2006, on y lit⁵⁴³ :

« En dehors des actions largement médiatisées de Greenpeace, Attac, les Amis de la Terre ou encore du courant de José Bové au sein de la Confédération paysanne, une structure plus petite joue depuis plusieurs années un rôle essentiel – bien que plus discret – dans la guérilla anti-OGM en

⁵⁴¹ BIP 2472 - 2004 - Sauvons-la-recherche, l'INRA, les OGMs et Socrate. Un projet d'article pour la Mission Environnement et Société de l'INRA. La recherche ? d'abord une activité humaine, intégrée aux autres et procédant des mêmes ressorts économiques et sociaux. Un changement de point de vue pour révéler des phénomènes trop souvent occultés

⁵⁴² BIP 2710 - février 2003 - Naissance d'un réseau international d'information – INF'OGM. La place et le rôle d'inf'OGM. Frédéric Prat

⁵⁴³ Pour qui roule inf'OGM, 2006. Sur le site Agriculture et environnement : www.agriculture-environnement.fr/2006/08/22/pour-qui-roule-inf-ogm

France : la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le progrès de l'homme (FPH), une fondation de droit suisse créée en 1982 et dirigée par l'énigmatique Pierre Calame ».

En 1999, pour notre promotion de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, nous étions suspectés d'être une secte. Nous voilà bientôt promus éco-terroristes. Décidément, faire entrer la recherche scientifique dans le champ de la démocratie, notre projet depuis plus de vingt ans, n'arrange pas tout le monde.

Semences et semences paysannes

À qui appartient le vivant ? Peut-on le privatiser et au bénéfice de qui ? Est-il légitime de faire entrer dans le champ du marché des biens qui par nature « se multiplient en se partageant » comme la variété génétique des semences ⁵⁴⁴?

Depuis un certain nombre d'années, la réglementation impose aux agriculteurs d'acheter des semences sélectionnées, recensées dans un catalogue et, n'ont pas le droit de les reproduire eux-mêmes. De nouveau, une question philosophiquement et écologiquement essentielle, réduisant volontairement la diversité au nom de la garantie de qualité, qui échappe totalement au débat public. Situation d'autant plus singulière que bien des décisions en la matière ont été prises par le régime de Vichy, sous l'occupation allemande. Mais cela, qui le sait ? La fondation publie, en 2012, un livre de Christophe Bonneuil, « Semences une histoire politique »⁵⁴⁵ qui restitue cette histoire, non pour dénoncer mais simplement pour faire comprendre d'où nous venons et quelle est l'origine de décisions qui, au fil des années, ont acquis force de loi :

« Depuis quelques années, la contestation des organismes génétiquement modifiés (OGM) a jeté en pleine lumière des questions qui, jusque-là, n'avaient guère mobilisé l'opinion publique. D'où proviennent les variétés de légumes, de fruits et de céréales que nous consommons ? Est-il légitime qu'elles fassent l'objet de formes restrictives de propriété intellectuelle ? Le progrès», passe-t-il nécessairement par l'homogénéisation génétique des plantes cultivées au détriment de la biodiversité ? L'agriculture industrielle ne rend-elle pas les paysans dépendants des grandes firmes semencières et agrochimiques ? »

Cet ouvrage révèle comment certains choix particuliers ont été faits dans le passé et présente les multiples voies alternatives qui s'ouvrent aujourd'hui en matière de sélection variétale : agricultures écologiques, semences paysannes... autant de moyens qui permettent d'« innover autrement ». Déjà, en 1997, André Talmant et Pierre Calame, dans leur livre « L'État au cœur »⁵⁴⁶, racontaient ces règles administratives auxquelles personne n'ose toucher car on en a oublié l'origine.

⁵⁴⁴ Dans le livre « Essai sur l'œconomie », paru en 2009, sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/essai-sur-l-oeconomie/, Pierre Calame développe l'idée qu'il existe quatre catégories de biens, et non deux comme le veut la théorie classique de l'économie. Seule une de ces quatre catégories relève légitimement du marché. Ce n'est pas à cette catégorie qu'appartiennent les semences

⁵⁴⁵ Semences : une histoire politique. Paru en 2012, par Christophe Bonneuil, Frédéric Thomas, Olivier Petitjean
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/semences-une-histoire-politique/

La Fondation ne pouvait que s'intéresser à des alternatives respectant mieux la nature du vivant et répondant à la nécessité d'entretenir la biodiversité domestique et sauvage. Dès décembre 2002, elle soutient une première rencontre de paysans à Toulouse⁵⁴⁷. On y sonne l'alarme :

« Le contexte scientifique (poussée des pro-OGM et des semenciers), juridique (traduction de la directive européenne sur la conservation de la biodiversité, applicable pour les bios et les obligeant à d'utiliser des semences 'bios' entre autres), poussée internationale sur les accords ADPIC (qui ont pour but d'intégrer les droits de propriété intellectuelle, droits d'auteur, marques de fabrique ou de commerce, brevets, etc. dans le système de l'OMC.) Cet accord applique les principes du système commercial aux droits de propriété intellectuelle⁵⁴⁸, l'absence des professionnels [des agriculteurs eux-mêmes] dans l'ensemble de ces débats et surtout leur manque d'union, a laissé la place libre aux semenciers (GNIS), aux instances de l'État (INRA, GEVES), et aux instituts techniques (ITAB), d'orienter les débats vers la solution unique de la semence certifiée, excluant ainsi toutes les ressources disponibles chez les paysans. ».

La rencontre va déboucher l'année suivante, en 2003, sur la « Déclaration d'Auzeville »⁵⁴⁹, du nom du lycée agricole où s'est tenue la rencontre fondatrice du Réseau semences paysannes. En voici les premiers paragraphes :

« Nous, plus de 350 personnes, dont de nombreux représentants de mouvements et syndicats paysans, d'associations de la culture biologique et bio dynamique, d'ONG de France et de 10 autres pays, réunis à Auzeville (31), France, aux premières « Rencontres sur les Semences Paysannes », les 27 et 28 février 2003, déclarons : La semence est la première ressource des paysans et est un produit vivant de la nature que les paysans utilisent, multiplient et reproduisent dans leurs champs depuis que l'agriculture existe ; pouvoir la ressemer est un droit inaliénable des paysans, qui doit être reconnu et respecté.

La maîtrise paysanne de la semence. La semence paysanne est source de diversité et d'autonomie. Elle produit des variétés qui s'adaptent aux terroirs, après plusieurs générations de plantes que les paysans sélectionnent. La semence paysanne n'est ni homogène ni stable, elle évolue avec la vie. Sa dynamique la fait mieux correspondre aux besoins d'une agriculture diversifiée et elle assure aux paysans la qualité et diversité de produits que recherche une diversité de consommateurs. Les graines que le paysan produit dans son champ, à partir de variétés anciennes ou d'aujourd'hui, de variétés oubliées ou orphelines, permettent aussi de conserver vivant, « in-situ », un patrimoine génétique et culturel d'une région. »

⁵⁴⁶ L'État au cœur. Paru en 1997, par Pierre Calame et André Talmant
Sur le site de ECLM : www.eclm.fr/livre/l-etat-au-coeur/

⁵⁴⁷ FDS 20419 - novembre 2002 - Rencontre de Toulouse sur la semence Paysanne. Soutien de la FPH à cette rencontre et perspectives

⁵⁴⁸ L'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce est un texte annexé à l'Accord instituant l'Organisation mondiale du commerce. Il a pour but d'intégrer les droits de propriété intellectuelle dans le système de l'OMC. Cet accord applique les principes du système commercial aux droits de propriété intellectuelle. Adopté le 15 avril 1994, le texte est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1995

⁵⁴⁹ BIP 4647 - 2012 - Réseau Semences paysannes (RSP) déclaration d'Auzeville et rapport d'activités 2003-2012

À la conception de banques de gènes, que l'on conserverait au réfrigérateur « au cas où », le réseau oppose la gestion vivante, collective et coopérative de la biodiversité domestique. Ce réseau a su s'imposer par son sérieux et faire bouger les lignes, y compris au niveau européen. La fondation continue à le soutenir plus de vingt ans après sa création.

Les fondements scientifiques de l'homologation des produits au niveau européen et « l'Affaire Séralini »

Une des questions majeures soulevées par les OGM concerne les tests sur lesquels repose, au niveau européen, l'autorisation de mise sur le marché de produits nouveaux. Comme on le sait, la polémique sur la dangerosité du glyphosate⁵⁵⁰, principe actif du Round Up, herbicide phare de Monsanto (aujourd'hui absorbé par Bayer), dure depuis plusieurs décennies⁵⁵¹. Or cette polémique est inséparable des OGM car la première génération de plantes génétiquement modifiées visait spécifiquement à créer des plants, notamment de maïs, tolérants au Round up. La Commission européenne revendique le caractère « scientifique » des évaluations qui fondent l'autorisation de mise sur le marché mais les enjeux économiques et financiers liés à cette autorisation sont tels que tous les lobbies sont à la manœuvre. De nouveau, une question centrale des relations entre recherche scientifique et démocratie. D'autant plus que, dans ces domaines, tous les experts impliqués dans la procédure d'autorisation sont inévitablement partie prenante, et la notion de conflit d'intérêt, si elle était appliquée rigoureusement, viderait sans doute les comités scientifiques de leurs membres.

En 2009, la Fondation est saisie de cette question par le Comité de Recherche et d'Information Indépendantes sur le Génie Génétique (CRIIGEN), fondé en 1999 par Madame Corinne Lepage, le Pr Jean-Marie Pelt, le Pr Gilles-Éric Séralini et Madame Chantal Jacquet. Le Comité nous démontre les insuffisances des tests présumés scientifiques qui président à l'autorisation de mise sur le marché. Outre le fait que ces tests sont fournis par l'entreprise qui sollicite l'autorisation, leurs critères de scientificité sont soumis à caution, comme on s'en apercevra plus tard à propos des perturbateurs endocriniens⁵⁵². En effet, ils sont inspirés de l'approche traditionnelle des

⁵⁵⁰ Le glyphosate est un désherbant utilisé pour détruire ce qu'on appelle communément les mauvaises herbes, ou des plantes qui poussent dans un endroit où elle n'ont pas été installées. Cet herbicide a la propriété d'être total et systémique. Produit uniquement par Monsanto dans un premier temps, sous le nom commercial de Roundup, il est depuis 2000 tombé dans le domaine public. Il est désormais fabriqué et commercialisé par un grand nombre de sociétés. En matière d'usages non agricoles, l'utilisation du glyphosate par les collectivités dans les espaces ouverts au public est interdite en France depuis le 1er janvier 2017.

⁵⁵¹ La polémique est loin d'être éteinte en 2025. Le 16 novembre 2023, la Commission européenne (l'une des deux branches exécutives de l'Union européenne) annonce le renouvellement de l'autorisation du glyphosate au sein de l'Union européenne, allant jusqu'aux dix prochaines années. En septembre 2024, des ONG saisissent la justice européenne pour réclamer l'annulation du renouvellement pour dix ans de l'autorisation du glyphosate.

⁵⁵² Les effets à très faibles doses de ces molécules, des interactions synergiques entre perturbateurs et des effets dose-dépendant non linéaire remettent en question les approches réglementaires basées sur des « seuils toxicologiques » par produit. Malgré les effets de mieux en mieux connus d'une partie de ces perturbateurs endocriniens sur la santé, leur interdiction ou limitation se heurte au lobbying de l'industrie pétrochimique, notamment au sein de l'Union européenne où, en dépit de l'annonce de l'urgence du problème en 1999, les mesures législatives permettant d'encadrer ces PE sont régulièrement reportées (Wikipedia).

poisons : même effet sur les deux sexes, effet proportionnel à la dose⁵⁵³, durée courte, moins de six mois pour déterminer s'il y a ou non effet. Comme on le découvrira au fil des années, modalités inadaptées à la plupart des produits chimiques ou biologiques lâchés dans l'atmosphère, les sols et les eaux. Le CRIIGEN, en conséquence, propose à la fondation de soutenir une recherche du professeur Gilles Eric Séralini, biologiste réputé et ferme critique des OGM, portant cette fois sur deux ans et sur les mêmes rats qui sont utilisés par Monsanto, pour ses propres tests. Passons sur les conditions rocambolesques de mise en place de la recherche, à commencer par la nécessité de se procurer des échantillons de maïs, Monsanto interdisant à ses clients de les céder à des fins de recherche.

Les résultats sont spectaculaires et, de surcroît, font l'objet d'une stratégie de diffusion qui n'est pas conforme aux canons de politesse du milieu scientifique réservant au « milieu » (le terme, on le notera, ne manque pas d'ambiguïté) le monopole des réactions avant de les livrer au grand public. Ce qui, en l'occurrence, lui sera violemment reproché. Le jour même de la publication de l'article scientifique⁵⁵⁴

« [...] dans la revue Food and Chemical Toxicology. Une étude au retentissement planétaire. Des rats nourris avec un maïs transgénique et/ou au Roundup (l'herbicide de Monsanto à base de glyphosate) avaient développé des tumeurs énormes, aussitôt exhibées en « une » des journaux. La couverture médiatique, considérable, est un désastre pour l'image de Monsanto et de ses produits, même si l'étude est jugée non concluante par tous les cénacles scientifiques »

Monsanto arrivera même à « convaincre » la revue Food and Chemical Toxicology de « retirer » l'article incriminé.

« Le cauchemar de Monsanto. C'est ce qu'est devenu Gilles-Eric Séralini, professeur de biologie à l'université de Caen, le 19 septembre 2012. Cette évidence transparaît de la nouvelle livraison des « Monsanto papers ». Ces documents internes de la multinationale de l'agrochimie rendus publics dans le cadre d'une action collective menée à son encontre aux États-Unis. Ils montrent que des cadres de la firme ont manœuvré en coulisse, pendant plusieurs semaines, pour obtenir la rétraction de l'étude controversée du biologiste français. Et qu'ils sont parvenus à leurs fins. ».

On ne rentrera pas ici dans la question de savoir dans quelle mesure les résultats exhibés par Gilles Eric Séralini étaient aussi concluants que l'ont prétendu les médias. Ce qui est certain, par contre, c'est que la controverse a été planétaire et que le but premier de la fondation, interroger les fondements « scientifiques » des autorisations de mise sur le marché, a été atteint.

⁵⁵³ Selon l'adage « c'est la dose qui fait le poison »

⁵⁵⁴ Journal Le Monde, 5 octobre 2017 : « L'affaire Séralini ou l'histoire secrète d'un torpillage ». La parution de l'étude controversée du biologiste français Gilles-Eric Séralini, prétendant avoir montré des effets nocifs du Roundup, a provoqué une onde de choc chez Monsanto, qui n'a eu de cesse de faire désavouer la publication par tous les moyens

3. 10 – L'Alliance des éditeurs indépendants

Soutenir le développement de l'Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation⁵⁵⁵ :

« L'Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation poursuit le travail entrepris par un programme de la Fondation Charles Léopold Mayer, intitulé la Bibliothèque interculturelle. Existant depuis 1996, ce programme visait principalement à initier et à soutenir des processus éditoriaux réalisés de façon interculturelle. Progressivement, l'aspect de « mise en réseau » des partenaires du programme a pris de l'importance : la nécessité pour les éditeurs et traducteurs, investis dans les projets, de se rencontrer, de s'organiser collectivement est apparue comme une urgence.

Lors de la première rencontre générale de la Bibliothèque interculturelle (Paris, novembre 2001), les participants, venus du monde entier, ont souligné l'importance de constituer une alliance pour participer, en particulier en défendant l'édition indépendante, à la mise en place d'une autre mondialisation, plus humaine.

« L'Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation (AEI), association française loi 1901 à but non lucratif, a été créée au printemps 2002, à l'initiative d'un petit groupe de professionnels du livre dans le prolongement du programme Bibliothèque interculturelle de la fondation. Par la mise en place progressive d'un réseau international d'éditeurs, indépendants des grands groupes, qui se rencontrent régulièrement et travaillent ensemble à des projets éditoriaux, l'AEI participe à la circulation des idées et à la construction d'une société civile internationale. [...] En 2003, a eu lieu la première rencontre générale de l'Assemblée des alliés de l'AEI. Cette rencontre, qui a rassemblé 60 éditeurs de 36 pays différents, a permis de confirmer la convergence des membres de l'AEI avec ceux de la Fondation »

Partant de l'idée de responsabilité des éditeurs dans la diffusion des idées, l'AEI répond à deux préoccupations majeures. Tout d'abord, montrer qu'il existe une alternative à la concentration croissante du monde de l'édition, qui met en péril la « bibliodiversité », la diversité des opinions et analyses exprimées dans les publications écrites, dont nous restons convaincus qu'elles sont la matrice de la réflexion structurée. Sur ce plan, l'évolution des vingt dernières années montre que ce danger est bien réel. Ensuite, dans la ligne du programme « Vivre en paix dans un monde de diversité », promouvoir le dialogue des cultures au service de l'émergence d'une société civile mondiale, à rebours des effets de domination culturelle que l'on observe habituellement.

Grâce à une très grande continuité de l'équipe d'animation sous la direction de Laurence Hugues, une très bonne maîtrise de la gouvernance des alliances, permettant de combiner une équipe permanente et un vaste réseau d'alliés, grâce ici aussi à la continuité de l'appui de la Fondation depuis pratiquement vingt cinq ans, l'Alliance des éditeurs indépendants a su développer

⁵⁵⁵ Fiche budgétaire 23 - 2004 - Poursuivre l'appui au développement de l'Alliance des éditeurs indépendants. Soutenir le développement de l'Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation et, le cas échéant, à partir de la prochaine période budgétaire, le lancement d'une alliance de producteurs de films indépendants

son réseau d'année en année. C'est ainsi que, dans la présentation des partenaires de la Fondation en 2025, on peut lire⁵⁵⁶ :

« L'Alliance internationale de l'édition indépendante est un collectif professionnel qui réunit plus de 980 maisons d'édition indépendantes présentes dans 60 pays dans le monde. L'ensemble des activités de l'Alliance tendent à promouvoir et à faire vivre la bibliodiversité (la diversité culturelle appliquée au monde du livre).

Dans le cadre de ses missions, l'Alliance a créé un « Observatoire de la bibliodiversité », qui rassemble les recherches, analyses et outils produits au sein de l'Alliance, à destination des professionnel·les et des pouvoirs publics. Par ailleurs, l'Alliance organise et anime des rencontres professionnelles internationales et des ateliers thématiques permettant aux éditeur·rices indépendant·es de différents continents d'échanger et d'initier des collaborations. L'Alliance soutient également des projets éditoriaux internationaux (coéditions solidaires, traductions, cessions de droits...), pour une plus grande circulation des textes et un accès aux livres le plus équitable possible pour les lecteur·rices.

En 2022, l'Alliance a lancé une initiative inédite : la première édition de « Babelica », le salon international de l'édition indépendante, qui se déroule une fois par an en ligne, le 21 septembre (Journée internationale de la bibliodiversité).

Par ailleurs, l'Alliance organise et anime des rencontres professionnelles internationales et des ateliers thématiques (par exemple sur l'édition jeunesse, sur le numérique...) permettant aux éditeur·rices indépendant·es de différents continents d'échanger et d'engager des collaborations. Ces rencontres favorisent le renforcement des capacités par l'échange entre pairs, dimension développée notamment autour de l'édition numérique dans le cadre du Labo numérique. L'Alliance soutient enfin des projets éditoriaux internationaux (coéditions solidaires, traductions, cessions de droits...), pour une plus grande circulation des textes et un accès aux livres le plus équitable possible pour les lecteur·rices ».

Aline Jablonka, directrice des Éditions Charles Léopold Mayer (ECLM) et interlocutrice de l'AEI pour la Fondation, note à l'automne 2024⁵⁵⁷ : « *la gouvernance de l'AEI (réseaux linguistiques, CIEI, etc.) reste exemplaire* ». Dans le contexte de concentration des médias aux mains de milliardaires, qui ne se cachent plus de vouloir influencer les lignes éditoriales et la sélection des ouvrages publiés, de multiplication des fausses nouvelles sur les réseaux sociaux, d'affirmation de plus en plus brutale d'impérialismes économiques et culturels, l'Alliance internationale des éditeurs indépendants, qui mérite aujourd'hui pleinement son nom, démontre ce que peut être, selon les termes posés dès le départ « une autre mondialisation de la culture ». À maints égards, cette réussite de l'AEI est le pendant de ce qu'a pu faire la fondation pendant trente années, avec un Conseil de Fondation très stable, très impliqué, une direction et une équipe elles-mêmes stables, unies par un projet mobilisateur. À rebours, sans doute, des leçons de « bonne gouvernance » qui, au nom de la démocratie, font valser les présidences.

⁵⁵⁶ Fiche Bénéficiaire 65 - 2025 - AEI = Alliance internationale de l'édition indépendante

⁵⁵⁷ FDS 32067 - septembre 2024 - Réunion du réseau francophone de l'Alliance internationale des éditeurs indépendants

3.11 – L'Alliance de bailleurs de fonds pour une autre mondialisation

On se souvient que dans les années 1990, dans le cadre du développement de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, nous avons tenté de nous rapprocher d'autres fondations, espérant, même si la vulgate de gouvernance des fondations ne poussait pas dans ce sens, que quelques unes partageraient notre idée d'un « devoir d'ambition » de ces outils de la philanthropie. C'est à la suite des échanges réguliers avec le Centre américano des fondations que nous avons partagé avec lui notre conception de la gouvernance, en prenant le contre pied du catéchisme de la philanthropie⁵⁵⁸. C'est dans ce texte, notamment, que nous avons opposé évaluation de l'impact d'une action soutenue et évaluation de sa pertinence :

« Dès lors qu'une fondation accepte de s'impliquer dans la réalité des défis du monde, qui sont nécessairement complexes, vastes et à long terme, il lui faut faire son deuil de l'évaluation point par point de son impact. Elle n'a pas le droit pour autant de renoncer à ce souci d'évaluer. La question n'est pas de savoir si tel financement ponctuel a provoqué une telle transformation mais, de savoir si face aux défis donnés, on a bien utilisé les moyens disponibles. C'est une démarche stratégique et non une démarche de contrôle de gestion. Était-ce les bons enjeux ? Les bons partenaires ? A-t-on utilisé l'indépendance pour porter l'action sur les points sensibles, sur les points de blocage où l'action de la fondation rend possible ce qui ne l'était pas auparavant ? A-t-on pu nourrir l'action de ce qui avait été appris des actions précédentes ? Y a-t-il eu des effets de synergie, l'action en cours sera-t-elle à son tour porteuse d'enseignements pour d'autres, etc.. ? C'est ce que l'on peut appeler l'évaluation de la pertinence par opposition à l'évaluation de l'impact. »

À la toute fin des années 1990, on pouvait penser que ces propos devenaient recevables dans le monde, il faut bien dire conformiste, des fondations. Le soutien apporté par quelques grandes fondations, comme Ford ou Mott, réputées « progressistes » au Forum social mondial (FSM) nous laissait penser que le caractère irréversible des interdépendances planétaires allait conduire quelque grandes fondations à partager notre conception, même si, comme on l'a vu, nous mesurions l'écart entre les différentes conceptions de l'altermondialisme, celle du FSM et celle de l'Alliance. Le retour des Républicains à la tête des États-Unis, avec l'élection de Georges Bush en 2001, a mis un terme à cette évolution. L'action politique des fondations américaines progressistes a été vivement critiquée par les institutions américaines, car elle sortait, selon elles, du rôle apolitique réservé aux fondations et, les perspectives d'alliance avec de grandes fondations américaines se sont progressivement estompées. Au budget 2004-2005, sera encore votée une petite enveloppe pour développer le dialogue avec les fondations, mais la modestie même du montant montre que nous ne nous faisons pas d'illusions immodérées⁵⁵⁹ :

⁵⁵⁸ BIP 876 - 1998 - Dix questions clé pour la gouvernance des fondations. Malgré un statut juridique identique, les fondations peuvent faire des choix stratégiques très différents selon la réponse qu'ils apportent à un certain nombre de questions fondamentales. Note écrite pour le Council of Foundations en 1998

⁵⁵⁹ Fiche budgétaire 70 - 11 mai 2004 - Construire une alliance de bailleurs de fonds pour une autre mondialisation. Relancer l'effort de rapprochement en direction des fondations et grandes ONG qui soutiennent l'émergence d'une communauté mondiale, pour tenter de bâtir une dynamique plus collective

« Toute l'évolution de la fondation, ces dernières années, a tendu vers l'abandon progressif du financement de programmes thématiques au profit d'une aide à la construction d'une communauté mondiale. Cette réflexion mise en actes s'accompagnait également d'une réflexion sur le rôle des organisations en mesure de s'engager dans cette voie. Les fondations et les grandes ONG internationales comptent parmi les rares institutions susceptibles de s'engager financièrement et intellectuellement pour promouvoir les grandes mutations des décennies à venir. La fondation s'est alors engagée dans la recherche d'alliances à même de catalyser ces énergies et ces ressources. L'expérience a d'abord montré que, pour diverses raisons, rares étaient les institutions prêtes à rejoindre cette démarche. Mais, il est apparu progressivement qu'un certain nombre d'entre elles avaient évolué dans cette direction. La fondation souhaiterait dès lors appuyer un petit noyau puis procéder à un élargissement progressif afin d'esquisser ensemble des stratégies communes. Autrement dit, il s'agit à travers la présente action, de construire une alliance citoyenne de grands acteurs à but non lucratif désireux de participer à l'émergence d'une communauté mondiale. »

Faute de perspectives à l'échelle internationale nous avons commencé à nous investir au niveau européen, quoique sachant que le Centre européen des fondations (CEF), dépendant du financement des fondations américaines pour qui l'Europe était terre de mission, était sous influence. En 2002, l'occasion avait été offerte par les suites de la Convention européenne⁵⁶⁰ :

« Dans leur appui à la société civile, les fondations s'engagent essentiellement à l'échelle locale ou nationale. Mais le développement du rôle de l'Union Européenne et de ses politiques, et les perspectives d'élargissement de l'Union à l'Europe Centrale et Orientale, conduisent à penser que la construction d'une société civile et d'une citoyenneté européenne est une priorité pour l'avenir. L'action des fondations pour le renforcement de la société civile doit, de ce fait, être conçue plus largement comme un appui à l'organisation et à l'expression des différents milieux sociaux et professionnels dans leur contribution à la construction de l'Europe de demain ».

Le succès n'a pas non plus été au rendez-vous. Nous entretenons au sein du CEF des relations privilégiées avec quelques fondations, la Fondation des générations futures, dont nous avons dans le passé parrainé la création, ou la Fondation Bernheim, ce qui nous a permis des initiatives conjointes intéressantes, en particulier le panel européen de citoyens sur l'avenir de l'espace rural⁵⁶¹ (voir plus loin sa description). Mais ces succès ponctuels ne peuvent cacher l'échec d'une alliance plus large et pérenne telle que nous l'avions rêvée. Les logiques institutionnelles de la plupart des fondations européennes, souvent à la remorque des méthodes des fondations américaines, étaient trop éloignées des nôtres pour envisager mieux que des coopérations ponctuelles. La présence assidue de Françoise Astier, présidente à cette époque du Conseil de Fondation, aux assemblées annuelles du CEF ne modifia pas cette réalité.

⁵⁶⁰ BIP 703 - juin 2002 - Consortium de fondations pour la promotion d'une société civile européenne. Saisir l'occasion de la Convention européenne pour soutenir la naissance d'une société civile trans-européenne capable d'exprimer sa vision des enjeux et des politiques de l'Europe face aux défis du monde de demain ; promouvoir une citoyenneté européenne

⁵⁶¹ BIP 3489 - juillet 2007 - Bilan du Panel de Citoyens Européen sur l'Espace Rural. analyse des propositions sous l'angle des attentes à l'égard de la puissance publique

3.12 – L'Alliance de grandes entreprises

Pour la plupart des organisations progressistes de la société civile, l'entreprise transnationale incarne une forme honnie de la mondialisation, une menace à la souveraineté des États, un danger pour l'environnement, échappant, grâce à la mobilité du capital, à tout contrôle public ou démocratique. Le Transnational Institute (TNI), où nous comptons, il y a quelques décennies, pas mal d'amis, est assez représentatif de ce positionnement, associant l'idée d'entreprise transnationale à l'idée d'impunité. Le réseau de juristes proches de la Fondation, dont nous avons parlé à propos de l'alliance des juristes, se consacre d'ailleurs principalement, à l'image de Sherpa, à lutter contre cette impunité qui découle du décalage entre une globalisation économique et financière très avancée et des systèmes juridiques restés essentiellement nationaux.

Dans la fiche budgétaire de 2004 qui décrit nos intentions, nous précisons notre propre positionnement⁵⁶² :

« Le contexte mondial soumet les grandes entreprises à de multiples pressions et, actuellement, porte l'interaction avec la société civile plus sur le terrain des rapports de force que sur celui d'une approche citoyenne. Les grandes entreprises sont, la plupart du temps, stigmatisées, alors que les nations ont succombé aux mêmes travers de compétition économique et de globalisation des marchés financiers. Elles sont perçues globalement de manière négative, et les stratégies à leur égard sont essentiellement coercitives et régulatrices. Pourtant, de plus en plus de preuves de la bonne volonté de certains dirigeants et de certaines entreprises montrent que les grandes entreprises peuvent contribuer à un monde plus responsable, pluriel et solidaire, d'une manière plus proactive, innovante, voire visionnaire, à la hauteur des défis réels de l'humanité [...] Historiquement, l'évolution rapide des deux derniers siècles et, plus encore, des cinq dernières décennies a été marquée par l'émergence puis le déploiement de grandes sociétés transnationales. Les grandes entreprises sont, de fait, des acteurs majeurs du paysage économique mais aussi des lieux d'intégration et de développement social à l'échelle locale, nationale et internationale. Les valeurs qu'elles déclinent, de manière formelle ou non, dans des domaines aussi variés que leur utilisation des ressources naturelles, leurs stratégies de production et de distribution, leurs modèles économiques, leurs pratiques sociales et environnementales, leur gestion économique et financière, leurs liens aux pouvoirs en place, leur volonté de transparence ou leurs engagements pris sur le long terme modèlent concrètement l'évolution du monde. [...] il est difficile de faire évoluer les grandes entreprises en raison de la pression forte qu'elles subissent en terme de concurrence et de rémunération des actionnaires. Les nations, qui ont progressivement remplacé les grands empires pendant la même période, ont créé ou laissé créer un marché mondial ouvert et se sont mises elles-mêmes en concurrence économique. Elles ont aussi été à l'origine des marchés de capitaux et de l'architecture financière mondiale dans laquelle nous évoluons actuellement, réduisant d'autant leurs marges de manœuvre tant en politiques monétaires et économiques qu'en capacité de régulation et de contrôle social et environnemental. Elles jouent insuffisamment leur rôle de garant et d'orientation vers de meilleures politiques en raison de la compétitivité économique qui les anime. [...] à titre individuel, les dirigeants des grandes entreprises sont aussi sensibles que la

⁵⁶² Fiche budgétaire 95 - 2004 - Stimuler la création d'une alliance internationale de grandes entreprises responsables, à partir des réseaux existants. Promouvoir une réelle contribution des grandes entreprises aux défis du monde actuel et à l'émergence d'un monde responsable, pluriel et solidaire

majorité des citoyens au développement social et à l'environnement. C'est donc moins dans les intentions personnelles que dans les règles du jeu de l'économie globale (règles dont les grandes entreprises tirent aussi parti) qu'il faut chercher leur incapacité à réorienter en profondeur leurs modes d'actions. C'est aussi ce qui limite la portée des pressions qui s'exerceraient sur telle ou telle entreprise sans travailler aussi sur ces règles du jeu [...]. Quatre modes, classés du plus réactif au plus proactif, sont envisageables pour amener les entreprises à contribuer à la construction d'un monde responsable, pluriel et solidaire :

1. le mode coercitif, imposé de l'extérieur, quelquefois nécessaire pour éradiquer les comportements sociaux ou environnementaux inacceptables [...];
2. le mode régulateur, comprenant toutes les régulations et réglementations dans lesquelles l'entreprise inscrit son action, en constatant que cette dernière a démontré dans le passé sa forte capacité d'adaptation ;
3. le mode actif, qui comprend toutes les initiatives prises pro-activement par les entreprises dans le contexte actuel pour aller au-delà de leurs seules obligations [...];
4. le mode innovant voire visionnaire, qui consistera à faire évoluer fortement et durablement le contexte et la pensée dominante liés à la priorité actuelle mise sur l'économique [...].

De nombreuses ONG contribuent déjà amplement aux deux premiers aspects. La FPH souhaite proposer une démarche ambitieuse pour contribuer à des réflexions et des changements durables sur les deux derniers aspects, et particulièrement le quatrième ».

On reconnaît là, la philosophie de la Fondation à cette époque : il ne s'agit pas de nier l'intérêt des modes d'action des autres acteurs de la société civile, dont nous partageons largement les préoccupations, mais de nous investir là où les autres ont plus de mal à aller. D'ailleurs, un peu à titre de provocation, notre site web avait, pendant un temps, comporté la phrase suivante « reconnaissons que les entreprises transnationales sont parmi les seuls acteurs à être à l'échelle des nouveaux défis ». La phrase avait vite été retirée, la plupart des membres de l'équipe ne supportant pas une idée aussi étrangère à leur propre idéologie.

La fiche budgétaire de 2004 prévoyait une stratégie très progressive, en s'appuyant notamment sur un partenariat avec quelques business schools, à commencer par l'International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne, très réputée. Le processus devait être porté par des personnes sachant parler le langage de l'entreprise, en l'espèce Philippe Amouroux, membre de l'équipe de la Fondation, en charge du programme sur les alternatives économiques, et un bénévole, Guy Vandebrouck, consultant et enseignant à l'IMD. Le décès de Philippe, au printemps 2006, et la prise de distance de Guy ont rendu cette stratégie caduque. Aurait-elle pour autant abouti ? Rien n'est moins sûr. Nous étions, quelques années après, entré en contact avec Paul Polman, l'iconique président d'Unilever, dont les convictions et les propos allaient tout à fait dans notre sens, ainsi qu'avec Emmanuel Faber, lui aussi iconique président directeur général de Danone, mais l'un et l'autre ont été poussés vers la sortie par leurs actionnaires. Néanmoins, l'évolution en France vers un statut « d'entreprise à mission » va dans le sens d'une nouvelle conception de l'entreprise. La fondation n'y a joué aucun rôle. Progressivement, cette perspective d'une alliance d'entreprises responsables a été délaissée par la Fondation, faute

de concrétisation, au profit des actions plus classiques de surveillance et dénonciation de l'action des multinationales.

Compte tenu du poids des actionnaires dans les grandes entreprises, nous avons, dans les années qui suivirent, exploré la possibilité de constituer un noyau dur de fonds de pension animant une alliance de la finance responsable. Fonds de pension car ce sont les acteurs financiers, représentant les salariés qui leur confient leur épargne retraite, les mieux à même de penser à long terme et de prendre en compte l'impact des activités économiques sur les sociétés. Là aussi, nous n'avons pas abouti.

Néanmoins, la fécondité de ces initiatives n'a pas été négligeable. Elle s'est manifesté dans deux directions complémentaires : l'accent mis sur les filières ; les propositions relatives à un nouveau contrat social entre les entreprises et la société. Nous n'évoquerons ici que la première piste, la seconde étant reprise et détaillée dans le chapitre traitant de la Déclaration universelle des responsabilités humaines.

Dans l'économie actuelle, chaque entreprise est un rouage, plus ou moins puissant, dans une chaîne d'acteurs, souvent plusieurs milliers, créant les filières de production. Les liens entre ces acteurs peuvent être très variables, depuis des liens juridiques d'entreprise mère à filiale, à de simples liens commerciaux ponctuels, en passant par des liens de sous-traitance stables dans la durée. Ces relations sont presque toujours dissymétriques, gouvernées par ce que le juriste Alain Supiot⁵⁶³ appelle des « relations d'allégeance » au profit des entreprises « donneuses d'ordre » capables de capter une part significative de la valeur du fait du contrôle qu'elles peuvent exercer sur la totalité de la filière. Ce mécanisme a été parfaitement mis en évidence dans le cas de scandales comme l'effondrement de l'immeuble de Rana Plaza, au Bangladesh, qui a provoqué la mort de milliers de petites mains et, dans les décombres duquel, on a retrouvé des étiquettes de nombreuses marques de vêtements des pays riches, étiquettes qu'il suffisait de coudre pour créer des « vêtements de marque ». Dans ces conditions, la tentation est toujours grande pour les entreprises dominantes de « s'acheter une vertu » en reportant sur leurs partenaires et vassaux la charge des sales besognes. Dans l'Essai sur l'œconomie⁵⁶⁴ qui fait, en 2009, le point de nos réflexions sur le nouveau modèle de développement économique à promouvoir, je suis allé au bout de ce raisonnement en estimant que deux acteurs collectifs, au sens où ce ne sont pas nécessairement des acteurs dotés d'un statut juridique propre, qui domineront ce nouveau modèle : les *filières mondiales de production* d'une part, appelées aussi chaînes de valeur ou chaînes d'approvisionnement (terme devenu d'actualité à l'occasion de la pandémie du Covid, car on n'en prend conscience que lorsque ces chaînes se rompent), et les *territoires* de l'autre. Dès lors, l'attention de la fondation va se déplacer vers l'analyse des filières et la promotion de filières socialement et écologiquement durables. Le Basic⁵⁶⁵, bureau d'études créé en 2013, hébergé et soutenu par la fondation, qui se dédie à l'analyse des filières et de la répartition de la valeur en leur sein en est la suite logique.

⁵⁶³ Alain Supiot, né en 1949, est un universitaire et juriste français, spécialiste du droit du travail, de la sécurité sociale et de philosophie du droit. Il est professeur émérite du Collège de France, où il a occupé de 2012 à 2019 la chaire "État social et mondialisation. Analyse juridique des solidarités"

⁵⁶⁴ Essai sur l'œconomie. Paru en 2009, par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/essai-sur-l-oeconomie/

⁵⁶⁵ Site web Le Basic : <https://lebasic.com/>

3.13 – L'Alliance des paysans et des pêcheurs artisanaux

Dès 1989, la Fondation avait créé un programme « Agriculture paysanne et modernisation », devenu ensuite « Agriculture paysanne et mondialisation », initié par Henri Rouillé d'Orfeuil⁵⁶⁶ et animé, pendant trente ans, par Pierre Vuarin et Françoise Macé au titre de la fondation. Le changement de signification du sigle est significatif de l'évolution du programme : le défi de l'agriculture paysanne, parfois aussi appelée agriculture familiale, qui constitue le socle de la stabilité sociale dans beaucoup de pays, est bien de trouver sa place dans une économie globalisée.

Dans les années 1990, la fondation a élargi ses perspectives aux pêcheurs artisanaux, eux aussi gestionnaires de la biosphère et confrontés à la concurrence d'une pêche industrielle, historiquement moins respectueuse des écosystèmes d'eau douce et d'eau salée que les pêcheurs artisanaux qui, comme les paysans, voient dépendre leur survie de l'entretien à long terme des écosystèmes dont ils tirent leur subsistance.

Un rapport de 2006, au Conseil de fondation, rappelle l'historique du réseau, le plus ancien qu'ait créé la Fondation⁵⁶⁷ :

« Le Réseau mondial APM Terre citoyenne s'est progressivement créé à partir de 1993. Cette dynamique mondiale a vu le jour au sein du programme APM (Agricultures Paysannes, Sociétés et Mondialisation) que la fondation a soutenu et animé de 1989 à 2002. Centré sur l'avenir de la population agricole mondiale et de l'alimentation, ce programme a vu la constitution progressive de réseaux régionaux et continentaux associant paysans, pêcheurs, membres d'ONG et chercheurs. À l'occasion de la première rencontre mondiale de ces réseaux, en 1993, le lancement de chantiers internationaux autour de thèmes communs (alimentation, agriculture, pêche, gestion des ressources naturelles, etc.) a révélé l'existence d'une dynamique mondiale allant au-delà des identités régionales des réseaux, des organisations paysannes et des ONG associées, le Réseau mondial APM était né. Organisé sur la base de rapports de confiance mutuelle, ce réseau est passé progressivement d'une capacité à produire de l'intelligence collective à celle d'élaborer et de porter des propositions au niveau international. La réduction des appuis de la fondation, à l'occasion de la période de bilan et de réflexion en 2002-2003, a amené les animateurs à une réflexion d'ensemble. Les années 2004 et 2005 ont prouvé que, tout en fonctionnant de manière informelle, le réseau restait un espace propice aux initiatives de ses membres, à même de se nourrir de l'expérience collective et d'associer tout ou partie du réseau. »

Outre l'originalité d'impliquer à la fois paysans et pêcheurs artisanaux, la spécificité de ce réseau, dès l'origine, a été double : d'abord, de ne pas prétendre être « représentatif » des paysans et des pêcheurs, car de nombreuses organisations veulent le prétendre, mais faciliter au

⁵⁶⁶ Henri Rouillé d'Orfeuil, né en 1946, il est ingénieur agronome et docteur en économie. Il a travaillé au ministère des Affaires étrangères, à la Datar, à la Banque mondiale et au CIRAD. Il a été conseiller technique au cabinet du ministre de la Coopération (1981-1982). Par ailleurs, il a été président et membre fondateur du GRET (1974-1982), vice-président du GFAR (Global Forum on Agricultural Research), président de FINANSOL (1998-2004), président de Coordination SUD (2001-2008). Il est membre de l'Académie d'agriculture de France depuis 2009

⁵⁶⁷ BIP 3202 - juin 2006 - Dossiers du conseil de fondation du 16 juin 2006 à Lausanne. Habitants, paysans, pêcheurs face à la mondialisation

contraire l'échange entre ces organisations ; ensuite, de nourrir des réflexions thématiques et d'élaborer des propositions en y associant des experts sur les questions agraires, l'alimentation, les ressources naturelles, la pêche, les processus d'intégration régionale, le commerce international. Un des résultats significatifs a été de contribuer à donner aux organisations de paysans et de pêcheurs une expertise qui renforce leur position dans les négociations nationales, régionales ou internationales.

En 2002, la rencontre mondiale qui s'est tenue à Yaoundé, au Cameroun, a réuni plus de quarante organisations de tous les continents. On peut donc parler, dès le début de la troisième étape de la fondation, d'un réseau mondial doté de dispositifs de travail rodés.

Les thèmes débattus lors de cette rencontre mondiale reflètent bien le champ des préoccupations communes. D'abord l'accès à la terre, la gestion du foncier et des ressources naturelles. Ensuite, la capacité à ne pas subir une « globalisation sauvage » avec la question de la sécurité alimentaire et du droit des peuples de se nourrir eux-mêmes, en lien avec les politiques publiques d'alimentation et de nutrition. Puis, la capacité à se faire entendre dans les négociations sur les intégrations régionales et sur le commerce mondial (OMC). S'inscrit, dans ce cadre, le refus de la privatisation du vivant, question particulièrement sensible avec le risque de pillage et de brevétisation des gènes des plantes indigènes, et d'imposition des OGM. Puis, vient la question à laquelle le réseau APM a beaucoup travaillé, de la formation des leaders sociaux, depuis la gouvernance de leurs organisations jusqu'à la compréhension des enjeux internationaux dans lesquels ces organisations sont prises (dans la première décennie du 21^{ème} siècle, beaucoup des dirigeants des organisations paysannes, en Amérique latine ou Afrique, avaient bénéficié du processus de formation collective que constituait APM). Enfin, la promotion d'une agriculture durable, au sein de laquelle les membres d'APM sont convaincus que l'agriculture paysanne, loin d'être une simple éponge de sous emploi ou de réminiscence du passé, a un rôle majeur à jouer.

Au service de cette ambition, une forme d'« empowerment », de renforcement du pouvoir d'agir mais à l'échelle mondiale, une réflexion sur la gouvernance du réseau très inspirée de la gouvernance des alliances :

1. « Des objectifs : la recherche d'un développement durable socialement, économiquement et écologiquement ; le renforcement des capacités de la société civile à résister, à s'exprimer, à critiquer, à analyser, à échanger, à proposer, à contrôler, à créer, à gérer dans certains cas [...].
2. Une éthique des comportements et de l'action : la prise en compte fondamentale des comportements humains individuels et collectifs afin de dépasser les logiques de concurrence et d'éviter les guerres de pouvoir [...].
3. Des dispositifs de travail à partir des thèmes émergents dans les régions et venant nourrir les autres régions. »

Cette dynamique d'ensemble, associant animation d'un réseau international d'organisations paysannes et de pêcheurs artisanaux, dialogue avec des experts, élaboration de cahiers de proposition, stratégie de formation des organisations paysannes aux enjeux nationaux et internationaux, était typique de la seconde période de la Fondation. Le budget annuel du programme

avoisinait l'équivalent de 900 000 euros par an au milieu des années 1990.

En 2021, Françoise Macé a établi un rapport de capitalisation du programme⁵⁶⁸. Il a été aussi l'occasion de recenser les douze cahiers de proposition produits par les partenaires du programme, en particulier en vue de l'Assemblée de Lille :

1. « Le droit des peuples à se nourrir et à réaliser leur souveraineté alimentaire.
2. Politiques foncières et réformes agraires.
3. Alimentation, nutrition et politiques publiques.
4. Agriculture et développement durable.
5. Refuser la privatisation du vivant et proposer des alternatives.
6. Souveraineté alimentaire et négociations commerciales.
7. Société civile et OGM: quelles stratégies internationales ?
8. Les paysans face aux défis du 21^{ème} siècle.
9. Propositions sur la Sécurité Alimentaire .
10. Sauver nos Sols pour Sauvegarder nos Sociétés.
11. Formation des leaders sociaux : pour des savoirs et des pratiques au service du changement social.
12. La pêche en eau trouble ? »

Comme le note Françoise Macé dans ce bilan, la troisième période de la fondation, qui a remplacé les programmes par la mise en œuvre de l'agenda pour le 21^{ème} siècle, a conduit les partenaires d'APM à se réorganiser. Le « réseau paysan » n'était pas centré sur l'exercice de ses responsabilités et ne pouvait revendiquer une représentativité dans le milieu, étant un espace de travail en commun et non une organisation formelle. Ses membres se sont inscrits dans la nouvelle dynamique de la fondation et ont joué un rôle très actif dans différentes dynamiques : les négociations internationales sur la place de l'agriculture dans le commerce mondial, la lutte contre l'accaparement de terres, la réflexion collective sur les réformes agraires, l'internationalisation du débat sur les OGM et, surtout, la « souveraineté alimentaire », entendue comme le droit des peuples à choisir leur alimentation et sa production, par opposition à la « sécurité alimentaire », vue plutôt comme la possibilité d'acheminer à tous l'alimentation nécessaire. Avec des réussites où les partenaires de la Fondation ont joué un rôle significatif sans en être les initiateurs, par exemple,

- La déclaration des Nations unies sur les droits des paysans et des autres personnes travaillant dans les zones rurales précise dans l'Article 15.4 :

« Les paysans et autres personnes travaillant dans les zones rurales ont le droit de déterminer leurs propres systèmes alimentaires et agricoles, reconnus par de nombreux États et régions

⁵⁶⁸ BIP 5391 - novembre 2021 - Note sur les questions d'agriculture et d'alimentation à la FPH, période 1990-2003. Le programme « Agricultures paysannes, sociétés et mondialisation » - APM

comme droit à la souveraineté alimentaire. Cela inclut le droit de participer aux processus de prise de décisions sur la politique alimentaire et agricole et le droit à une alimentation saine et adéquate produite par des méthodes écologiquement saines et durables qui respectent leurs cultures. »

- Certaines nations (Équateur, Bolivie, Venezuela, Mexique...) ont également accordé une reconnaissance constitutionnelle à la souveraineté alimentaire. Les perturbations causées par la pandémie de COVID-19 dans les chaînes alimentaires industrielles ont rappelé aux gouvernements nationaux l'importance de créer des économies locales solides.
- L'agroécologie paysanne, qui est fondamentale pour assurer la souveraineté alimentaire des territoires, est désormais reconnue à la FAO comme essentielle pour la lutte contre le réchauffement climatique.

L'association AGTER⁵⁶⁹, soutenue encore en 2025 par la Fondation, est un bon exemple du relais pris par des réflexions thématiques adossées à des réseaux internationaux qui ont souvent trouvé leur origine dans le réseau APM :

« Créée en 2005, après la tenue du Forum Mondial sur la Réforme Agraire à Valencia [soutenu massivement par la Fondation], AGTER est née de la convergence entre des dynamiques appuyées par la FPH (programme Agriculture Paysanne et Mondialisation) et celles de réseaux universitaires et associatifs informels préexistants. L'association a pour objet de contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la terre, de l'eau et des ressources naturelles dans le monde, en animant une réflexion collective afin d'apporter des éléments nouveaux à la conception de solutions adaptées aux défis majeurs du 21^{ème} siècle. AGTER intervient essentiellement au travers l'organisation de chantiers de réflexion et d'échanges sur des thèmes ou des espaces géographiques particuliers, le plus souvent en association avec d'autres organisations et mouvements sociaux [...] ; la mise à disposition du public d'informations et de documents relatifs à des expériences de gouvernance des ressources foncières et naturelles de diverses régions du monde et de diverses époques (site Internet, publications, etc.) ; le développement d'un partenariat avec les organisations et institutions concernées par les enjeux d'une meilleure gestion du foncier et des ressources naturelles. »

Le cas de l'alliance des pêcheurs artisanaux est plus simple que celui des paysans. Dès les années 1990, la Fondation avait œuvré au rapprochement d'associations de pêcheurs artisanaux pour en faire un mouvement mondial capable de faire face aux défis de la pêche industrielle. Le chemin n'avait pas été simple, avec des rivalités inévitables⁵⁷⁰ :

« En octobre 2000, à Loctudy (Bretagne, France), l'Assemblée constitutive du Forum mondial des pêcheurs artisans devait poser les bases officielles d'une organisation mondiale capable de s'opposer aux pêches industrielles. Du fait de désaccords au sein du comité de coordination provisoire, celle-ci a abouti à l'existence de deux forums distincts : le Forum mondial des peuples pêcheurs et Le Forum mondial des pêcheurs et travailleurs de la pêche. Aujourd'hui, chacun d'entre eux s'efforce de construire les bases fortes de son organisation et d'élaborer des politiques pour défendre la pêche artisanale à un niveau mondial.

⁵⁶⁹ Site web d'AGTER : www.agter.asso.fr/

⁵⁷⁰ FDS 21158 - 9 janvier 2004 - Rencontre à Québec du Forum mondial des pêcheurs et travailleurs de la pêche

Le Forum mondial des pêcheurs et travailleurs de la pêche, représentant les pêcheurs côtiers de l'Amérique latine, de l'Europe et de l'Amérique du Nord, a tenu une rencontre du 18 au 21 avril 2001 à Québec, Canada. Cette rencontre s'inscrit dans le cadre du Sommet des Peuples des Amériques organisé pour faire contrepoids au Sommet des Amériques qui réunissait, au même moment, dans la même ville, les dirigeants américains (à l'exception de Cuba) en vue de poursuivre les négociations pour une zone de libre échange des Amériques.

La rencontre internationale a mis en lumière la situation des quelques 30 millions de pêcheurs indépendants face aux 25 000 bateaux industriels de la flotte internationale. Pour assurer la protection de la ressource halieutique, l'accès prioritaire à cette ressource doit être réservé aux pêcheurs professionnels indépendants, et leurs organisations professionnelles doivent participer à tous les niveaux de décision de la gestion des pêches ainsi qu'au développement des politiques de pêche. Les membres du Forum réclament que les lois nationales sur les pêches reconnaissent le statut professionnel des pêcheurs [...]. La privatisation de la ressource halieutique, par le biais de la mise en place de Quotas Individuels Transférables (QIT) aux profits des grandes flottilles industrielles, est la nouvelle idée pour donner le poisson aux grandes entreprises. Cela signifie que la ressource pourrait se vendre ou se louer sur un marché international sans frontières et que, les communautés qui vivent de la pêche et les petits pêcheurs indépendants seraient menacées de disparition. Les membres du Forum mondial considèrent que ce mode de gestion doit être complètement éliminé. Le Forum a également recommandé, pour l'Amérique Latine, la mise en place de zones côtières exclusives pour les pêcheurs artisans. »

Le réseau mondial des pêcheurs artisanaux a pour la Fondation eu deux spécificités intéressantes.

La première, d'associer pêcheurs en mer et pêcheurs en eau douce. C'est ainsi que la polémique suscitée à l'époque par le film « le cauchemar de Darwin »⁵⁷¹, sorti en 2004, pour dénoncer l'introduction dans le lac Victoria, en Afrique, d'une variété allogène, la perche du Nil, destinée aux tables européennes, avec de nombreuses conséquences écologiques et sociales, permit de poser la question du rôle de la grande distribution dans ce commerce international, de joindre la gestion des grands lacs et la gestion des mers, et permit une négociation avec Carrefour, pour inclure dans le prix de vente un montant alloué aux organisations de pêcheurs du lac Victoria pour faire face à ces transformations.

Seconde spécificité, poser la question des filières de pêche responsables. Une note de 2007 en rappelle les termes⁵⁷² :

« Penser la responsabilité globale des acteurs sur une filière, c'est penser dans des termes nouveaux de coopération et de concurrence, en construisant le cadre collectif et en recherchant sa traduction, soit sous forme d'adhésion volontaire à un label, soit sous forme de collaboration à l'élaboration de nouvelles règles de droit capables de transformer radicalement le contexte. Cette relation de coopération et de concurrence à tous les stades de la filière impose un double dialogue

⁵⁷¹ Le Cauchemar de Darwin est un documentaire qui dénonce les conséquences du commerce de la perche du Nil et du trafic d'armes en Tanzanie. réalisé par le cinéaste autrichien Hubert Sauper, sorti en 2004 et en salles en France le en 2005. Ce film a rencontré un grand succès dans nombre de festivals de films en Europe et est sélectionné pour l'Oscar du meilleur film documentaire en 2006

⁵⁷² BIP 3363 - mars 2007 - L'engagement de la fondation Charles Léopold Mayer dans le lancement d'une Alliance pour une pêche responsable est l'expression immédiate de ses orientations

d'un type nouveau.

D'abord un dialogue vertical entre les différents chaînons de la filière. Ce dialogue est, dans le cas de la pêche, fondamentalement un dialogue interculturel car il unit des acteurs qui évoluent dans des mondes étrangers l'un à l'autre, avec d'un côté des pêcheurs artisanaux et de l'autre de grands groupes internationaux de distribution.

Ensuite, un dialogue horizontal, amenant des acteurs concurrents, en particulier les grandes entreprises de distribution, à convenir ensemble de règles nouvelles, éventuellement contraignantes, mais acceptées par tous.

Au cours des cinquante dernières années, l'opposition traditionnelle entre sphère publique, assumant le monopole du bien public, notamment par l'édiction d'un arsenal législatif et réglementaire, et sphère privée, où chaque acteur ne poursuit que son propre intérêt, s'est révélée incapable de prendre en charge de façon responsable la complexité de nos nouvelles interdépendances. Émerge lentement, mais sûrement, l'idée d'une inévitable coproduction du bien public, par la coopération d'acteurs responsables et, de ce fait, redevables les uns vis-à-vis des autres. Le champ traditionnellement occupé par la norme et le contrôle publics se voit progressivement peuplé de nouveaux cadres normatifs coproduits, depuis les normes ISO jusqu'aux multiples labels. [...] Interdépendance, filière, nouveaux modes de négociation, de dialogue et de coopération entre les acteurs, gestion consciente d'une partie de l'écosystème mondial, coproduction du bien public : nous pensons que l'Alliance des pêches responsables peut constituer une avancée significative et le symbole même d'une mondialisation responsable et solidaire. »

À travers le soutien de la pêche artisanale, la Fondation est devenue partie prenante de cette négociation. Un des défis, pour nous, était de convaincre les réseaux de pêcheurs artisanaux qui, en Europe du Nord, possédaient déjà de gros bateaux, que « pêche artisanale » et « gestion responsable des écosystèmes et des ressources halieutiques » n'étaient pas synonymes et que la défense de la pêche artisanale passait par l'adoption d'une Charte de responsabilité des pêcheurs. Le fait d'avoir à définir avec les acteurs de la grande distribution et avec les pouvoirs publics un label de « pêche responsable » a été pour cela d'une grande aide. Nous avons même participé, à cette même époque, à une négociation sur la création d'un tel label en Suisse⁵⁷³.

3.14 – L'Alliance des religieux

Nous avons déjà raconté les efforts faits pour susciter, dans le cadre de l'Alliance, un dialogue entre dirigeants religieux sur leur responsabilité vis à vis des défis du siècle qui allait s'ouvrir, et vu les limites du dialogue interreligieux sur ces questions, où les églises chrétiennes avaient toujours le rôle moteur. Nous avons cherché à reprendre ce dialogue dans le cadre de nos nouvelles orientations mais la modestie des sommes allouées à cet effort montre bien que nous n'entretenions pas d'illusions immodérées à ce sujet⁵⁷⁴. De fait, les dialogues ont vite dévié vers la question du dialogue inter-religieux⁵⁷⁵, question bien sûr brûlante en Europe avec la montée en puissance de l'Islam politique, en Inde avec les relations conflictuelles entre Hindouistes et

⁵⁷³ FDS 23 630 - juin 2007 - Projet Suisse : favoriser une démarche de pêcheries responsables

Musulmans. Ce sont ces dialogues qui ont polarisé l'attention de la fondation dans les années qui ont suivi. Mais c'était une autre question. Aurait-on pu, avec de l'entêtement et des moyens, parvenir à une Charte des responsabilités des dirigeants religieux ou à une diffusion conjointe de la Déclaration universelle des responsabilités humaines ? Difficile à dire. En tout cas nous ne l'avons pas fait.

3.15 – Leçons tirées de ces alliances citoyennes

Quatorze histoires, quatorze situations différentes. Ce nombre est en soi un important message : la Fondation n'a pas renoncé, bien au contraire, à dialoguer avec les différents milieux et, c'est même sa marque de fabrique, un héritage précieux de l'Alliance. Car, comment peut-on imaginer construire le monde de demain en se bornant à privilégier quelques milieux qui nous sont proches, ou quelques pays qui parlent notre langue et partagent notre régime démocratique, ou en se représentant un monde dualiste où des « bons », ceux qui nous sont proches, souvent des organisations de la société civile, lutteraient contre des « mauvais », les puissants, les capitalistes, les grandes entreprises, les institutions financières qu'il faudrait contraindre à assumer enfin leurs responsabilités, sans se poser la question des nôtres, en nous appliquant la grille de lecture de la Déclaration universelle des responsabilités humaines dont nous allons parler au prochain chapitre ? On l'a bien vu avec nos tentatives avortées d'alliance internationale des fondations autour d'un devoir commun d'ambition. C'est l'honneur de la fondation d'avoir voulu ce dialogue avec une multitude d'acteurs.

Seconde leçon, il est toujours difficile d'amener un milieu à parler de ses propres responsabilités et de la gestion des dilemmes qui sont au cœur de la responsabilité. On l'a vu dans de multiples cas, celui des juristes pour qui parler de la responsabilité c'est parler de celle des autres, mais tout autant celui des paysans et des pêcheurs, à l'autre bout du spectre, qui se voient responsables par nature, dès lors qu'ils sont de petits paysans ou des pêcheurs artisanaux. Tout n'est bien sûr pas faux dans cette position, et un pêcheur artisanal a plus d'intérêt à la préservation à long terme des ressources qu'un chalutier industriel écumant les mers du globe, mais il reste indispensable pour les uns et les autres de préciser leurs responsabilités et de montrer concrètement comment ils les assument. Dans le cas des juristes, n'ont-ils pas une responsabilité écrasante dans le fait de n'avoir pas su engager collectivement la métamorphose de la responsabilité pour repenser les fondements du droit ?

Troisième leçon, l'importance de saisir des moments privilégiés pour donner aux alliances une nouvelle dimension. On l'a vu avec les universités ou avec les jeunes. Dans les deux cas, c'est à l'occasion du premier mandat présidentiel de Lula au Brésil que s'est ouverte une formidable

⁵⁷⁴ Fiche budgétaire 94 - 11 mai 2004 - Développer une alliance internationale citoyenne de dirigeants religieux et spirituels. À partir du Collège interreligieux de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, élaborer un projet de Charte des Religions et Spiritualités, creuset d'une future alliance internationale

⁵⁷⁵ FDS 25715 - juin 2011 - Rencontre avec Jean Fischer et Jean-Claude Basset sur les perspectives du programme dialogue inter-religieux

fenêtre d'opportunité pour susciter un dialogue mondial, la conférence de Brasilia des universités, la rencontre mondiale des jeunes. Dans les deux cas ce fut un élan formidable, mais la fenêtre d'opportunité peut se refermer rapidement. Les moyens à mobiliser pour garder cette dimension mondiale sont à chaque fois très significatifs et le souffle risque de vite retomber. Ce fut le cas pour les universités. Pour les jeunes, l'élan avait été tel qu'on a bénéficié d'importants prolongements en Europe avant, qu'à son tour, cette dynamique s'essouffle. Il n'en reste pas moins que ces moments privilégiés ont une valeur durable, qu'on peut, à tout moment, repartir de ces acquis. C'est ainsi que les résultats de la conférence de Brasilia de 2005 pour les universités ont pu être réactualisés, quinze ans plus tard, dans le dialogue avec la Fédération internationale des universités catholiques. C'est tout l'enjeu de la démarche stratégique de la Fondation : ne jamais perdre de vue les acquis du passé et les objectifs permanents pour saisir de nouvelles opportunités quand elles se présentent. Toujours cette phrase du philosophe Sénèque : « il n'y a pas de bon vent pour un marin qui ne sait où il va ».

Quatrième leçon, aucune de ces alliances ne peut arriver à son autonomie financière. Pousser à des alliances citoyennes, si c'est la vocation de la fondation, implique un financement au long cours. On l'a bien vu au fil des histoires, les alliances qui durent sont celles où la Fondation a poursuivi son financement pendant plus de vingt ans. Et même avec un financement sérieux, la dimension mondiale s'efface vite au profit de démarches utiles et sympathiques mais avec un horizon géographique et thématique beaucoup plus restreint. La construction d'une communauté de destin, on l'a déjà vu à propos du Forum China Europa, est une telle rupture anthropologique que, sans moyens suffisants, on ne parvient pas à maintenir le niveau d'ambition nécessaire.

Mais, c'est peut-être la cinquième et plus importante leçon, même avec des moyens dérisoires au regard des enjeux et des ambitions, dans la plupart des cas, la fondation a été en mesure de provoquer des changements significatifs, d'ouvrir de nouvelles perspectives.

VI. Mettre la responsabilité au cœur de la vie des sociétés et du droit

De la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire de 1993 à l'Assemblée mondiale de citoyens de 2001, la question de valeurs communes à toutes l'humanité, pour fonder un avenir commun et un droit mondial reconnu par tous, n'avait cessé de nous tarauder. Nous avons raconté, dans la première partie, comment nous avons fait nôtre la conviction de Maurice Strong, qu'il manquait à la vie internationale un troisième pilier aux côtés de la Charte des Nations Unies et de la Déclaration universelle des droits de l'Homme (DUDH). C'est pourquoi, nous avons joué le jeu de l'élaboration de la Charte de la Terre, une initiative qu'il avait prise avec Mikhaïl Gorbatchev, même si nous pensions qu'il fallait aller au-delà d'un texte traitant des rapports entre l'humanité et la biosphère. Nous avons raconté pourquoi nous sommes arrivés à la conviction que cette Charte de la Terre ne répondait pas à notre objectif de recherche de valeurs

communes à toute l'humanité, et à travers quel processus de dialogue interculturel nous sommes arrivés à la conclusion que la responsabilité, à l'égard des autres et de la biosphère, était vraiment cette valeur commune après laquelle nous courions. C'est donc assez tardivement que nous avons cessé d'appeler « Charte de la terre », le texte fondateur auquel nous voulions contribuer, pour le nommer « Charte des responsabilités humaines ».

L'Assemblée mondiale de citoyens a été l'occasion rêvée de confronter les thèses auxquelles nous étions parvenus avec la pluralité des regards des participants. Une version de la Charte des responsabilités humaines issue de ces échanges a été soumise en séance plénière, le dernier jour de l'Assemblée, et adopté au titre de « texte provisoire ».⁵⁷⁶ Sa présentation sur le site de l'Alliance, www.alliance21.org, rappelle les dernières étapes de ce travail :

« Le processus d'élaboration d'une Charte a été itératif, car il devait satisfaire aux deux objectifs d'unité et de diversité : il fallait élaborer des fondations communes pour l'action tout en respectant la diversité culturelle, linguistique, économique, politique et géographique. Une démarche d'aller et retour a été adoptée pour construire progressivement une convergence. De 1995 à 1998, à l'initiative d'André Levesque et de son équipe, des ateliers de travail ont été animés en Afrique, Asie, Amérique latine et Europe. Le but de ces ateliers était de dégager des valeurs et des principes communs, à partir de la réalité quotidienne, telle qu'elle était vécue dans les différentes sociétés. La première proposition de Charte (1999) était le résultat de ces travaux. De 1999 à la fin de 2000, ce projet de Charte fut testé de manière systématique en examinant comment les principes énoncés pouvaient s'appliquer de manière spécifique dans différents domaines de l'activité humaine et dans différents contextes culturels. Au même moment, de nombreux chantiers de l'Alliance élaboraient des propositions capables de relever des défis du 21^e siècle chacun dans son domaine. Les réactions au projet de Charte de 1999 et l'examen de ces propositions conduisirent à décider, en 2001, de refondre le projet dans un texte capable d'incorporer l'ensemble de ces réflexions. Le Comité de rédaction a soumis, à l'automne 2001, un premier projet à un Comité de Sages dont les commentaires ont permis d'apporter au texte initial des améliorations considérables. Cette proposition finale est soumise à l'Assemblée de l'Alliance de décembre 2001, à Lille. [...] Après l'Assemblée de Lille, la Charte devra faire son chemin au sein de la société civile et, du moins le souhaitons-nous, à un moment ou un autre, auprès des institutions internationales. L'Alliance continuera à tester la pertinence du texte par rapport aux différents contextes culturels et aux différents milieux socio-professionnels [...]. La Charte doit servir de fondement à un nouveau pacte social, définissant de nouvelles règles pour chaque milieu social et professionnel, dans leurs relations avec la société. Elle veut être un cadre de référence pour des conduites personnelles mais aussi pour la vie politique, institutionnelle et juridique. Les principes généraux qu'elle énonce doivent être traduits dans des contextes divers et faire l'objet d'applications progressives dans différents domaines de l'activité humaine, en étant le cadre de référence de différents milieux (les gens eux-mêmes, les communautés, les milieux socioprofessionnels, les gouvernements, les entreprises, etc.). »

Suit le texte de la Charte, un texte non abouti, synthèse de préoccupations diverses mais très loin encore de pouvoir être ce « troisième pilier » de la gouvernance mondiale dont nous rêvons et le fondement d'un droit mondial. Les idées sont là et le caractère central de la responsabilité

⁵⁷⁶ Charte des responsabilités humaines. Document téléchargeable : www.alliance21.org/fr/themes/charter/docs/charter_finale1101_fr.pdf

ne variera pas mais, ce n'est clairement qu'une étape. Les différentes alliances citoyennes, dont nous venons de parler, ne transposeront pas ce texte pour l'adapter à leur réalité, le gardant seulement en « fond de tableau ».

Au moment où s'engage, en 2003, la troisième étape de la Fondation, le premier souci est de soumettre à nouveau le texte à l'épreuve de la traduction en de multiples langues, et de voir s'il rencontre un écho. C'est l'objet de la fiche budgétaire 2004-2005⁵⁷⁷ :

« La fondation ambitionne que cette Charte devienne le « troisième pilier » de la société mondiale [...] . Une telle ambition, dont la fondation mesure pleinement l'audace et la difficulté, implique un très important travail de diffusion et de promotion de la Charte des responsabilités humaines. [...] La diffusion et la promotion de la Charte des responsabilités humaines suivront un processus continu et multiforme, qui s'étendra sur plusieurs années, et aboutira à une reformulation du texte à partir des résultats recueillis.

Dès le début 2002, suite à l'Assemblée mondiale de citoyens, en décembre 2001, Édith Sizoo et l'équipe de la FPH plus directement consacrée au suivi de la Charte [essentiellement Catherine Guernier qui avait animé aux côtés d'Édith Sizoo les premiers efforts de dialogue inter-linguistique autour de la plate-forme pour un monde responsable et solidaire] ont continué les travaux. Progressivement un Comité international s'est constitué et la première réunion de ce Comité a eu lieu en octobre 2003, en Grèce. Suite à cette rencontre fondatrice, les membres du Comité ont élaboré des plans de travail dans chaque région afin de diffuser la Charte, la faire traduire, la mettre en débat dans les divers milieux socioprofessionnels dans lesquels ils sont impliqués [...] »

Comme la fiche budgétaire le dit bien, c'est une ambition audacieuse et difficile, dont il n'est pas sûr que tous les prérequis sont conciliables : un texte qui « tienne la route » une fois traduit en des dizaines de langues, et trouve un écho dans des cultures très dissemblables où la « responsabilité » sera traduite en fonction des traditions propres à chacune⁵⁷⁸ ; un texte qui soit le fondement du contrat social ; un texte qui ait la même valeur que la Déclaration universelle des droits humains pour fonder de nouveaux principes juridiques. En tous cas, chacun des objectifs poursuivis ne se déduira pas des autres. On peut bien tester la pertinence de la Charte une fois traduite en chinois, en hindi ou en swahili et, auprès de tel ou tel milieu social, cela ne fera guère progresser son statut au niveau international et ne garantira en rien qu'elle soit prise au sérieux par des juristes spécialistes du droit international.

Dès lors, notre approche, au demeurant très pragmatique, saisissant comme toujours les opportunités quand elles se présentent, se déploiera dans cinq directions : le test de la Charte au regard des différentes cultures ; sa traduction concrète dans différents milieux professionnels comme base du contrat social ; les alliances possibles avec d'autres dynamiques voisines ; le travail avec des juristes ; les opportunités politiques de promouvoir la Charte dans les instances internationales. Nous avons déjà traité de la seconde direction avec les alliances citoyennes et évoquerons ici les quatre autres.

⁵⁷⁷ Fiche budgétaire 20 - 11 mai 2004 - Promouvoir et diffuser la charte des responsabilités humaines dans différentes régions du monde et différents milieux. Mettre en débat, traduire et enrichir la Charte des responsabilités humaines afin d'en faire le « troisième pilier » de la société mondiale, à côté de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la Charte des Nations unies

⁵⁷⁸ On retrouvera plus loin ce défi de traduction du mot « responsabilité » dans le cadre de la coopération de la Fondation avec le Collège de France

4.1 – De la Charte de la terre à la Déclaration universelle des responsabilités humaines

Dans le budget 2004-2005, nous commençons par la première direction, la mise de l'épreuve des idées de la Charte à l'aune du dialogue interculturel. C'est en effet le prolongement du travail mené avant l'Assemblée mondiale. Édith Sizoo, accompagnée au sein de la fondation par Catherine Guernier, est à la manœuvre⁵⁷⁹ dans ce volet interculturel, qui est à la fois son expertise et sa passion : « *elle a pressenti des gens pour traduire la Charte en vingt cinq langues. Quant au comité de pilotage de cinq personnes, il en faut une par continent* ». Édith Sizoo plaide pour une approche par cercles successifs : coordonnateurs continentaux, chacun d'eux trouvera des coordonnateurs nationaux, avec un processus organique.

La fiche budgétaire décrit le programme de diffusion et de test dans différentes régions du monde, animé dans chacune par des membres du comité international : Brésil (Isis de Palma et Marcos Reigota), Colombie (Diego Escobar et Claire Launay), Chili (Carlos Liberona), Chine (Zhao Yifeng), Inde et Asie du Sud Est (Sudha Reddy), Philippines (Fleur de Lys Castelo-Cupino), Afrique de l'Est (John Stewart), Afrique de l'Ouest (Markoua Dadjo), Egypte (Amina Rachid), Liban (Ziad Majed et Tanous Basil), États-Unis (Rob Weeler et Nina Gregg), Nouvelle Zélande et « continent liquide » (c'est à dire les îles disséminées dans le Pacifique) (Betsan Martin). Les travaux en Europe sont en attente... cordonnier est le plus mal chaussé.

Cette courte description illustre, à la fois, la richesse du processus, chaque programme étant défini en adéquation avec les réseaux dont disposent les animateurs dans ces différentes régions du monde, et ses limites, chacun pouvant n'être qu'une goutte d'eau dans l'océan. Reste que la combinaison de cette approche par région du monde, complétée par l'approche par milieu socio-professionnel, est assez unique. On est loin évidemment du processus d'élaboration et d'approbation de la Déclaration universelle des droits humains de 1948, travail exclusivement fondé sur les traditions occidentales, nourri des déclarations américaine et française du 18^{ème} siècle, écrit par des juristes.

Le défi de coordination des différentes approches de la Charte n'est pas mince. Nous mettons à profit, car c'est une de ses utilités majeures, les Forums sociaux mondiaux pour présenter la Charte et réunir le comité de coordination⁵⁸⁰ :

« La réunion avec le comité de pilotage faisait suite aux échanges entre Édith Sizoo et Pierre Calame, consécutifs à l'envoi des propositions des différents membres du comité de pilotage pour une stratégie de mise en débat et de diffusion de la Charte dans les différentes régions du monde, proposition accompagnée d'une demande de financement. Pierre Calame s'était alors ému du risque que ce comité de pilotage considère l'action de ses membres comme la seule action consacrée à la diffusion de la Charte et que, de ce fait, les budgets demandés absorbent la totalité de ce

⁵⁷⁹ FDS 20652 - mars 2003 - Qui fait quoi sur la Charte des responsabilités humaines. La charte étant au contact de tous les aspects de l'Alliance on ne peut soutenir sa diffusion dans un cadre financier unique

⁵⁸⁰ FDS 1179 - janvier 2004 - Une vision commune du pilotage d'ensemble de la diffusion de la Charte des responsabilités humaines. Le forum social de Mumbai a été l'occasion de réunir une partie du comité de pilotage de la Charte et de discuter de façon approfondie du rôle de ce comité et du système d'information nécessaire

que la fondation pouvait allouer à cette stratégie. Sa crainte était, en outre, de privilégier de façon trop exclusive une approche géo-culturelle de la charte au détriment de multiples autres initiatives, notamment par milieu socio-professionnel. Pour lui, le comité de pilotage doit être un comité d'animation, soucieux avant toute action propre de ses membres de vérifier que toutes les opportunités de diffusion de la Charte d'où qu'elles viennent étaient connues et reliées entre elles. ».

C'est un défi structurel majeur dans cette troisième étape de la Fondation : chaque partenaire, et c'est naturel, voit midi à sa porte et n'a qu'une vision très partielle, malgré tous nos efforts, de la place de son action dans la stratégie d'ensemble. Or, pour nous, pour ne prendre qu'un exemple, il est essentiel que les animateurs régionaux de diffusion et de mise en débat de la Charte aient en tête les autres directions de travail et, saisissent les opportunités de les faire progresser, par exemple, en testant la Charte dans différents milieux socio-professionnels ou auprès des juristes de leur région du monde. Ce sera fait de manière assez inégale mais, Isis de Palma au Brésil, dont on a vu le rôle majeur pour la rencontre mondiale des enfants, Suddha Reddy en Inde, Betsan Martin dans le Pacifique ont su particulièrement bien jouer cette partition difficile. Nous les retrouverons dans la suite du récit.

Édith Sizoo fait un premier bilan dès le printemps 2005⁵⁸¹ :

« Il met en relief les objectifs recherchés en 2004 et les résultats, les approches méthodologiques mises en œuvre, les difficultés rencontrées, la grande diversité des partenariats construits ainsi que les projets prévus pour 2005. Le rapport montre que le fait de promouvoir la notion de Responsabilité comme valeur centrale, traduire un texte de référence en diverses versions culturellement adaptées, démarrer un processus mondial qui vise à impliquer une grande variété de groupes socio-professionnels et d'alliances citoyennes, tout cela constitue une initiative non seulement ambitieuse mais aussi sans précédent ».

Le rapport est très détaillé et, en citer des passages sortirait du cadre, mais il montre le foisonnement des initiatives malgré la réduction des moyens budgétaires alloués par la fondation à chaque pôle régional, qui est le corollaire du nombre d'initiatives à prendre pour promouvoir la Charte. Il laisse aussi pressentir les difficultés rencontrées dans différentes régions face à une initiative qui vient de l'extérieur. C'est le reflet plus large du défi d'une fondation de taille moyenne, porteuse d'une colossale ambition. Chaque ligne d'action implique un foisonnement d'initiatives et, malgré tous les efforts de communisation, (Édith Sizoo prévoit, rien que pour la Charte, un système d'information inspiré de celui de la Fondation pour donner accès à chacun des partenaires de l'information de tous les autres), il est difficile de permettre à chacun d'avoir une vision d'ensemble, car les moyens qui lui sont alloués pour sa propre action lui paraissent déjà bien maigres au regard des ambitions. Il n'en reste pas moins que la somme des initiatives d'enracinement de la Charte dans chaque contexte est impressionnante.

Le livre coordonné par Édith Sizoo et publié en 2008 par les Éditions Charles Léopold Mayer,

⁵⁸¹ BIP 2751 - mars 2005 - Construire une alliance mondiale de citoyens pour une Charte des responsabilités humaines

« Responsabilité et cultures du monde »⁵⁸² est d'une certaine manière la conclusion de cette approche inter-culturelle. Comme le note Michel Sauquet, coordinateur du programme inter-culturel dans la préface :

« Derrière des mots apparemment aussi simples que « monde », « solidaire », « déséquilibre », « signature », etc., il était apparu que, du mandarin au peul, de la langue arabe aux langues andines, de l'anglais au malais, les langues – et les hommes – mettaient des significations souvent radicalement différentes. [...] L'un des mots dont la traduction s'était alors révélée parmi les plus difficiles, et qui paraissait porteur des représentations les plus diverses selon les cultures, était le mot « responsabilité ». Le livre explore donc la diversité des sens à travers onze chapitres traitant respectivement de l'éthique indigène en Nouvelle Zélande ; de la responsabilité aux États-Unis, de l'individualisme au défi du devoir collectif ; des notions indiennes de responsabilité : le moi, la société et le monde ; du devoir et de la responsabilité sur les rives du Congo, héritage communautaire à l'épreuve d'un monde en mutation ; de l'approche juridique de la responsabilité en France face à la complexité du monde ; de la responsabilité dans la culture arabe islamique, épreuve pour l'individu, monopole des plus âgés et des plus puissants ; de la responsabilité selon la pensée confucéenne : être digne de confiance ; des notions philippines de responsabilité : l'identité partagée du soi et de l'autre ; dans le contexte géorgien : la langue la patrie, la religion ; de la responsabilité en Allemagne, retrouver le sens de la responsabilité ; au Brésil enfin : imagination expérience et éducation à l'environnement ».

Ces dynamiques régionales se poursuivront encore plusieurs d'années, mais le livre d'Édith Sizoo en a été la principale balise interculturelle, une forme de mise en garde salutaire contre tout désir de plaquer sur d'autres cultures nos propres représentations du monde. Une fois décrite la diversité des visions du monde, le défi de gérer un monde interdépendant restait posé et impliquait un accord sur des règles mondiales.

Les alliances possibles avec d'autres dynamiques voisines

C'était la seconde direction de notre travail exploratoire. La Charte elle-même était née de cette volonté de ne pas réinventer la roue et de ne pas faire cavalier seul, dans un domaine nécessairement saturé en initiatives de tous genres. L'idée de troisième pilier de la vie internationale ne venait pas de nous, mais était portée par Maurice Strong, héritage déjà ancien de la première Conférence mondiale sur l'environnement de Stockholm en 1972. L'UNESCO espérait de son côté dégager des valeurs communes universelles. Le théologien allemand Hans Kung pensait les avoir de son côté mises en évidence. L'Union Internationale pour la conservation de la nature, UICN travaillait à un texte...

Nous étions arrivés à la conviction qu'il fallait dépasser la seule question de la gestion de l'environnement ou celle de l'éthique universelle, pour aller vers un texte qui puisse fonder plus largement la gestion des interdépendances, devenues irréversibles et planétaires, et un futur droit mondial, ce qui réduisait l'éventail des initiatives cousines. Une fois encore, c'est Édith Sizoo

⁵⁸² Responsabilité et cultures du monde. Paru en 2008, par Édith Sizoo.
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/responsabilite-et-cultures-du-monde/

qui, à la demande de Matthieu Calame, devenu à la Fondation, le référent du travail sur la Charte, a publié, en octobre 2011, un très remarquable travail de synthèse, « contextualisant », pour reprendre son propre terme, notre travail en le resituant dans un panorama d'ensemble des termes utilisés et des initiatives en cours⁵⁸³. Deux phrases significatives en exergue : « *Le monde a changé, et nous devons changer avec lui...Ce qui nous est requis, maintenant, est une nouvelle ère de responsabilité.* » a dit le Président Barack Obama dans son discours inaugural et, « *Un voyage de mille li commence avec un seul pas* », dicton chinois. Un parfait résumé à la fois de l'enjeu d'une nouvelle ère et de notre démarche, consciente qu'il s'agissait d'un long voyage et qu'il fallait mettre un pied devant l'autre.

Là aussi ce texte mériterait d'être repris dans sa totalité, mais on se bornera à quelques idées clé. D'abord sur son enjeu :

« Ce document vise à offrir un contexte pour la réflexion sur le statut, le contenu et l'impact potentiel d'un texte de référence international sur les Responsabilités Universelles. Il soutient que les nouveaux défis que l'humanité doit affronter au 21^{ème} siècle appellent un effort renouvelé pour élaborer un tel texte, explicitant les responsabilités humaines dans toutes les sphères de la vie, approuvé non seulement par les États mais aussi par les citoyens et les grands pouvoirs d'influence à plusieurs niveaux politiques, économiques et sociaux. Ainsi, il vise à répondre à une question, souvent posée, depuis que l'initiative a été prise de promouvoir l'idée d'une Charte des responsabilités humaines à l'Assemblée Mondiale de Citoyens du Monde⁵⁸⁴ à Lille, en 2001 : le besoin d'un tel texte de référence existe-t-il ? La réponse donnée dans les pages qui suivent se résume à un « oui », tout en reconnaissant qu'un texte international n'est pas suffisant. Il faut d'autres efforts également, à des niveaux et des secteurs de la société différents, localement et régionalement. Un tel processus à plusieurs niveaux contribuera à l'émergence de cultures de responsabilité et servira de catalyseur pour créer la conscience du besoin d'un texte de référence qui fait autorité, et de faire le suivi de ce texte une fois celui-ci réalisé. »

C'est là une de nos idées force, qui fait le pont entre les différentes initiatives prises par les pôles régionaux de la Charte et par les alliances citoyennes : la responsabilité s'exerce à trois niveaux⁵⁸⁵ :

« Premier niveau, ces valeurs communes doivent parler à notre cœur et contribuer à orienter nos propres comportements, nos propres choix. Les valeurs n'ont de sens que si elles nous guident dans les choix de notre propre vie. Quand des millions de gens se reconnaissent tous des valeurs communes, il va y avoir un impact sur la transformation de la société.

Second niveau, celui des convictions collectives. Quand un milieu, les jeunes, les entreprises, les juristes, les scientifiques, les journalistes, etc. reconnaissent que ces valeurs communes sont au cœur de leur pratique collective. Alors ces valeurs commencent à agir sur les relations au sein de la société. Elles vont même pouvoir devenir une norme dans un milieu, par exemple les règles de responsabilité des journalistes, des entreprises, des jeunes, des enseignants, des scientifiques, etc.

⁵⁸³ BIP 4646 - octobre 2011 - Document de contextualisation sur la charte des responsabilités humaines. Recensement des Chartes et initiatives internationales sur l'éthique réalisé par Édith Sizoo

⁵⁸⁴ Assemblée Mondiale, Lille 2001. Sur le de l'Alliance : www.alliance21.org/lille/fr/

⁵⁸⁵ BIP 4417 - juin 2012 - Les trois niveaux de l'éthique et l'enjeu d'une Charte des responsabilités universelles. Conférence à Rio+20 dans le cadre d'un « événement parallèle de la conférence »

Et puis, troisième niveau, comme on le voit avec la Déclaration universelle des droits de l'Homme : c'est la manière dont des valeurs admises par la société créent des normes de droit international, qui vont s'imposer aux États, aux grandes entreprises, comme au reste de la société. »

Le texte d'Édith Sizoo passe ensuite en revue le sens, en anglais et en français, des trois mots possibles pour caractériser le texte sur lequel nous travaillons :

« Déclaration. Action de déclarer : affirmation, annonce, aveu, promesse, révélation ; Déclaration des Droits : document précédant une Constitution qui énonce les droits et les libertés reconnus aux citoyens [...] »

Charte. Règles fondamentales d'une organisation officielle (Charte des Nations Unies, Charte d'un syndicat)

Convention. Engagement formel, contractuel ; union contractée par engagement mutuel. »

C'est cette analyse qui nous convaincra, ainsi que le parallélisme revendiqué avec la Déclaration universelle des droits humains, de passer à l'expression « Déclaration universelle des responsabilités humaines ». C'est ce vocable que nous reteindrons dans la suite du texte, même si le passage de Charte à Déclaration ne s'est fait que progressivement. Nous nous étions abstenus jusqu'alors, d'utiliser le terme de Déclaration, l'Interaction Council⁵⁸⁶ ayant déjà proposé une déclaration sous le même titre, dès 1997.

Après avoir brièvement passé en revue une quinzaine de Déclarations, Chartes et Conventions qui traitent de sujets voisins des nôtres, Édith Sizoo fait observer qu'à ce jour aucune initiative de la société civile n'a pu être reprise à l'agenda des Nations Unies. Aucune non plus « *ne fait mention du fait que les pratiques quotidiennes produisent des dilemmes liés aux choix concrets à faire quant à quelles valeurs – dans une situation donnée – doivent prévaloir au détriment d'autres valeurs, par exemple, le besoin d'encourager le développement économique tout en protégeant l'environnement et en respectant les droits de l'Homme. L'absence de reconnaissance de ces dilemmes réels affaiblit l'impact potentiel de la mise en œuvre des valeurs préconisées* ». Depuis les travaux menés avec André Lévesque, nous pensions que l'existence de tels dilemmes et la nécessité de hiérarchiser entre des valeurs était au contraire au cœur de l'éthique, et ce qui la distingue de la morale ou des devoirs. On a vu que c'est sur l'énoncé de ces dilemmes, à partir de situations concrètes, que l'initiative sur la responsabilité des cadres a achoppé. Ce qui nous intéressait dans la notion même de responsabilité, c'est qu'elle renvoie à l'idée de choix, y compris de choix personnel (ce que, là encore, nous avons vu comme obstacle dans certaines alliances citoyennes où beaucoup aimeraient escamoter la question des choix personnels pour renvoyer la responsabilité aux institutions).

S'agissant de l'impact potentiel d'un texte, Édith Sizoo, au vu des précédents, nous invite à ne pas tout miser sur et de ne pas tout attendre d'un texte qui serait adopté par l'Assemblée générale de l'ONU :

⁵⁸⁶ Site web de l'Interaction Council : www.interactioncouncil.org/

« Un facteur important pour un impact potentiel est l'influence morale, sociale et politique des signataires. Cela ne veut pas dire nécessairement que le plus haut niveau de représentation internationale, comme l'Assemblée Générale de l'ONU, aura l'impact le plus fort. Si une Charte des responsabilités, pour chaque secteur professionnel, était adoptée par les acteurs dans les champs d'activité humaine concernés (comme le Serment d'Hippocrate pour les médecins), son impact serait plus immédiat qu'une Charte de l'ONU signée par les États Membres. Pour rehausser l'impact potentiel dans la durée, une approche pas à pas est non seulement inévitable mais probablement plus efficace aussi. »

Nous retrouverons plus loin ce pragmatisme dans les recommandations de la juriste Mireille Delmas Marty. Sous l'influence initiale de Maurice Strong (qui y avait lui-même renoncé par la suite), nous étions au départ trop focalisés sur l'objectif irréalisable d'une prise en compte à l'échelle de l'ONU. Ces réflexions, au contraire, ont conforté cette démarche pas à pas combinant, comme pour l'Alliance elle-même, trois voies d'approche, géo-culturelle, collégiale et thématique (la responsabilité appliquée au climat, aux océans, à la cohésion sociale, à la recherche scientifique, etc.).

S'appuyant sur le livre qu'elle a coordonné, « Responsabilités et cultures du monde », Édith Si-zoo montre ensuite ce qu'à travers des termes très variables, les différentes langues ont retenu de la responsabilité :

« La Responsabilité : une charge. L'idée de « responsabilité » se réfère en premier lieu et partout dans le monde à des « charges » – souvent vues comme des fardeaux (littéralement et figurativement) – qui doivent être réalisés afin de créer, entretenir, ou établir des choses qui sont considérées importantes pour vivre ensemble en tant que groupe d'êtres humains. En tant que telle, elle a une connotation positive parce qu'elle fait référence à prendre soin de [...].

La Responsabilité : un concept relationnel. La dimension relationnelle de la responsabilité est universelle. Bien qu'il n'y ait quasiment pas d'équivalents symétriques à trouver dans les langues du monde pour le mot français responsabilité, l'idée de responsabilité dans le sens de prendre soin de ce qui a de la valeur dans un contexte plus général, résonne partout.

Assumer les responsabilités. Si les droits sont revendiqués, les responsabilités sont assumées. Mais pas pour les mêmes raisons partout, ni pour les mêmes choses. En général, la distinction entre devoir et responsabilité est moins marquée dans les contextes culturels non Occidentaux qu'Occidentaux. Dans ces derniers, le devoir est perçu comme une contrainte définie et imposée par les autres, pendant que la responsabilité est ressentie plutôt comme un engagement personnel sur une base de libre arbitre. L'idée que l'on puisse assumer une responsabilité de son plein gré implique que l'on puisse aussi être tenu à rendre compte des conséquences de ses actes. »

Ce que nous retiendrons dans notre texte de la déclaration avec l'idée que la responsabilité est universelle mais proportionnée au pouvoir et au savoir.

« Ainsi, d'après les différents contextes culturels et sociaux, une charge peut être assumée : par voie de libre arbitre, par sollicitude pour les autres ou pour quelque chose ; parce qu'une tâche vous est confiée par un groupe auquel vous appartenez ; parce que cela est considéré comme inhérent au fait d'être humain puisque l'homme fait partie intégrante de la totalité du monde vivant. »

La revue des différents textes en débat nous a confortés dans notre perspective d'une déclaration centrée sur les responsabilités. Outre le texte de Interaction Council déjà cité, une autre initiative a retenu notre attention, tant par la proximité des idées que par celle de ses promoteurs : « La Déclaration d'interdépendance »⁵⁸⁷. Conçue au départ par le sociologue Benjamin Barber, « *deux siècles après la déclaration d'indépendance américaine il est temps de proclamer notre interdépendance* », cette déclaration portée notamment par Michel Rocard et Milan Kucan (deux intervenant majeurs du premier Forum China Europa) et par Mireille Delmas Marty, sonne avec notre volonté de conduire, ce que j'appellerai plus tard « Les métamorphoses de la responsabilité »⁵⁸⁸ à l'ère des interdépendances planétaires. Car, c'est bien cela notre sujet : la responsabilité, comme l'a montré Édith Sizoo, est tout sauf une idée neuve, sa force vient au contraire du fait qu'on en retrouve l'idée dans toutes les civilisations, mais ce qui est radicalement nouveau c'est l'échelle, spatiale et temporelle, à laquelle elle devrait s'appliquer aujourd'hui. C'est grâce à cette proximité, qu'à partir de 2010, Michel Rocard et Mireille Delmas Marty prendront une place majeure dans la réécriture et la diffusion de la Déclaration.

La réécriture de la Déclaration et le travail avec les juristes

À partir de 2008, les multiples dialogues qui ont été conduits nous ont conforté dans l'idée de Déclaration universelle des responsabilités humaines et dans la perspective d'en faire un texte de référence mais, aussi, dans l'idée qu'il fallait un travail de réécriture, le texte issu de l'Assemblée mondiale de citoyens, fruit de multiples amendements, étant un texte « bâtard » qui ne pouvait en aucun cas prétendre, comme son jumeau des droits humains, se prêter ensuite à diverses déclinaisons. Et, début 2010, nous esquissons le processus de réécriture⁵⁸⁹. Le séminaire jetant les bases de la réécriture a lieu le 28 octobre 2010. Y participent, outre Édith Sizoo et Pierre Calame, Michel Rocard, Mireille Delmas Marty, Pedro Dallari⁵⁹⁰, avocat et homme politique brésilien, Sir Eddie Thaiakurei, seul juge d'origine Maori à la cour suprême de Nouvelle Zélande, Gisela Gorovitz, avocate brésilienne, Gustavo Marin responsable du Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale, William Bourdon et Yann Queinnec de l'association Sherpa. Est décidé ce jour là, sur la base des réflexions communes, de confier à Michel Rocard et Pierre Calame la rédaction d'un texte de deux pages, une page de préambule et une page de règles de responsabilité. Voici le texte⁵⁹¹ :

⁵⁸⁷ FDS 22492 - septembre 2005 - La proclamation de la journée de l'interdépendance à la Mairie de Paris. Après Philadelphie et 1Rome, la Mairie de Paris accueille et signe la déclaration d'interdépendance promue par Benjamin Barber et le Collégium éthique

⁵⁸⁸ Métamorphose de la responsabilité et contrat social. Paru en 2020, par Pierre Calame
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/metamorphoses-de-la-responsabilite-et-contrat-social/

⁵⁸⁹ FDS 25143 - mai 2010 - Processus de réécriture collective de la Charte

⁵⁹⁰ Pedro Bohomoletz de Abreu Dallari, né en 1959, est un avocat brésilien qui a fait partie de la Commission nationale de la vérité, où il a occupé le poste de coordinateur à partir de novembre 2013. Il a été juge et président du Tribunal administratif de la Banque interaméricaine de développement (BID) entre 2004 et 2008 et est membre du Conseil d'administration du Centre d'études sur la justice dans les Amériques (CEJA), organe de l'Organisation des États américains (OEA).

⁵⁹¹ Déclaration universelle des responsabilités humaines. Sur le site : www.alliance-respons.net/article-10-fr.html

Déclaration universelle des responsabilités humaines
projet porté par l'Alliance pour des sociétés responsables et durables

Préambule

Nous, Représentants des États membres des Nations Unies, constatant,

1- que l'ampleur et l'irréversibilité des interdépendances qui se sont créées entre les êtres humains, entre les sociétés et entre l'humanité et la biosphère constituent une situation radicalement nouvelle dans l'histoire de l'humanité, transformant celle-ci de façon irrévocable en une communauté de destin ;

2- que la poursuite indéfinie des modes de vie et de développement actuels, accompagnée d'une tendance à limiter ses propres responsabilités, est incompatible avec l'harmonie entre les sociétés, la préservation de l'intégrité de la planète et la sauvegarde des intérêts des générations futures ;

3- que l'ampleur des changements aujourd'hui nécessaires est hors de portée de chacun de nous et implique l'engagement de toutes les personnes et de toutes les institutions publiques ou privées ;

4- que les modalités juridiques, politiques et financières de pilotage et de contrôle des institutions publiques et privées, en particulier celles dont l'impact est mondial, ne les incitent pas à assumer pleinement leurs responsabilités, voire les incite à l'irresponsabilité ;

5- que la conscience de nos responsabilités partagées vis à vis de la planète est une condition de survie et un progrès de l'humanité ;

6- que notre co-responsabilité, au delà des intérêts légitimes de nos peuples, est de préserver notre planète unique et fragile, en évitant que des déséquilibres majeurs n'entraînent des catastrophes écologiques et sociales affectant tous les peuples de la terre ;

7- que la prise en compte de l'intérêt d'autrui et de la communauté, la réciprocité entre ses membres sont les fondements de la confiance mutuelle, d'un sentiment de sécurité et du respect de la dignité de chacun et de la justice ;

8- que la proclamation et la poursuite de droits universels ne suffit pas à régler nos conduites, les droits étant inopérants quand aucune institution n'a la capacité d'en garantir seule les conditions d'application ;

9- que ces constats nécessitent l'adoption de principes éthiques communs inspirant nos conduites et nos règles ainsi que celles de nos peuples.

Nous adoptons, au nom de nos peuples, la présente Déclaration universelle des responsabilités humaines et nous nous engageons : à en faire le fondement de nos comportements et de nos relations; à la promouvoir auprès de tous les secteurs de la société; à la prendre en compte et la mettre en pratique dans le droit international et dans les droits nationaux.

Principes de la responsabilité humaine

1. L'exercice par chacun de ses responsabilités est l'expression de sa liberté et de sa dignité de citoyen de la communauté mondiale.
2. Chaque être humain et tous ensemble ont une co-responsabilité à l'égard des autres, de la communauté proche et lointaine, et à l'égard de la planète, en proportion des avoirs, du pouvoir et du savoir de chacun.
3. Cette responsabilité implique de prendre en compte les effets immédiats ou différés de ses actes, d'en prévenir ou d'en compenser les dommages, que ceux-ci aient été ou non commis volontairement, qu'ils affectent ou non des sujets de droit. Elle s'applique à tous les domaines de l'activité humaine et à toutes les échelles de temps et d'espace.
4. Cette responsabilité est imprescriptible dès lors que le dommage est irréversible.
5. La responsabilité des institutions, tant publiques que privées, quelles que soient les règles qui les régissent, n'exonère pas la responsabilité de leurs dirigeants et réciproquement.
6. La possession ou la jouissance d'une ressource naturelle induit la responsabilité de la gérer au mieux du bien commun.
7. L'exercice d'un pouvoir, nonobstant les règles par lesquelles il est dévolu, n'est légitime que s'il répond de ses actes devant ceux et celles sur lesquels il est exercé et s'il s'accompagne des règles de responsabilité à la hauteur du pouvoir d'influence exercé.
8. Nul ne peut s'exonérer de sa responsabilité au nom de son impuissance s'il n'a fait l'effort de s'unir à d'autres ou au nom de son ignorance s'il n'a fait l'effort de s'informer.

C'est dorénavant ce texte qui nous servira de référence, en particulier en le déclinant pour proposer des chartes de responsabilité propres à différents milieux socio-professionnels. Nous en avons déjà eu des exemples avec les universités et avec les chercheurs et en rencontrerons d'autres, chemin faisant.

Si ce nouveau texte répondait, cette fois, aux besoins et n'a plus été modifié depuis, restait à savoir comment la démarche pouvait être reçue par le monde juridique et s'il avait une chance de cheminer dans un milieu où le droit international s'était depuis des décennies nourri des conventions d'application de la Déclaration Universelle des Droits Humains. Et c'est Mireille Delmas Marty qui a servi ici de bonne fée. Mais, il nous faut ici, pour rendre la chronologie compréhensible, évoquer les efforts faits en 2011 pour faire cheminer l'idée de responsabilité sur la scène internationale.

4.2 – La promotion de la Déclaration à l'échelle internationale

Au moment où la nouvelle version de la Déclaration est mise au point, l'opportunité la plus évidente de la faire connaître est la préparation de la Conférence Rio+20, qui doit se tenir à Rio de Janeiro, en 2012, pour le vingtième anniversaire du Sommet de la Terre. N'est-ce pas à l'occasion de ce sommet de 1992 que Maurice Strong, pourtant Secrétaire général de la Conférence, avait tenté, sans succès, de promouvoir une Charte de la terre ?

Certes, ce n'est plus Lula qui préside, à cette époque, aux destinées du Brésil mais sa dauphine, Dilma Rousseff, beaucoup plus « productiviste » que son mentor et plus soucieuse d'exploiter les gisements de pétrole au large des côtes brésiliennes que de préserver le climat, mais nous gardons, grâce à Isis de Palma, Rachel Trajber et Pedro Dallari de grands alliés proches du PT, le Parti des Travailleurs, qui est encore aux manettes. Au début de 2011, nous envisageons, avec leur aide, de prendre contact avec le gouvernement brésilien pour voir les initiatives qu'il serait disposé à prendre sur la responsabilité dans le cadre de Rio+20. Nous savons que le pays hôte des conférences internationales n'a pas la main sur l'ordre du jour, mais Rio+20 n'est quand même pas une conférence comme les autres. Pour avoir des chances de dialoguer, au plus haut niveau, il nous faut un joker. Ce sera encore une fois Michel Rocard, qui partage nos réflexions et qui garde une haute réputation au Brésil où le PT, en particulier Lula, se sent héritier de la « deuxième gauche » dont Michel Rocard a été l'inspirateur. Et, c'est ainsi que se prépare le voyage. Ce joker ne pallie pas l'absence d'ambition déjà visible pour Rio+20, aussi bien à l'ONU qu'au Brésil⁵⁹² :

« Rachel Trajber a écouté la présentation par Figueredo, chargé par le gouvernement brésilien d'être l'interlocuteur de l'ONU pour la préparation de Rio + 20. En écho à l'absence d'ambition qui caractérise le processus du côté onusien, Figueredo a préparé, selon elle, pour le gouvernement brésilien une déclaration pauvre en contenu. Mais il n'est pas exclu que le gouvernement et lui soient intéressés à donner plus d'ambition à ce processus. D'où l'intérêt de l'associer d'une manière ou d'une autre au dialogue que nous cherchons à avoir sur ce sujet, ce qui fait l'objet du prochain voyage d'Édith Sizoo et Pierre Calame au Brésil ».

Je vais avec Édith Sizoo une première fois au Brésil, du 12 au 16 avril 2011. Notre visite a trois objectifs⁵⁹³ :

1. « Sonder l'intérêt du gouvernement brésilien de prendre une initiative à l'occasion de RIO+20 de mettre à l'agenda de la communauté internationale la question de l'éthique globale avec comme expression concrète une Charte de responsabilités universelles.
2. Faire connaître l'Agenda du 21^e siècle et les quatre mutations à conduire : « sur quelle éthique commune fonder la gestion et la sauvegarde de la planète (la Charte des responsabilités) ? Comment aider à l'émergence d'une communauté mondiale de destin ? Quelle gouvernance et en particulier quelle gouvernance mondiale faut-il progressivement mettre en place ? Comment organiser la transition vers des sociétés durables ?

⁵⁹² FDS 25640 - mars 2011 - La préparation de Rio+20 et les initiatives du gouvernement brésilien

⁵⁹³ FDS n°25689 - 12 au 16 avril 2011 - Compte-rendu succinct de la visite au Brésil de Pierre Calame et Édith Sizoo

3. Proposer de faire du Sommet des Peuples (conférence parallèle au Sommet gouvernemental RIO+20) l'amorce d'une forme de conseil consultatif mondial. »

Le troisième point renvoie au projet de la société civile brésilienne, dans la grande tradition des « sommets des peuples » tenus en parallèle des sommets de chefs d'État, d'organiser à Rio, en même temps que le Rio+20 officiel, un sommet parallèle qui traitera des mêmes sujets que la conférence. C'est aussi la réponse à une frustration très ancienne de la société civile, remontant au Sommet de la terre de 1992 où les multiples mouvements et réseaux socio-professionnels, qui avaient fait le déplacement, avaient été cantonnés loin de la conférence des chefs d'État : on ne mélange pas les torchons et les serviettes. Nous y voyions, en 2011, la perspective de dépasser les limites des Forums sociaux mondiaux qui n'étaient représentatifs que d'une petite partie de la société. Malheureusement nous comprenons, dès le printemps 2011, que notre attente serait déçue, comme l'illustre l'échange avec Candido Grzybowski, un vieil allié pilier des FSM. Il nous dit :

« qu'il n'y a non seulement pas de consensus au sein du Comité préparatoire [du sommet des peuples] consistant en une cinquantaine de représentants d'ONG et de mouvements sociaux, mais, aussi, qu'il n'y a pas encore des idées (alternatives) claires. Il explique que cela vient surtout du fait que le gouvernement brésilien lui-même ne s'est pas encore prononcé sur les enjeux et l'agenda de RIO+20. L'orientation de la conférence parallèle devrait être branchée sur l'agenda de la conférence gouvernementale. Ceci est nécessaire pour obtenir la permission pour le Sommet des Peuples et des fonds du gouvernement central et/ou de la ville de Rio dont on ne peut pas se passer... Isis nous dit que la tendance au sein du comité préparatoire est de faire portes ouvertes, c.à.d. sans sélection de participants, comme aux FSM. »

Un Sommet des peuples dépendant de financements brésiliens, qui transiteront par Petrobras⁵⁹⁴, la grande entreprise pétrolière !! Collant à un agenda officiel sans ambition et reproduisant les mêmes faiblesses que les FSM. Nous comprenons vite qu'il n'y a rien à en attendre ! Les contacts à Brasilia sont nettement plus encourageants⁵⁹⁵ :

« Le 13 avril, audience chez le Secrétaire Général de la Conferencia Nacional dos Bispos do Brasil, Dom Dimas Lara Barbosa. L'évêque a surtout écouté l'exposé de Pierre. Il a trouvé l'idée d'une Charte intéressante mais sans s'engager. [...] Par contre, le Padre Ernanne Pinheiro avait l'air beaucoup plus intéressé, ce qui est important car c'est lui qui va souffler à l'oreille du nouveau Secrétaire général [...].

Puis contact avec Nilo Diniz, un fonctionnaire de haut niveau au Ministère de l'Environnement, chargé de préparer une proposition du Ministère de l'Environnement pour RIO+20. Là, de nouveau, l'impression que le gouvernement brésilien cherche encore à définir l'orientation de cette conférence gouvernementale est confirmée. Il paraît qu'en fait, les gouvernements n'ont pas très envie de cette conférence car elle va forcément exposer le manque de résultats au niveau gouvernemental international. Le gouvernement brésilien n'a pas non plus intérêt à ce qu'un mouvement social international vienne à Rio pour contester ces résultats dans la rue. Quelle tournure positive donner à cette conférence ? Nul ne semble avoir une idée géniale, du moins jusqu'ici.

⁵⁹⁴ Trois ans à peine avant que ne se déclenche l'opération Lava Jato, dite aussi du scandale Pétrobras qui sanctionne ce mélange des genres et discrédite durablement le PT

⁵⁹⁵ FDS 25689 - 29 avril 2011 - Compte-rendu succinct de la visite au Brésil de Pierre Calame et Edith Sizoo - 12 au 16 avril 2011

Après-midi, entretien avec l'ancien-Ministre des Affaires Étrangères sous la Présidence de Lula, M. Celso Amorin [il sera nommé ministre de la Défense en août 2011]. Discussion passionnante entre, d'une part, un diplomate de carrière, vieux routier des compromis diplomatiques et connaisseur de toutes les entraves dans les négociations entre gouvernements, et, d'autre part, un visionnaire qui est convaincu qu'il faut faire le nécessaire plutôt que le possible. M. Amorin, malgré son scepticisme de diplomate, était quand-même séduit par l'idée de l'initiative. Et malgré sa modestie à l'égard de son influence sur l'ancien-Président Lula, il a promis de lui en parler. Il nous a reçu pendant environ une heure et demie, à son domicile, et nous a accompagnés en bas jusqu'à la sortie.

Le 14 avril, rencontre avec le Ministre de la Justice, José Eduardo Cardozo. Il n'y avait aucun besoin de convaincre M.Cardozo. Pierre et moi [c'est Edith Sizoo qui écrit] avions eu le privilège de le rencontrer l'année dernière à Brasilia. Il a reçu tous les documents et grâce au briefing personnel par Pedro Dallari, un ancien ami de la résistance, il était parfaitement informé. M. Cardozo a fait preuve de plus qu'un intérêt poli. Il a clairement défini ses propres possibilités de contribuer à la réalisation de l'initiative en promettant qu'il en parlera personnellement avec la Présidente Dilma [...]. Il a invité également Pedro Dallari pour aller à Brasilia pour présenter la proposition. Nous sommes tous sortis de cette rencontre... éblouis et impressionnés. »

Un écho politique inespéré sur fond d'absence d'ambition générale pour cette conférence Rio+20, dont la perspective n'enchantait personne tant au niveau international que brésilien (le principal résultat, dira-t-on de la Conférence, a été qu'il n'y a pas eu de retour en arrière, maigre consolation). Au moins, avons nous pu vérifier qu'avec de bonnes entrées on pouvait intéresser à la Déclaration au plus haut niveau politique. Cette mission d'avril nous permet d'en préparer une plus ambitieuse, pour le mois de septembre, cette fois-ci en présence de Michel Rocard⁵⁹⁶ :

« La mission était préparée de façon très professionnelle par Isis de Palma et son équipe, depuis le mois de mai, et grâce aux bons contacts que nous avons noués, notamment avec le Ministre de la Justice José Eduardo Cardozo, sur la base des propositions que je lui avais esquissées, en juin 2010, à l'issue de la Conférence mondiale des enfants, propositions qui visaient à ce que le Brésil prenne l'initiative de bouleverser l'agenda de la Conférence internationale Rio+20, de façon à éviter qu'elle ne soit un échec. [...] La mission a été un plein succès et, selon Pedro Dallari, a largement dépassé les espérances que l'équipe brésilienne y avait mises. Ce succès tient à deux facteurs que nous ne maîtrisions guère au départ : l'image de Michel Rocard est très forte au Brésil, car le retour à la démocratie a coïncidé avec l'époque où il était Premier Ministre de la France, et il a, par ailleurs, noué de nombreuses amitiés au Brésil, de sorte que son nom et sa présence nous ont ouvert toutes les portes ; et notre visite tombait à point nommé car le gouvernement brésilien commençait à prendre conscience que toutes les conditions d'un échec étaient réunies pour Rio+20, et qu'il lui fallait prendre une initiative mais il ne savait pas laquelle. Loin d'apparaître comme un in-
gérance, notre venue a été très bien reçue car elle répondait à un réel besoin. »

Brasilia : 14 au 16 septembre

Les deux premiers rendez-vous se sont faits sans Michel Rocard. Le premier rendez-vous, avec la personne du Ministère de l'Environnement en charge de la coordination de la préparation de

⁵⁹⁶ FDS 25899 - septembre 2011 - Michel Rocard, Edith Sizoo et Pierre Calame au Brésil, du 14 au 21 septembre 2011

Rio+20, un groupe interministériel co-présidé par le Ministère de l'Environnement et le Ministère des Affaires Étrangères. Le second, le 15 septembre au matin avec la jeune et dynamique Ministre des droits de l'homme. Chacun de ces deux premiers rendez-vous, comme d'ailleurs les suivants, a duré une heure, ce qui est pour un ministre un signe de grand intérêt pour le sujet abordé et pour les interlocuteurs. Le responsable de l'organisation de Rio+20 a qualifié notre visite de « providentielle ». Quant à la Ministre des droits de l'Homme, je pensais qu'à l'image de beaucoup de mouvements de la société civile qui mettent traditionnellement l'accent sur les droits, elle se montrerait réticente à la mise en avant de la Charte des responsabilités. Tout au contraire, elle a conclu notre entretien en disant « *qu'elle embrassait la Charte* ». C'était un début magnifique.

Le troisième rendez-vous, le 15 septembre après-midi, s'est tenu avec Celso Amorim, cette fois en présence de Michel Rocard. Nous avons déjà rencontré Celso Amorim au printemps, lorsqu'il était sans mandat ministériel après avoir été Ministre des Affaires Étrangères pendant huit ans, sous les deux mandats du Président Lula. C'est un ami personnel de Michel Rocard [...]. Cette fois, nous le retrouvions en tant que Ministre de la Défense. Tout en rappelant à plusieurs reprises qu'il n'était pas en charge de Rio+20, il s'est montré beaucoup plus positif à l'égard de notre proposition. Au point que, soulignant que le dossier concernait au premier chef le Ministre des Affaires Étrangères, Patriota, avec qui nous n'avions pas pris rendez-vous, il a pris son téléphone et nous a obtenu un long entretien pour le lendemain matin !

Quatrième rendez-vous, le même 15 septembre au soir, avec Gilberto Carvalho, chef de la Maison civile⁵⁹⁷ et avec Marc Aurelio Garcia, le Conseiller diplomatique de la Présidente. Les deux parfaitement francophones, pour cause d'exil sous la dictature. Le premier s'est montré très intéressé par nos propositions, voire enthousiaste. Au fil des entretiens, nous avons rodé nos propos dont voici la substance (combinaison des préoccupations de Michel Rocard et de nous) :

« La machine internationale est grippée. Depuis le début du 21^{ème} siècle, aucune avancée significative dans les négociations (climat, OMC, désarmement nucléaire, etc). Cela tient au fait que les grandes puissances, à l'encontre de la Charte des Nations-Unies, ont exigé que les décisions soient prises à l'unanimité dans des conférences de consensus, ce qui donne à chacun et, sur tous les sujets, un droit de veto. Cette attitude tient notamment à un raidissement des souverainetés : moins la souveraineté des États est réelle, et plus ils s'accrochent à son symbole. Seul moyen d'en sortir : modifier les règles du jeu de la négociation internationale, accepter que, par un regroupement international au sein de l'ONU, des pays volontaires pour un accord puissent s'affranchir des tentatives de blocage de tel ou tel pays (les USA étant les plus fréquemment cités car leur opposition est systématique, la Chine et la Grande Bretagne venant ensuite). Mais pour s'engager dans cette voie, il est vital que l'on légitime le dépassement des souverainetés grâce à la reconnaissance, par tous les États, de leur interdépendance et des principes de co-responsabilité vis-à-vis des affaires de la planète qui en découlent.

Si Rio+20 s'en tient à un bilan de ce qui a été fait et pas fait, au constat navré que la plupart des engagements des États n'ont pas été tenus, et à une nouvelle liste des choses à faire, ce sera une

⁵⁹⁷ Le chef de la maison civile est au Brésil, régime présidentiel, l'équivalent d'un premier ministre ou d'un secrétaire général de la Présidence

conférence pour rien. Il faut progressivement que le non respect des engagements puisse être sanctionné. Cela suppose, au préalable, la construction d'un corpus de droit international légitimé par un troisième pilier de la communauté internationale : la Charte des responsabilités universelles. Il n'est bien sûr pas possible qu'une telle Charte soit adoptée dès la Conférence Rio+20, mais il faut que l'idée, et éventuellement un projet de texte, soit déjà mis à l'agenda, ce qui suppose, comme nous l'avons expliqué à tous nos interlocuteurs, une initiative dans ce sens. [...] celle-ci ne pourra aboutir que si l'initiative est soutenue par un certain nombre de pays. Si le Brésil décidait de tenter l'aventure, nous sommes prêts, à travers les réseaux de Michel Rocard, à travers les réseaux de l'Alliance et de la Charte, à rechercher les premiers alliés : Australie, Slovaquie, Nouvelle-Zélande, Philippines, éventuellement Inde et Malaisie ou les 43 pays insulaires menacés par leur réchauffement climatique et l'élévation du niveau de la mer (AOSIS).

L'autre thème évoqué a concerné le contenu de la Conférence. Centrée sur le thème officiel de « L'économie verte au service de l'éradication de la grande pauvreté », Rio+20 risque d'être complètement marginalisée du fait du rebond de la crise économique et financière [déclenchée en 2007 par la crise des « subprimes » et la faillite de Lehman Brothers]. Mais, en même temps, cette crise crée une nouvelle opportunité. Elle révèle que le système économique actuel est à bout de souffle. Il ne se heurte plus seulement à ses impacts environnementaux, à l'atteinte au climat, à la biodiversité, à l'épuisement progressif de l'énergie et des ressources naturelles ; il se heurte aux limites d'une croissance tirée par l'endettement privé aux États-Unis. Il se heurte, aussi, à l'ampleur de l'endettement public dans de nombreux pays, incapables de soutenir une croissance indéfinie au moment où la crise financière montre la difficulté des États à mettre en place une régulation financière internationale, à la hauteur des risques systémiques. De ce fait, le débat de la Conférence doit s'élargir à « la grande transition » vers des sociétés durables et susciter une réflexion sur un autre modèle de développement et sur les leviers de la transition. »

Voilà ce qu'était en gros notre proposition au gouvernement brésilien.

« C'est Marc Aurelio Garcia, le Conseiller diplomatique de la Présidente qui, de tous nos interlocuteurs, s'est montré le plus négatif : il y a un contentieux manifeste de la diplomatie brésilienne avec l'Europe, Celso Amorim, au printemps, s'était plaint de ce que l'Europe l'avait laissé tomber et désavoué alors que l'initiative du Brésil, en direction de l'Iran, avait été, selon lui, suscitée en sous-main par l'Europe et les États-Unis. Marc Aurelio Garcia s'est, de son côté, plaint du lâchage de l'Europe à la négociation de Copenhague face à l'intransigeance américaine, qui a provoqué, par ricochet, une intransigeance chinoise. La crainte d'être à nouveau lâché par une Europe, qui ne sait pas faire valoir une volonté politique forte, était très présente dans ces réticences. »

« Le lendemain, le 16 au matin, nous avons Michel Rocard, Pedro Dallari et moi, rencontré le Ministre des Affaires Étrangères, Patriota. C'est lui qui a été le plus enthousiaste. Non seulement sur l'idée de Charte de responsabilité, car il nous a donné un discours prononcé à Genève dans lequel il soulignait l'importance de cette notion, mais aussi sur la mise en débat des leviers de la grande transition, et sur l'idée d'une Assemblée mondiale de citoyens. Plus distant des mouvements sociaux que le Chef de la Maison Civile, qui est un ancien syndicaliste en charge des relations avec ces mouvements, il a tout de suite adhéré à l'idée qu'il fallait concevoir autrement la représentation de la « société mondiale » lors de la Conférence Rio+20. »

Rio de Janeiro : 16 au 18 septembre

Dès le 16 après-midi, nous sommes allés rencontrer le jeune maire de Rio de Janeiro, Eduardo Paes. Il nous a reçu en compagnie de quelques collaborateurs. Nous savions que le maire de Rio souhaitait prendre une initiative et rehausser le prestige de Rio à l'occasion de la Conférence Rio+20. [...] Nous nous sommes aperçus par contre qu'il n'y avait pas encore de véritable projet de rencontre des villes dans le cadre de Rio+20. Outre l'argumentation générale déjà rappelée, sur les risques d'échec de Rio et la possibilité de transformer les conditions d'échec de la Conférence en conditions de réussite, nous avons donc évoqué le rôle des villes dans la transition et j'ai [c'est Pierre Calame qui écrit] esquissé ce que pourrait être le format et les méthodes d'une rencontre internationale des villes. »

Cette expérience brésilienne, de l'année 2011, a été particulièrement enrichissante. Elle a montré que, quand on disposait de conditions particulièrement favorables, ici la complicité de Michel Rocard, son prestige au Brésil et la formidable qualité de l'équipe de la « Charte », au Brésil, il était possible de susciter de l'intérêt au plus haut niveau pour notre manière d'aborder les enjeux mondiaux et pour les propositions de Déclaration des responsabilités et d'Assemblée mondiale. Elle a montré aussi, ce qui avait été l'expérience de Michel Rocard en tant que Premier Ministre, quand il avait organisé la Conférence de la Haye⁵⁹⁸, que face à la lenteur et la lourdeur des processus onusiens il est parfois possible d'organiser des percées à condition de disposer des contacts personnels nécessaires. Ce qui nous a incité, après la réussite des deux missions au Brésil, à rechercher avec nos contacts régionaux de la Charte et de l'Alliance, si certains pays pourraient s'associer au Brésil dans une initiative dont nous avons bien compris que le Brésil ne la prendrait pas seul⁵⁹⁹ :

« Convaincu, qu'au cas où le Brésil prendrait une initiative, il lui faudrait des alliés. Le Forum a, grâce aux réseaux internationaux de confiance mutuelle construite dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, pu rencontrer en Asie, Inde, Malaisie, Philippines, Indonésie, Bangladesh des conseillers influents des gouvernements. Ces contacts ont eu deux effets heureux : ils nous ont montré qu'un réseau international porteur de propositions crédibles, étayées, pouvait trouver des oreilles attentives au plus haut sommet de l'État, et que notre analyse des impasses de la communauté internationale actuelle était écoutée avec attention. Plus encore, ils nous ont montré que dans des sociétés à dominante musulmane ou hindouiste, le principe de responsabilité trouvait un fort écho. »

Ces contacts sont à nouveau un bel exemple de la manière dont peuvent fonctionner les liens internationaux tissés à l'occasion de l'Assemblée mondiale. Nous avons ciblé l'Asie et plus précisément l'ASEAN pour rechercher des alliés possibles à une éventuelle initiative brésilienne. Dès octobre 2011, l'occasion est offerte par l'invitation à participer à l'Asian Solidarity Economy

⁵⁹⁸ L'histoire de la politique climatique de la France retrace les principaux événements et actions qui caractérisent la politique menée par le gouvernement de la France et ses institutions depuis 1989 en matière de lutte contre le changement climatique. Elle peut être structurée en cinq périodes correspondant sensiblement aux différentes présidences de la République

⁵⁹⁹ BIP 4463 - octobre 2012 - Faire de la responsabilité le cœur de l'éthique du XXI^e siècle et construire à partir d'elle un troisième pilier pour la communauté internationale : quelle stratégie après l'échec de Rio + 20 ? Texte martyr synthétisant ce qui a été fait depuis vingt ans et la manière de consolider le processus dans les dix ans à venir. Pierre Calame, Édith Sizoo

Forum, Forum qui se tient à Kuala Lumpur⁶⁰⁰ où nous présentons la Déclaration. Ce qui me permet ensuite d'aller avec Edith Sizoo en Inde, Philippines et Indonésie.

Première étape en Inde⁶⁰¹ :

« Les dates de séjour en Inde avaient été fixées en fonction du séjour en Malaisie. Elles étaient plutôt mal choisies puisque tombant en plein Diwali, la grande fête des lumières, qui est aussi en Inde une fête familiale. La diversité des contacts que nous avons pu avoir n'est que plus démonstrative des excellentes connexions qu'a su créer Sudha Reddy, la coordinatrice de la Charte en Inde, et Byra Reddy (pas de lien de famille malgré l'homonymie, les Reddy correspondants à une sous-classe de la classe des commerçants).[...] Le seul contact initial était le rendez-vous avec Monsieur Ayiar. C'était la personne qu'avait identifiée Sudha, lorsque je lui avait demandé s'il existait en Inde une personnalité politique n'exerçant plus de mandat mais disposant d'une haute autorité morale, pour internationaliser le groupe des sages que nous imaginions de créer pour assurer le portage de la Charte des responsabilités universelles. [...]. Homme de 70 ans, il a été plusieurs fois ministre, notamment des affaires locales, du pétrole et de l'énergie. C'était un ami proche de Rajiv Gandhi, le premier ministre assassiné, et un personnage influent du parti du congrès (le parti de Rajiv Gandhi, à nouveau au pouvoir actuellement). Un peu comme ce fut le cas au Brésil, Monsieur Ayiar a tenu à nous faire sentir les limites de l'interventionnisme occidental, le fait que, tout en se donnant les gants de l'interventionnisme humanitaire, l'Occident avait une approche très sélective et qu'il y avait bien des cas de violation grossière des droits humains où l'Occident ne levait pas le petit doigt, alors que la protection des populations est invoquée pour intervenir militairement en Libye. [...] Il a également fortement critiqué la manière naïve par laquelle les Occidentaux, notamment les Américains prétendent imposer la démocratie occidentale [...]. En ce qui concerne la position possible du gouvernement indien et le rôle que peut y jouer Ayiar, nous avons senti une nostalgie de l'époque de Nehru où l'Inde était le leader des pays non alignés et était portée par des idéaux. Il rappelle, par exemple, que l'Inde, à l'époque, a été la première à rompre les relations diplomatiques avec l'Afrique du Sud du temps de l'apartheid. Ce temps, selon lui, est révolu. Le gouvernement indien est dans une position de suivisme : il y a maintenant un grand désir de faire partie d'un groupe de pays puissants. L'idéalisme est absent. La moralité est très basse. Ces réserves une fois posées (nous retrouvons le même portrait du gouvernement actuel dans à peu près tous les propos), il n'exclut pas que l'Inde s'implique dans une démarche de Rio + 20 à condition, en particulier, d'aboutir à un consensus Brésil – Inde – Chine [...]. En conclusion de nos échanges, Ayiar a accepté d'être notre « messenger » sur la base d'un mémorandum que nous lui préparerions (une page, accompagnée de vingt pages d'annexe) en direction du ministre des Affaires Étrangères d'une part, et en direction de l'ambassadeur d'Inde au Brésil, d'autre part.

Les autres contacts ont été pris ultérieurement, en fonction de notre présence sur place. À même été évoqué un contact avec le ministre des Affaires Étrangères, que Sudha et Byra connaissent, car il est comme eux du Karnakata (Bengalore), mais il se trouvait en Australie. Nous avons eu au total quatre contacts de qualité :

1. Rencontre avec un groupe d'animateurs de la société civile au Centre pour la recherche sociale, animé par Madame Ranjana Kumari et en présence, notamment, de Monsieur Vijay Pratap, une figure socialiste et une tête pensante de la société civile. Nous avons eu un bon échange

⁶⁰⁰ FDS 25936 - novembre 2011 - Résumé de l'Asian Forum, Kuala Lumpur, du 30 octobre au 2 novembre 2011

⁶⁰¹ FDS 25941 - octobre 2011 - Rio+20 et l'Inde. Compte rendu des contacts pris en Inde du 26 au 28 octobre 2011

leur permettant de bien comprendre que les responsabilités étaient le complément indispensable des droits, et que Rio + 20 constituait un enjeu pour la société indienne et pour ce type de mouvement. En fin de réunion, Ranjana Kumari avait bien compris l'enjeu que l'Inde s'implique dans la réussite de Rio + 20. Elle a été la première à dire que le gouvernement indien actuel était plutôt dans une position de suivisme mais qu'il était sensible à la pression des médias et de la société civile.

2. Dîner avec Brag, un journaliste influent en Inde et, en outre, un membre du Conseil indien de presse, organe de régulation entre la presse et les lecteurs, entre la presse et le pouvoir, avec un rôle quasi judiciaire. Sudha et Monsieur Brag se connaissent bien. Il avait lu nos documents et nous a fait un bon accueil. Je venais, en même temps, de recevoir copie du message de Federico Mayor, à la rédactrice en chef du Times of India, lui envoyant le projet d'article que nous avons préparé avec lui, Michel Rocard et Mario Suarez ancien premier ministre portugais. Brag nous a confirmé le caractère timoré du gouvernement indien actuel, mais aussi sa sensibilité à ce qui se dit dans les médias. Il s'est engagé à diffuser un article que nous écririons sur la question de Rio + 20 (article fait) et, au delà, par une série d'articles sur la Chine et l'Europe, sur la gouvernance à multi-niveaux etc. C'est une piste particulièrement intéressante [...].
3. Rencontre avec le porte parole de la conférence des évêques catholiques indiens. Ce contact a été improvisé. Là aussi, notre interlocuteur nous a consacré tout le temps nécessaire. Il nous a écouté avec attention. Manifestement, il était peu au courant de la préparation de Rio + 20 (d'une manière générale d'ailleurs, tous nos interlocuteurs avaient une connaissance limitée de ce qui était en train de se préparer, ce qui illustre bien l'absence d'enjeu perçue jusqu'à présent de cette conférence). Nos perspectives lui ont paru intéressantes. Comme nos autres interlocuteurs, il a eu la gentillesse de nous dire « *j'ai appris beaucoup* » ; « *cela m'a ouvert de nombreux horizons* ». L'enjeu pour nous est que ce thème soit abordé lors des prochaines conférences des églises chrétiennes, soit à l'échelle de l'Inde (prochaine conférence au milieu novembre), soit à l'échelle de l'Asie. »

Étape suivante, les Philippines. Nous avons des contacts plus anciens et nombreux avec la société philippine et cette étape a été tout aussi fructueuse⁶⁰² :

« Pour comprendre cette réussite, un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte : nous nous sommes appuyés sur trois réseaux différents mais qui se sont très vite connectés : le réseau de la charte des responsabilités humaines, animé aux Philippines par Pinky Cupino ; le réseau de Ben Quinones de la coalition asiatique pour une économie solidaire ; le réseau de Rixto Roxas, un ami de Pierre d'il y a vingt cinq ans, du temps du Groupe de Vézelay et de la Convention préparatoire aux États Généraux qui, à 84 ans, reste une référence intellectuelle majeure aux Philippines.

Enfin, comme au Brésil, beaucoup de nos amis se sont trouvés unis dans la lutte contre la dictature de Marcos, beaucoup ont été en clandestinité, certains en prison, ce qui, au-delà des appartenances partisans éventuellement différentes, a fait naître des amitiés et des solidarités fortes [...].

Première réunion avec le secrétaire d'État du développement économique, en charge de Rio + 20, accompagné de la personne qui suit Rio + 20 et le conseil philippin du développement durable (en

⁶⁰² FDS 25956 - novembre 2011 - Les Philippines et Rio + 20. Chronique de la mobilisation d'une société pour appuyer l'initiative brésilienne

1992, ce fut le premier conseil national créé). Conversation un peu tendue au départ avec le ministre, beaucoup plus ouvert et immédiatement intéressé avec la femme en charge de Rio + 20. Les réserves du ministre, que nous retrouverons sous plusieurs formes tout au long du séjour, étaient sur le mode : rien de bon ou de rassurant ne peut nous venir de l'étranger ; les Philippines se sont toujours vus imposer des volontés étrangères, d'abord dans le cadre de la colonisation, ensuite du FMI, Banque Mondiale et consorts. De ce fait, une charte internationale nouvelle suscite comme première réaction : les pays puissants vont se saisir de cette charte pour nous imposer leur volonté. Avec les chartes anciennes, nous avons au fil du temps trouvé un *modus vivendi*, mais toute apparition d'un texte nouveau est un risque. Malgré ces réserves de départ, l'un et l'autre ont fini par se dire acquis à la démarche. Ce qui était essentiel puisque c'était les premières personnes à qui le président philippin demanderait leur avis [...].

Seconde réunion avec le directeur du mouvement de reconstruction rurale. C'est un mouvement basé aux Philippines mais avec des connexions dans différents pays asiatiques. Il a été fondé au lendemain de la guerre par un Chinois. Son directeur, Serrano, est une des figures de la société civile internationale. Il est impliqué du côté de la société civile dans Rio + 20. Nous avons une très longue conversation. Il partage notre diagnostic et est intéressé par les solutions que nous avons proposées au gouvernement brésilien. Dans le cadre d'une prise de position au niveau de l'ASEAN, ce réseau peut être très précieux pour incarner l'approbation de la démarche par la société civile.

Dans la nuit, j'ai reçu un message du Brésil avec le communiqué de presse de la conférence donnée par Ilma Rousseff, à l'issue du G20 de Cannes. Ilma Rousseff se prononce clairement pour un élargissement de l'agenda de Rio + 20 à une réflexion sur le modèle actuel de développement. C'est très exactement la deuxième proposition faite au gouvernement brésilien. Quelle que soit la publicité, en l'occurrence relativement faible, donnée pour l'instant à cette conférence de presse, ce communiqué va changer la tonalité de notre séjour. En effet, au lieu de nous référer à une initiative hypothétique du Brésil, nous pouvons montrer que cette initiative et, de surcroît, que les propositions que nous avons faites, sont directement reprises. Cela a évidemment renforcé notre crédibilité dans les conversations ultérieures.

Nous préparons la rencontre, en principe la plus importante du séjour, avec Monsieur Ochoa, le principal Conseiller du président. Réunion assez courte mais, d'après nos amis philippins, décisive. Le conseiller (dont on dit ici qu'il est le cerveau du président) manifeste son intérêt pour la démarche. Il s'engage à ce que les Philippines soutiennent une initiative brésilienne et marque son intérêt pour une démarche au niveau de l'ASEAN. Pendant la rencontre avec Ochoa, Édith Sizoo est allée rencontrer la ministre des Affaires Sociales, un personnage important, semble-t-il, dans le gouvernement actuel, elle-même à l'origine militante du mouvement de la société civile et de la résistance à la dictature de Marcos. Elle semble avoir bien compris notre démarche et a assuré elle aussi Edith de son appui.

La réussite de cette mission, outre les excellentes connexions de nos différents contacts – avant notre venue, Ben Quinones, Pinky Cupino, Sixto Roxas ne travaillaient pas ensemble ou ne se connaissaient pas –, la rapidité et l'efficacité des contacts montre aussi une société philippine où la classe dirigeante, hors de la sphère économique, est suffisamment petite pour qu'on ait le sentiment de circuler, au plan sociologique s'entend car pour les distances c'est un autre problème, dans une sorte de grand village. »

Troisième étape, l'Indonésie. Le cas indonésien est particulièrement significatif⁶⁰³ :

« Notre voyage en Indonésie était un peu une pyramide qui reposait sur la pointe. L'idée d'aller dans ce pays [c'est Pierre Calame qui écrit] m'avait été proposée par Ben Quinones, à l'issue d'une rencontre inter-religieuse à laquelle il avait participé. Il y avait rencontré un jeune intellectuel indonésien, Ichan, qui représentait l'Islam dans cette conférence et avait fait partie, avec Ben, de l'équipe de rédaction des conclusions. Il avait évoqué des connexions possibles avec la présidence indonésienne (son meilleur ami est le neveu de la femme du président [...]).

Le fait d'être déjà présent dans l'Asie du Sud était une occasion unique de prolonger jusqu'à Jakarta. Cette hypothèse nous intéressait dans la perspective de Rio + 20 : la Charte des responsabilités universelles reposant au départ sur un dialogue inter-religieux, impliquer dans le processus de préparation de Rio + 20 et dans le processus d'adoption de la Charte le pays musulman le plus peuplé de la planète, pratiquant de surcroît un Islam dit « modéré », avait de quoi nous séduire.

L'idée qu'en débarquant en Indonésie nous pouvions avoir une réunion avec le Président ou avec le vice Président nous paraissait un peu surréaliste. Nous avons été sur le point d'annuler notre voyage, du fait que nous étions en plein brouillard sur les personnes à rencontrer. C'est Ben Quinones qui nous a convaincus de nous en tenir au plan initial, nous rappelant qu'en Asie tout repose sur les contacts inter-personnels et que rien ne peut se passer tant qu'on n'a pas rencontré les gens.

Je n'avais pas non plus mesuré que nous avions un joker en la personne de Bambang. C'est un Chrétien de 73 ans qui a créé, il y a longtemps, l'une des principales ONG indonésiennes, qui s'est étendue progressivement à des activités bancaires, pour l'appui aux petits paysans, à des activités de consultance et de formation. Bambang, ce que j'avais totalement oublié, avait participé à l'Assemblée Mondiale de Citoyens de Lille et en gardait un fort souvenir.

Son implication dans la préparation de notre voyage a été décisive. Lorsque nous étions aux Philippines, Ben Quinones nous avait signalé les réticences des autorités indonésiennes à nous recevoir. On les comprend. Qui étions nous ? Sur la base des documents reçus, nos amis indonésiens avaient fait de leur mieux pour expliquer l'enjeu de notre voyage mais, n'étant pas en mesure de répondre à des questions imprévues, il ne leur était pas facile de démontrer notre crédibilité. [...] L'analyse de Ben Quinones était juste : ne pas aller en Indonésie aurait été une grosse erreur. Arrivé dans la nuit de mardi à mercredi, j'ai eu le bon réflexe d'ouvrir mon courrier électronique (partout en Asie, tout se joue par la consultation permanente du courrier sur les nouveaux téléphones intelligents) et j'ai découvert que nous avions rendez-vous le lendemain matin à la Présidence avec le chef de l'équipe des conseillers du président, le professeur Emil Samil. Il avait, semble-t-il, manifesté au départ un grand scepticisme à l'égard de notre démarche et de la Charte des responsabilités universelles. C'est manifestement l'aura de Bambang qui l'a conduit à nous recevoir (il lui a sans doute raconté l'Assemblée Mondiale de Lille et, comme toujours, le fait que nous ayons été capables d'oser cette Assemblée nous donne un crédit considérable).

Nous avons donc été reçus par Emil Samil à la présidence. Il a été près d'une vingtaine d'années ministre. Il avait organisé une réunion d'une vingtaine de personnes, moitié représentants de l'administration, moitié représentants de la société civile, y compris des réseaux d'entrepreneurs. La réunion a duré près de trois heures et a permis un débat très vivant. Nous avons trouvé de part et

⁶⁰³ FDS 25957 - novembre 2011 - Séjour en Indonésie : est-il possible que l'ASEAN prenne une initiative à l'égard de Rio + 20 ? Le capital social et symbolique de la fondation a permis en très peu de jours de tisser des relations très importantes

d'autre un grand intérêt pour le concept de responsabilité universelle, d'autant plus que l'Indonésie tire la plupart de ses revenus d'industries extractives, en particulier pétrole, gaz et charbon, et se trouve confrontée, si nous avons bien compris, à l'irresponsabilité du comportement des grandes compagnies face à l'environnement.

La préoccupation, justifiée, de Emil Samil était de savoir quel bénéfice concret la société indonésienne pouvait tirer de la Charte des responsabilités universelles. En effet, m'a-t-il fait observer, en aparté à l'issue de la réunion, le gouvernement indonésien a signé il y a quelques années la Charte de la Terre mais sans aucun suivi concret.

Je n'avais pas mesuré avant notre départ de Paris un enjeu majeur du voyage en Indonésie : l'Indonésie est actuellement la présidente de l'ASEAN et une toute prochaine réunion se tient le 17 et 18 novembre à Bali avec les chefs d'État. Notre démarche se trouvait de ce fait confrontée à une urgence imprévue : était-il imaginable qu'en une semaine la question de la préparation de Rio + 20 soit mise à l'ordre du jour de l'ASEAN ?

La seule solution dans ce genre de situation est de mettre sur la table une proposition concrète, qu'Emil Samil n'était pas en situation de rédiger sur la base d'une seule réunion avec nous. Il m'a donc demandé d'écrire un projet de résolution de l'ASEAN. Exercice sans filet car je n'ai pas l'expérience de ce type de document, je ne suis pas diplomate et de surcroît l'anglais n'est pas ma langue maternelle. J'ai néanmoins accepté. Qui vivra verra. Le texte a été rédigé le soir même, envoyé à Emil Samil mais aussi à nos amis des Philippines et de Malaisie et j'ai appris deux jours plus tard que Denison, de la Malaisie [un autre participant de l'Assemblée mondiale], l'a transmis au secrétaire général de l'ASEAN. [...]

Le lendemain 10 novembre, nous avons eu trois réunions également instructives. La première avec le Center for Policy Reform. C'est semble-t-il un think tank réunissant principalement des universitaires mais influent dans la sphère gouvernementale. J'ai fait un très long exposé sur les quatre dimensions de la transition et j'ai interrogé sur les apports possibles d'une approche islamique de l'économie et de la finance. Nous avons, Édith et moi, pu constater combien la franchise de ton étonnait et intéressait, notamment l'analyse du caractère superficiel et idéologique des discours de la Banque Mondiale sur la gouvernance. C'est peut être une chose à creuser car ce fut une constante de notre voyage : des pays comme les Philippines ou l'Indonésie sont soit confrontés aux institutions internationales, qui ont leur propre agenda et qui cherchent à imposer leurs concepts, soit aux grandes ONG qui ont elles aussi leur propre agenda.

Tout en étant au cœur d'une Asie en plein dynamisme, ces pays semblent relativement isolés du mouvement des idées. Combien de fois n'ai je pas entendu au cours de notre séjour en Malaisie, aux Philippines et en Indonésie : « j'ai beaucoup appris, cela m'a ouvert de nouveaux horizons ». Peut être ne mesurons nous pas nous mêmes combien le fait de parcourir le monde et de relier en permanence construction de réseaux, action et réflexion nous a dotés d'une vision globale que nous ne savons pas encore assez bien partager. ? [...]

Seconde rencontre avec une quinzaine de personnes de la société civile, organisée par une institution qui est l'équivalent de Coordination Sud, l'INFID. Ce qui m'a frappé dans cette réunion comme dans la réunion précédente, c'est le bon accueil fait à la notion de responsabilité dans ce pays de culture islamique. [...]

Dernier rendez-vous, improvisé et important, avec le recteur de l'université islamique d'Indonésie.

Un homme jeune, dynamique. Lui aussi a manifesté un grand intérêt pour le concept de responsabilité. Il le voit très cohérent avec la culture islamique. Signe de son intérêt, il a donné à Ishan les coordonnées de deux dirigeants spirituels indonésiens qui semblent avoir un grand écho dans la communauté musulmane mondiale. »

Nous sommes, Edith Sizoo et moi, rentrés en Europe « sonnés » par ce que nous avons vécu en deux mois du Brésil à l'Asie du Sud. Certes, Dilma Rousseff n'a pas voulu profiter de ces contacts pour prendre une initiative avec des alliés d'Asie à l'occasion de Rio+20 et, de ce fait, personne à cette conférence n'a fait avancer la cause d'une éthique universelle et de la Déclaration universelle des responsabilités humaines. Par contre, le voyage nous a révélé la force des réseaux tissés au fil des années, réseaux qui ont permis dans quatre pays, et non des moindres, de nouer avec une facilité déconcertante des contacts à un niveau que nous aurions été dans l'incapacité d'atteindre en France, de comprendre les réticences de ces pays à l'égard d'initiatives venues d'Europe et à l'égard d'institutions internationales à la remorque des USA, mais aussi de vérifier que ce que nous avions à dire, sur la base des travaux et des conclusions de l'Alliance, était très bien reçu à l'autre bout de la terre. Ce fut peut-être une des meilleures illustrations du fait qu'une autre philanthropie est possible et permet de contribuer, sans frémir, à relever des défis qui semblent hors de portée des grandes institutions.

4.3 – La coopération avec le Collège de France

La réécriture de la Déclaration universelle des responsabilités humaines nous avait rapprochés des juristes, Mireille Delmas Marty de France, Eddie Thaiakurei, de Nouvelle Zélande, Pedro Dallari du Brésil. Mais ce n'était qu'une toute première étape. Il fallait encore que le monde des juristes s'approprie, de son côté, la nouvelle vision de la responsabilité, et que l'on vérifie, avec ce milieu aussi, que les bases d'un droit véritablement mondial⁶⁰⁴ étaient concevables malgré la diversité des traditions juridiques. Une fois encore, c'est le mélange, cher à la Fondation, de vision à long terme et de saisie d'opportunité qui a fait merveille.

À l'origine, l'invitation d'assister à une rencontre plénière du réseau ID que Mireille Delmas Marty m'invite. ID : un réseau qu'elle a créé et qui a organisé depuis quelques années des échanges bilatéraux entre juristes français d'un côté, américains, brésiliens ou chinois de l'autre. En avril 2012, elle organise pour la première fois une réunion quadripartite des Français, Américains, Chinois et Brésiliens. Le thème, « Le droit international au défi de la responsabilité, de la territorialité et de la souveraineté »⁶⁰⁵ :

« L'objectif est de comprendre comment s'internationalise l'ordre juridique. Il faut rêver l'impossible pour réaliser tout le possible. Chaque réseau a travaillé sur un certain nombre d'exemples. Pour la rencontre multilatérale, nous devons choisir des principes transversaux

⁶⁰⁴ On distingue ici un « droit mondial » à construire, qui s'appliquerait à tous les types d'acteurs, du droit international actuel qui régit les relations entre les États

⁶⁰⁵ BIP 4460 - avril 2012 - Le droit international au défi de la responsabilité, de la territorialité et de la souveraineté. Débats lors de la conférence France-Brésil-USA-Chine du réseau ID, créé et animé par Mireille Delmas-Marty

à ces différents exemples et en avons retenu trois : la responsabilité; la territorialité; la souveraineté. »

Difficile, pour nous, de boudier notre plaisir de voir que des juristes de différents pays et de renommée internationale partageaient, à partir de leur propre expérience professionnelle, les préoccupations auxquelles nous étions parvenus à travers la démarche internationale de l'Alliance et de la Déclaration universelle. J'ai rédigé, dans la foulée, et à destination du Conseil de Fondation, un compte-rendu de cette rencontre. Tout mériterait d'être cité tant les thèmes abordés faisaient écho à nos propres préoccupations. On ne retiendra ici que quelques phrases de l'introduction de la rencontre par Mireille Delmas Marty, et de conclusion par Jean Marc Sauvé. Mireille Delmas Marty :

« Faut-il parler, à propos du droit, de pathologie ou de métamorphose ? Parler de métamorphose de l'ordre juridique serait anticiper sur les résultats. C'est bien de pathologie dont il s'agit dans un premier temps. Par exemple, s'agissant de la responsabilité, qui est responsable et envers qui ? Et s'agissant de la souveraineté, l'État est pris entre affirmation de l'indépendance et reconnaissance des interdépendances. Dans ce contexte, le droit international ressemble-t-il encore à quelque chose ? Mais cette pathologie peut aussi amorcer une transformation de l'ordre juridique qui doit être à la fois international (régissant les relations entre les États) et mondial (s'appliquant à toute l'humanité). Cela implique une vision évolutive de l'ordre mondial : le passage du chaos à la paix. »

Et Jean Marc Sauvé⁶⁰⁶, vice président du Conseil d'État :

« Nous ne pouvons plus vivre avec la fiction des États et des droits souverains. Certes, l'extraterritorialité comporte des dangers mais c'est une inévitable avancée collective. La rapidité de ces avancées dépendra de la volonté des États, de celle des juges, mais elle ne se produira pas si les peuples ne se sentent pas un jour eux-mêmes des acteurs pour surmonter la grande dissymétrie entre les acteurs de la mondialisation. Et cela suppose, enfin, la production d'une doctrine du droit mondial. Ce sera le grand débat des décennies qui viennent. »

Ainsi, quelques mois après que la tournée au Brésil et en Asie du Sud nous ait montré la réceptivité possible de responsables politiques, de dirigeants de la société civile ou d'autorités religieuses à l'idée de Déclaration universelle des responsabilités humaines, nous voyions la convergence avec des juristes de grand renom. Nous ne nous sentions plus une initiative marginale de la société civile, nous percevions les échos insoupçonnés à notre Déclaration. L'intérêt suscité par le compte-rendu « à chaud », que nous avions fait de la rencontre, eut un effet lui-même inattendu mais essentiel : faire naître un partenariat entre la Fondation et le Collège de France.

En avril 2013, Édith Sizoo et moi faisons le point avec Mireille Delmas Marty de la conférence

⁶⁰⁶ Jean-Marc Sauvé, né en 1949, est un haut fonctionnaire français. Ancien élève de l'École nationale d'administration, il entre au Conseil d'État en 1977, puis occupe diverses fonctions dans la haute administration publique française. Il est notamment préfet de l'Aisne et secrétaire général du gouvernement. Il est ensuite nommé vice-président du Conseil d'État en 2006, et en devient le vice-président honoraire en 2018

Rio+20 qui a douché leurs espérances. Pour Mireille, c'est l'occasion de livrer sa réflexion personnelle sur l'évolution du droit et sur la portée éventuelle d'un texte comme la Déclaration universelle⁶⁰⁷ :

« Elle ne cesse de souligner, comme nous le faisons, le décalage actuel entre l'état de la mondialisation économique et des interdépendances mondiales, d'un côté, et, les régulations et normes internationales qui devraient, pour reprendre son expression, « humaniser la mondialisation ». Si le constat du décalage est unanime, la question historique qui se pose est celle des stratégies possibles pour le réduire.

La démarche que nous avons entreprise avec Michel Rocard parie trop, selon elle, sur le volontarisme politique. Les États sont les derniers qui comprendront car les régulations juridiques nationales sont l'un des derniers attributs de la souveraineté.

Selon elle, la sphère judiciaire est plus ouverte à la construction de ces régulations que la sphère étatique. Cela se manifeste à travers des juridictions internationales, de plus en plus nombreuses et qui apprennent à se parler, et à travers l'évolution des juridictions nationales.

C'est ce qu'elle appelle la « montée en puissance des juges ». Pour autant, ce ne sont pas eux non plus, selon elle, qui déclencheront le mouvement. C'est toute l'importance du rôle des acteurs de la « société civile », incarnant une citoyenneté mondiale en marche, mais aussi des entreprises transnationales, des scientifiques, comme on le voit dans le domaine de l'environnement, et des juristes, intervenant ici, non pas en tant que juges, mais en tant qu'experts. Le paradoxe, dit-elle, est que le mouvement d'humanisation de la mondialisation est entraîné par les acteurs les plus faibles. »

Ces propos nous encouragent à chercher à faire se rejoindre cette démarche de la « société civile » avec celle des juristes. Ce sera, par son intermédiaire, l'accord de partenariat signé en 2014 entre la Fondation et le Collège de France⁶⁰⁸. Cette convention de partenariat a trois objectifs :

- « 1. L'enracinement du principe juridique de responsabilité dans différentes traditions culturelles et les métissages à l'œuvre [...].
2. La mise en convergence de l'approche de la responsabilité par différents milieux socio-professionnels et par le monde économique [...].
3. L'organisation d'une conférence internationale sur les transformations du droit de la responsabilité. »

Piloté par un collègue de Mireille Delmas Marty, professeur au collège de France, Alain Supiot, spécialiste au renom international de droit du travail, ce processus de recherche aboutira, après la conférence internationale en juin 2015, à un livre de haute tenue dont le titre comble les vœux de la fondation : « Prendre la responsabilité au sérieux⁶⁰⁹ ». Dans son introduction, Alain Supiot montre comment, dans le passé, le droit a su réinterpréter des concepts anciens pour

⁶⁰⁷ FDS 26693 - avril 2013 - Le chemin escarpé vers un droit international de la responsabilité. Contribuer à un processus multi-acteurs d'émergence d'un droit international de la responsabilité, les juristes étant l'un de ces acteurs

⁶⁰⁸ Convention 12-235 - septembre 2013 - Prendre la responsabilité au sérieux. Projet commun de recherche du Collège de France et de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme

répondre à des défis nouveaux. Il reprend aussi une expression qui m'est chère: l'addition des responsabilités limitées des acteurs conduit à une société à irresponsabilité illimitée. Grâce à cette forme d'adoubement des réflexions menées par la fondation et l'Alliance par ce que le monde juridique avait de plus prestigieux, nous pourrions y intervenir avec une certaine confiance. Ce fut le cas en 2015, en Inde⁶¹⁰ :

« Sudha Reddy, le point focal de l'Alliance en Inde, particulièrement active, a su prendre contact avec des juristes de très haut niveau que l'idée d'une « approche par la responsabilité » pour utiliser leur propre expression, a progressivement séduits.

C'est dans ce contexte que, la Société indienne de droit international (ISIL), organisant en janvier 2015, pour la première fois sur le sol indien, un « Congrès mondial de droit international », nous a invités à organiser, lors de ce congrès, un « événement parallèle » intitulé : « Consultation sur la responsabilité de l'État et le droit international ». Était notamment présent le président de la Cour Internationale de Justice de la Haye, Peter Tomka.

Pour notre réseau, préparer une telle session, dans le cadre d'un congrès de juristes internationaux, était un sacré pari. Nous l'avons relevé, d'abord en écrivant une note conceptuelle nourrie de nos dialogues avec le Collège de France. Elle a suffisamment intéressé les organisateurs pour que, ce qui était au départ un événement parallèle, devienne un des huit panels du congrès ».

Même type de retour en Nouvelle Zélande. Comme avec le monde politique en 2011, c'est la combinaison de l'enracinement de nos correspondants régionaux et de la crédibilité nouvelle acquise dans le monde juridique qui a été la clé de ces avancées⁶¹¹ :

« La rencontre en Nouvelle-Zélande a été coorganisée par Betsan Martin, le point focal néo zélandais de l'Alliance pour la responsabilité, et la faculté de droit de Waikato, à une cinquantaine de kilomètre de Oakland. L'étape préalable avait été, avec l'appui du Forum, la création au sein de cette université d'un pôle de l'ONU dédié à la responsabilité. Un des objectifs de la rencontre était de consolider l'approche de la responsabilité dans le monde juridique, avec un point d'application très significatif, la gouvernance de l'eau. »

Comment poursuivre notre aventure avec le Collège de France ? L'étape suivante, toujours à l'initiative de Mireille Delmas Marty, a été de revenir sur la dimension interculturelle de toute avancée du droit international. Nous avons donc conçu avec elle, ce qui sera sa dernière œuvre, un séminaire international de confrontation des traditions juridiques. Rares étaient, sur la scène internationale, les juristes capables de réunir autour d'eux des représentants qualifiés de ces différentes traditions pour mener « *la recherche, avec un réseau international de juristes,*

⁶⁰⁹ Prendre la responsabilité au sérieux. Paru en 2015, PUF, par Alain Supiot et Mireille Delmas-Marty
Sur le site du Collège de France : www.college-de-france.fr/fr/actualites/prendre-la-responsabilite-au-serieux

⁶¹⁰ FDS 28 (P. Calame) - janvier 2015 - Gouvernance, changement climatique : l'assise et le pouvoir de convocation de l'Alliance pour la responsabilité s'affirment au plan international dans l'espace public

⁶¹¹ FDS PIC 28 - 15 janvier 2015 - Gouvernance, changement climatique : l'assise et le pouvoir de convocation de l'Alliance pour la responsabilité s'affirment au plan international dans l'espace public. Depuis la rencontre d'octobre à la Bergerie, qui a décidé la transformation du forum Éthique et responsabilité en alliance et l'extension de son champ vers le droit, la gouvernance et l'économie, le réseau constitué au fil des années révèle une étonnante capacité de convocation dans des milieux où on ne l'aurait pas attendu, en Nouvelle-Zélande, au Pérou, en Inde

d'un jus commune mondial au confluent des différentes traditions juridiques ». Ce travail monumental a donné, à son tour, naissance à un livre paru en 2021, « Sur les chemins d'un jus commune universalisable »⁶¹² « Jus commune » fait référence au fait que, pendant tout le Moyen Age en Europe, chaque pays ou région avait son droit coutumier, plus ou moins nourri de droit romain, mais avait aussi en partage avec tous les autres un droit commun, inspiré du droit romain et du droit canon de l'Église. Avec ce travail, nous avons bouclé le cycle des dialogues avec le monde juridique en mettant à sa disposition et, à disposition de la société, un matériau de travail sans équivalent.

La qualité des dialogues et, en particulier, les réflexions de Mireille Delmas Marty et d'Alain Supiot sur la métamorphose des anciens concepts juridiques pour s'adapter à de nouveaux défis, m'a conduit à en faire le titre de l'ouvrage, paru en 2020, et qui fait la synthèse des acquis intellectuels sur la Déclaration universelle des responsabilités humaines : « Métamorphoses de la responsabilité et contrat social »⁶¹³, livre préfacé par Mireille Delmas Marty. Il y souligne, pour faire comprendre la nature de la métamorphose, les six dimensions de la responsabilité et de sa traduction juridique qui ont connu, ou devront connaître, une mutation pour répondre aux nouveaux enjeux d'une société mondiale interdépendante :

- de la responsabilité subjective, impliquant une volonté, à une responsabilité objective fondée sur les conséquences des actes indépendamment de leur intention ;
- de la responsabilité limitée dans le temps et dans l'espace à une responsabilité illimitée en prenant en compte les impacts lointains ou à long terme ;
- de la responsabilité personnelle à une responsabilité collective pour prendre en compte toutes les situations où c'est l'addition de multitudes d'actes qui crée le dommage ;
- de la responsabilité portant sur l'impact d'actes passés à une responsabilité évaluée en raison de l'impact dans le futur, ce qui inclut le principe de précaution et soulève, comme on l'a vu à propos de la recherche scientifique, la question redoutable du contrôle des usages des résultats de recherche ;
- de la responsabilité à l'égard des seuls humains à la responsabilité à l'égard de la biosphère, ce qui implique une conception élargie de la communauté, qui s'étend aux non humains ;
- d'une responsabilité limitée à la mise en œuvre de moyens à une responsabilité à l'égard des résultats obtenus pour limiter ou faire cesser les dommages.

⁶¹² Sur les chemins d'un Jus Commune universalisable. Paru en 2021, mare & martin, sous la direction de Mireille Delmas-Marty, Camila Perruso, Kathia Martin-Chenut.
Sur le site de mare & martin : www.mareetmartin.com/livre/sur-les-chemins-dun-jus-commune-universalisable

⁶¹³ Métamorphoses des responsabilités et contrat social. Paru en 2020, par Pierre Calame.
Sur le site des ECLM : <https://www.eclm.fr/livre/metamorphoses-de-la-responsabilite-et-contrat-social/>

4.4 – Le désir avorté d’une Alliance mondiale de la responsabilité

En novembre 2011, la fondation a réuni à la Bergerie, tous les acteurs engagés avec son appui dans le développement d’une éthique de la responsabilité, les uns, représentants des alliances citoyennes, les autres, la dynamique de promotion de la Déclaration⁶¹⁴ :

« Le séminaire « Éthique et responsabilité » a rassemblé du 27 au 30 novembre 2011, à la Bergerie, l’ensemble des partenaires internationaux du programme, à savoir les 14 représentants des réseaux professionnels, les 4 représentants régionaux et l’équipe de coordination (Édith Sizoo et Marina Urquidi), Globethics (Christoph Stückelberger et Nadia Gianoli) et le World Forum de Lille . »

Ces partenaires de la Fondation ne s’étaient jamais retrouvés tous réunis et le séminaire a donné un élan d’ensemble, en regroupant les propositions des uns et des autres en quatre grands thèmes (environnement, économie, sociétés, droits et politique) croisés avec quatre modes d’action (formation aux cultures de responsabilité, création d’outils et normes de responsabilité, recherche d’alliances de responsabilité, lobbying pour des politiques de responsabilité nationales et internationales).

C’est aussi ce qui a permis de structurer un site web commun⁶¹⁵, et de faire naître entre tous une « Alliance pour des sociétés responsables et durables », ce qui, dans l’esprit de la fondation, conduirait à remplacer les nombreuses conventions passées avec chaque partenaire par un financement global de l’Alliance. Malgré l’élan très réel donné par cette rencontre de la Bergerie, cette option s’est avéré une erreur à long terme. C’était en effet transférer à un collectif, encore fragile, où chaque partenaire avait ses propres intérêts et actions à défendre, la responsabilité des arbitrages financiers entre tous. Ce qui, en quelques années, a fait retomber la dynamique : l’équipe de coordination, avec une présidente Betsan Martin, qui avait remplacé Édith Sizoo dans la coordination, et une vice présidente Yolanda Ziaka, qui étaient parties prenantes à l’action, se vit suspecter de conflit d’intérêt. Pour y répondre, elles acceptèrent une procédure très lourde de sélection des actions bénéficiant d’un appui dans le cadre de cette enveloppe, sans rapport avec les moyens financiers engagés. Ce transfert de responsabilité de la fondation au collectif des acteurs s’accompagnait, de fait, d’une forme de désengagement de sa part dans le pilotage d’ensemble, alors qu’elle avait joué un rôle décisif dans la réécriture et la promotion de la Déclaration et était, aux yeux de beaucoup de partenaires, la plus légitime à le poursuivre. Il en est résulté, contrairement à l’espérance d’une alliance se développant au fil des années, un essoufflement progressif de la dynamique.

⁶¹⁴ FDS 25 997 - 27-30 novembre 2011 - Séminaire Éthique et Responsabilité - La Bergerie

⁶¹⁵ Site web de l’Alliance pour des sociétés responsables et durables : www.alliance-respons.net

4.5 – La difficile émergence de la responsabilité des acteurs de la finance

Dire que les acteurs de la finance ont une responsabilité considérable vis à vis de la transition, en raison des choix d'investissement qui sont faits et, en raison de l'horizon plus ou moins lointain qu'ils imposent aux acteurs économiques, relève de l'évidence. Mais nous n'avions pas, dans le cadre de l'Alliance, créé un « collège » spécifique des acteurs de la finance, même si, comme je l'ai raconté dans la première partie, nous avons mandaté deux économistes, Paul Dembinski et Alain Schoenenberger d'Eco'diagnostic pour nous faire des propositions qui ont fait l'objet d'un livre, « Marchés financiers une vocation trahie⁶¹⁶ ». Ce premier travail donnera naissance à l'Observatoire de la finance publiant régulièrement une revue, « Finance et bien commun⁶¹⁷ ». Réunissant, année après année, des réflexions sur le rôle et la responsabilité des acteurs de la finance, la revue n'a néanmoins pas mis en débat une charte des responsabilités des acteurs de la finance.

La fondation, de son côté, était confrontée à la question de deux manières : gestionnaire de son patrimoine financier dont les revenus permettent la mise en œuvre de ses buts, elle est comme toute fondation, menacée de schizophrénie : tirer parti des marchés financiers pour soutenir des actions visant à en critiquer les impacts.... Aux débuts de la fondation, dans les années 1980 et 1990, nous avons délégué la gestion de son patrimoine à quatre banques suisses, plus ou moins mises en concurrence, mais selon une logique traditionnelle et avons demandé à chacune de consacrer une partie du patrimoine à des « placements éthiques ». Cette démarche n'avait pas été convaincante, ces banques ayant une réflexion des plus limitées sur ce que pouvaient être de tels placements. Ce qui nous avait rendu un peu méfiants sur la qualification de « placements éthiques » au moment où de nombreuses banques, pour répondre à la demande d'un segment de leur clientèle, commençaient à mettre sur le marché « fonds éthiques » et « fonds verts ».

À partir de 1998, la Fondation a changé son mode de gestion en s'appuyant sur un cabinet conseil, MBS, fondé par Moshen Sohrabi avec qui nous avons construit un partenariat durable. Quinze ans plus tard, Moshen Sohrabi et moi en avons tiré les leçons dans une plaquette écrite à quatre mains et largement diffusée : « La gestion robuste, éthique et durable du patrimoine d'une fondation ». Notre réflexion porte notamment sur les limites des placements et fonds éthiques actuels :

« Qu'est-ce qu'un placement éthique ? La fondation s'est posée la question dès son origine. Suffit-il de dire que c'est un placement qui prétend l'être ? L'expérience de notre première période de gestion, 1983 – 1997, nous avait conduit à la prudence. Tel fonds éthique, par exemple, privilégie comme critère la « bonne gouvernance de l'entreprise », au motif que c'est une donnée facile à appréhender. Dans tel autre, on découvre que la durée de détention des titres est de moins d'une année et

⁶¹⁶ Marchés financiers : une vocation trahie? Dossier pour un débat 1993, par Paul Dembinski et Alain Schoenenberger
Sur le site de l'Observatoire de la Finance : www.obsfin.ch/fr/textes-fondateurs/marches-financiers-une-vocation-trahie/

⁶¹⁷ Présentation de la revue « Finance & Bien Commun » sur le site de l'Observatoire de la finance
www.obsfin.ch/fr/activites/revue-finance-bien-commun/

demie, ce qui, en soi, écarte toute démarche d'investissement à long terme. Beaucoup d'établissements financiers ont créé dans les dernières années des « fonds éthiques » pour capter une clientèle sensible à la cohérence de la gestion de son épargne avec ses convictions, mais avec une approche qui doit plus au marketing qu'aux convictions profondes de ses dirigeants. Même les fonds éthiques, dotés de moyens d'investigation sérieux, doivent aujourd'hui s'en remettre aux rapports sociaux et environnementaux des entreprises dans lesquelles elles investissent pour juger de la qualité éthique de leurs placements. Or, ces rapports sont confiés plus souvent au département des relations publiques qu'au département de l'éthique ou du développement durable.

Dans un système mondialisé, la véritable responsabilité sociale et environnementale ne peut s'apprécier qu'à l'échelle de l'ensemble de la filière [...]. C'est pourquoi, l'analyse du caractère éthique d'une entreprise implique de s'intéresser à l'ensemble de sa « sphère d'influence », filiales autonomes, sous-traitants et fournisseurs compris. Or, les analyses d'ensemble des filières n'existaient pas jusqu'à présent, et étaient hors de portée des agences de notation éthique. D'où le risque de s'en tenir aux données les plus accessibles même si, à la réflexion, elles ne reflètent que très partiellement la manière dont une entreprise assume l'impact social, territorial et environnemental de son activité. C'est pourquoi, la fondation s'associe aux efforts, de plus en plus nombreux, qui visent à construire une évaluation collective des filières⁶¹⁸ ».

Selon nous :

« Dans une démarche d'investisseur à long terme, robustesse, placement financier et préoccupation éthique se rejoignent. Aucune entreprise agissant sans considération pour son personnel, pour les communautés dans lesquelles elle est implantée ou pour l'environnement, aucune entreprise, par exemple, qui ne prendrait en compte dès maintenant les contradictions du modèle économique actuel, ne saurait se développer à long terme. Après la guerre, le monde financier a basculé d'investisseur à spéculateur. C'est, selon eux, la première caractéristique d'une gestion financière non éthique. Ce basculement d'un marché d'investisseur à un marché de spéculateur est parfaitement illustré par l'évolution de la durée moyenne de détention des titres dans les fonds de placement : de 6 ans en moyenne dans les années d'après guerre, elle est actuellement inférieure à un an. La transition s'est faite en quinze ans entre 1970 et 1985. [...] Cet environnement a aussi un impact néfaste sur la vie des entreprises, plaçant leurs dirigeants devant la nécessité de délivrer des résultats économiques à court terme, quitte à sacrifier les investissements nécessaires au développement à long terme⁶¹⁹. De sorte, qu'avant même de disposer d'une analyse des filières, les deux premiers critères d'une gestion éthique c'est l'investissement dans l'économie réelle et la durée de détention des actions. Dans un univers caractérisé au cours des quinze dernières années par de grandes incertitudes et des fluctuations de grande ampleur, cette gestion durable a permis, chaque année, de dégager du patrimoine un budget constant pour financer les buts de la fondation ».

Bien sûr, il ne s'agit que d'un premier niveau d'exigence dans la gestion, mais son respect fait déjà faire la moitié du chemin car, le portefeuille ne contenant qu'un nombre limité d'entreprises, il devient possible d'analyser la filière dans laquelle chacune d'elles s'inscrit.

⁶¹⁸ La Fondation Charles Léopold Mayer accueille en particulier et cofinance le bureau d'études militant « Le Basic » dédié à l'analyse de différentes filières (<https://lebasic.com>)

⁶¹⁹ Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la durée de vie moyenne d'un directeur général soit inférieure à six ans, alors que sa principale responsabilité, l'allocation des investissements de l'entreprise, ne peut s'exercer et s'évaluer que sur une durée bien plus longue

Après la crise financière de 2007-2008, dite crise des subprimes, de nombreuses organisations de la société civile en Europe, à l'instigation d'un groupe transpartisan d'Eurodéputés, emmené par Pascal Canfin, ont souhaité se doter d'un outil pour peser sur les orientations du système bancaire⁶²⁰. C'est la naissance de Finance Watch. La Fondation a accepté de soutenir le travail de préfiguration :

« Lancer une démarche structurelle de plaidoyer et de lobbying nouvelle, située à Bruxelles, et dédiée à produire une contre-expertise « citoyenne » sur la régulation financière. Cette idée part du constat que dans le domaine de la finance il n'existe aucun contrepoids au lobbying du secteur (comme il peut exister dans d'autres domaines), ce qui produit une législation très biaisée en faveur des marchés financiers. Mais, notons nous dès ce stade, il faut aussi un travail de longue haleine et libre des négociations politiques du moment, focalisé sur la vision de la finance durable. »

Dans les faits, Finance Watch va se concentrer presque exclusivement sur les régulations du système bancaire européen, en miroir des négociations menées par la Commission. Mais quel est le rapport entre régulation et responsabilité ? C'est la question que nous posons en 2014 à Finance Watch⁶²¹ :

« La multiplication des régulations, loin de supprimer les risques d'irresponsabilité, peut contribuer à les aggraver : plus le respect des règles est contraignant et moins on est en mesure d'accuser d'irresponsabilité un acteur – individu ou institution – qui a respecté formellement les règles. »

C'est une question majeure dans le domaine de l'éthique. La responsabilité concerne les degrés de liberté d'un acteur quel qu'il soit. Selon l'adage « le code crée la ruse », nous redoutons que la multiplication des règles ait un effet inverse à l'effet recherché. D'où la prise de distance avec Finance Watch pour explorer des voies plus directes de responsabilité des acteurs de la finance, en nous posant les deux questions du comportement responsable et de la capacité à orienter l'épargne vers les investissements à long terme, qui seront nécessaires pour conduire la transition vers des sociétés durables. Les limites de l'action de Finance Watch conduisent la fondation à reprendre des initiatives. Ainsi, en 2017, devenu président honoraire de la Fondation, je suscite une rencontre de partenaires intéressés par l'économie et la finance⁶²² :

« Le point de départ de la rencontre était l'ébauche d'une Charte sociétale des gestionnaires d'actifs, un acteur financier dont le rôle est souvent sous-estimé. Mais, la responsabilité d'un acteur est difficilement séparable de celle des autres et, sa portée reste limitée si les autres acteurs se comportent, eux, de manière irresponsable. Nous en sommes donc venus à traiter de la co-responsabilité des acteurs.

Pour chacun des acteurs, la responsabilité des institutions et la responsabilité des personnes, en particulier des dirigeants de ces institutions, sont inséparables. La responsabilité individuelle est

⁶²⁰ FDS 25337 - septembre 2010 - Point sur le démarrage du projet Finance Watch. Compte-rendu de la réunion à Bruxelles, le 27/28 septembre 2010

⁶²¹ BIP-PIC 31 - mars 2014 - Les deux volets de la finance : un comportement responsable des opérateurs ; la capacité à orienter l'épargne vers le long terme

⁶²² La responsabilité sociétale des acteurs de la finance et de l'entreprise - Saisir l'occasion du renouvellement du Parlement européen et de la Commission pour poser les questions fondamentales de la finance en Europe, Pierre Calame, mai 2017

difficile à mettre en œuvre au sein d'institutions dont toute la logique pousse à l'irresponsabilité ; inversement, quel que soit le cadre institutionnel, il peut être détourné de ses fins par des dirigeants qui en font un usage cynique. En outre, quel que soit le système juridique mis en place pour sanctionner les irresponsabilités, les sanctions qui frappent les institutions agissant de façon irresponsable sont largement inopérantes, s'agissant en tout cas des grandes entreprises et des grandes banques, si elles ne touchent à titre personnel leurs dirigeants ».

C'est l'idée de l'écosystème des acteurs de l'économie et de la finance, qui ne traite plus de « la finance » comme un monolithe, mais s'intéresse à la diversité des acteurs de la finance, actionnaires, fonds de pension, fonds d'investissements, gestionnaires d'actifs, entreprises, nous conduisant à proposer pour chacun d'entre eux une Charte des responsabilités décalquée de la Déclaration universelle.

« Le 19^{ème} siècle a inventé la société anonyme à responsabilité limitée, pour circonscrire le risque pris par les actionnaires et les entrepreneurs. Un siècle et demi après, les modes de production et de consommation, qui se sont déployés à l'échelle planétaire, aboutissent à des sociétés à irresponsabilité illimitée : leur impact n'est de la responsabilité de personne. Dans l'état actuel du droit international, les atteintes majeures à l'équilibre des sociétés et de la planète par les acteurs économiques et financiers échappent à toute sanction. Deux exemples : le réchauffement climatique n'est de la responsabilité de personne ; et aucun des responsables objectifs de la crise financière mondiale de 2008 n'a été mis en prison. [...] Deux exemples significatifs ont été évoqués au cours de notre réunion. Le premier concerne le « devoir de vigilance » des entreprises donneuses d'ordres, devoir de vigilance consacré en France par une loi toute récente. En s'intéressant à la sphère d'influence d'une grande entreprise, on sort de la fiction d'une responsabilité circonscrite par le périmètre juridique de « la personne morale » pour s'intéresser à la réalité du pouvoir exercé par l'entreprise sur les filiales, les sous-traitants, les fournisseurs avec lesquels elle est directement en contact, ce que l'on pourrait appeler les partenaires de premier rang. Un progrès indéniable. Mais jusqu'où aller, dans la chaîne indéfinie qui relie entre eux les différents acteurs de l'économie ? Doit-on prendre en compte, par exemple, les filiales des filiales, les sous-traitants et les fournisseurs des sous-traitants de premier rang, en quelque sorte les partenaires de second rang ? La loi sur le devoir de vigilance ne le précise pas, mais le scandale de Rana Plaza, qui est une des origines de la loi, l'effondrement sur les ouvrières d'un immeuble de confection au Bangladesh, concernait précisément un sous-traitant de second rang.

Le second exemple concerne les gestionnaires d'actifs. Ils agissent dans le cadre d'un mandat donné par des investisseurs privés ou institutionnels. Les attentes de ces investisseurs sont décisives dans l'énoncé du mandat. Mais elles sont souvent influencées par le point de vue des gestionnaires d'actifs. Quelle est la responsabilité de ces derniers dans l'information, voire la formation, de leurs clients ? »

En cette même année 2017, dans un colloque organisé par Axylia⁶²³, je précise ce que je qualifie de « fausses pistes » de la finance responsable telle qu'elle se pratique⁶²⁴ :

« De quoi s'agit-il quand on parle de responsabilité sociétale de la finance et pourquoi est-il nécessaire de passer au scanner les idées en vogue ? J'en donnerai six exemples :

⁶²³ Site web de Axylia : www.axylia.com/

⁶²⁴ Intervention de Pierre Calame à l'atelier Axylia sur la finance responsable le 15 juin 2017

- accorder de l'importance à la gouvernance de l'entreprise. J'entends souvent dire qu'il faut être un actionnaire actif votant dans les Assemblées Générales pour promouvoir une « bonne gouvernance de l'entreprise ». Mais qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? [...] ;
- investir dans des fonds éthiques ? Beaucoup de fonds éthiques auto-proclamés ont une durée de détention des actions d'un an et demi, à peine au dessus de la moyenne. Fermez le ban ;
- privilégier des investissements éthiques ? Je préfère en ce qui me concerne l'idée d'investisseur éthique, faute de quoi on détache, à l'intérieur d'une politique d'investissement peu responsable, une enveloppe minoritaire à laquelle on accorde tous les efforts.
- investir dans les « meilleures entreprises du secteurs », le fameux « best of the class » ? Mais dans une classe d'ânes, le meilleur peut aussi être un âne. Si l'on ne s'attaque pas aux causes structurelles de l'irresponsabilité, on n'ira pas très loin. J'en citerai trois : les règles juridiques accordant le droit de vote à tout actionnaire dès qu'il achète une action – songe-t-on à donner la nationalité française à une personne au motif qu'elle vient de franchir notre frontière ? Les règles comptables : elles privilégient le court terme et les résultats financiers au détriment du capital humain et du capital naturel ; le droit de la responsabilité : il demeure largement national dans un système mondialisé, privilégie la responsabilité des personnes morales alors que la responsabilité ne peut être que solidaire entre tous les acteurs de la filière ;
- les agences de notation ? La plupart d'entre elles ne disposent que de moyens d'investigation limités et doivent s'en remettre aux rapports extra financiers des entreprises sur leur responsabilité sociale et environnementale, dont la crédibilité pose souvent question ;
- promouvoir au nom de la responsabilité une réglementation de plus en plus détaillée ? Rien de tout cela ne règle la question de l'aléa moral. »

Comme on le voit, nous prenons de sérieuses distances à l'égard de l'approche dominante de l'éthique financière. Mais où et avec qui porter ces idées de co-responsabilité des acteurs de la finance ? C'est comme toujours la question clé et, nous voyons bien les réticences de la plupart des acteurs à s'unir pour mettre en avant de nouveaux principes de responsabilité. Une des occasions offertes, ce sont les journées annuelles du PRI, le programme des Nations Unies sur les principes de l'investissement responsable. Peut-on convaincre ses animateurs de porter cette réflexion ? C'est dans cette perspective que je participe, en 2018, à la rencontre annuelle des PRI à San Francisco⁶²⁵ :

« Plus de dix ans après le lancement du programme des Nations Unies sur les principes d'investissement responsable, des évolutions se sont manifestées, tant du côté des institutions financières elles-mêmes que du côté des régulations publiques. Mais on est encore loin d'être à l'échelle des défis, notamment climatiques. L'adoption et la mise en œuvre de Chartes de coresponsabilité des investisseurs, des gestionnaires d'actifs et des grandes entreprises permettrait de faire un pas significatif en avant. La conférence UN-PRI de 2019 à Paris en offre une opportunité intéressante.

⁶²⁵ BIP-PIC 159 - septembre 2018 - Les perspectives du programme UN-PRI. Réflexions personnelles après la conférence annuelle des UN-PRI à San Francisco

L'UN-PRI repose sur la signature, par des acteurs de la finance, des six principes de l'investissement responsable. Pour l'essentiel, les signataires s'engagent à vérifier que les entreprises dans lesquelles ils investissent établissent bien des rapports extra financiers sur la mise en œuvre de leur responsabilité sociale et environnementale (RSE) [...]. Les principes stipulent aussi que l'exigence d'investissements dans les entreprises soucieuses de leur responsabilité économique et sociale, ne soit pas au détriment du rendement financier. [Tout cela] repose sur l'idée que « la vertu finit tôt ou tard par être payante », que seules les entreprises soucieuses de leur responsabilité à long terme sont réellement performantes, et qu'elles en tireront tôt ou tard les bénéfices. [...] Quelles qu'en soient les limites, ou peut-être grâce à elles, le programme a rencontré un formidable succès avec, en 2018, plus de 2000 signataires représentant plus de la moitié du capital investi dans le monde. Du fait de ce succès, le programme est devenu incontournable pour tout ce qui concerne la responsabilité des entreprises et des institutions financières. [...] Le groupe francophone, sur la base des enquêtes du PRI, note qu'aujourd'hui 95 % des actifs sont gérés par des sociétés qui ont effectivement publié leur rapport ESG et climat. 40 % ont déjà présenté une stratégie pour maintenir la trajectoire à 2° mais, fait observer le rapporteur, il s'agit essentiellement d'un exercice académique [...]. Face aux risques de dilution, qui seraient la rançon même du succès, l'équipe du PRI a publié une feuille de route sur dix ans (blueprint), visant à donner un nouvel élan. [...] ce sont surtout les cadres permanents des PRI qui sont intervenus sur ce blueprint pendant la conférence, suggérant que cette démarche plus volontariste ne séduisait pas l'ensemble des signataires. [...] au même moment, on assiste aux États-Unis, comme dans tous les autres domaines, à un véritable retour en arrière [c'est le premier mandat de Trump]. Une directive gouvernementale du mois d'avril 2018 a exclu que les décisions d'investissement des caisses de retraite puissent prendre en compte les responsabilités environnementales et sociales, cette prise en compte étant jugée incompatible avec le devoir fiduciaire. Comme souvent aux États-Unis, c'est le risque de litige juridique lié à cette prise en compte qui est mis en avant : des lawyers sont spécialisés pour provoquer ce genre de litige. »

Nous pensons que des Fonds de pension, organismes orientés par essence vers le long terme puisqu'ils gèrent les cotisations des salariés qui serviront à leur verser des retraites, seraient des partenaires privilégiés et qu'il serait possible de trouver quelques fonds de pension pionniers pour élaborer avec nous une Charte des responsabilités des gestionnaires d'actifs. Mais, la nouvelle position de l'administration américaine sur le devoir fiduciaire (fiduciary duty) a renforcé la frilosité du milieu. Peu de mois après la conférence de San Francisco, la présidente de CALPERS, le plus grand fonds de pension américain qui gère les cotisations de tous les fonctionnaires de Californie, qui avait pris une position d'avant garde lors de la conférence, a été débarquée sans ménagement. Certes, certaines organisations particulièrement actives sur le sujet, comme ISS (Institutional Shareholder Services) défendent la possibilité de poursuivre, au contraire, les fonds de pension qui ne prennent pas en compte le risque de changement climatique dans leurs placements, au nom justement de leur devoir fiduciaire, mais ça n'a pas été suffisant jusqu'à présent pour faire émerger la coalition de fonds de pension adoptant une Charte de responsabilités commune que nous appelons de nos vœux.

V. Promouvoir une révolution de la gouvernance

La révolution de la gouvernance est, avec la recherche de valeurs communes, un nouveau modèle de développement économique, et le développement des relations entre sociétés pour faire émerger la conscience d'une communauté mondiale de destin, un des quatre défis identifiés dans l'agenda du 21^{ème} siècle. En conséquence, dans la phase exploratoire où nous nous trouvons en 2004, nous ouvrons un certain nombre de perspectives, conformes à nos orientations en suivant trois axes :

- la gouvernance à différents niveaux, du local au mondial, et la gouvernance à multi-niveaux ;
- la gouvernance dans différentes régions du monde et la mise en oeuvre de principes généraux de gouvernance dans différentes cultures et traditions ;
- la gouvernance appliquée à différents domaines, l'eau, les sols et les ressources naturelles, l'information....

La création d'un Institut de recherche et de débat sur la gouvernance, IRG, l'un des essaimage de la Fondation, reflète la volonté d'inscrire ces perspectives dans la durée.

Toutes ces pistes n'auront ni la même fécondité ni la même pérennité. Nous ne nous attarderons ici que sur les plus durables.

5.1 – L'institut de recherche et de débat sur la refondation de la gouvernance, IRG

Prendre une initiative internationale pour une refondation de la gouvernance, avec la création de l'IRG⁶²⁶ :

« La gouvernance est au cœur de toutes les crises qui affectent nos sociétés. Convaincue de la centralité de cette question et de l'impérieuse nécessité de réformer la manière de la concevoir et de la pratiquer, la fondation et ses partenaires lui consacrent depuis plus de dix années un travail à l'échelle internationale. Prenant la mesure des mutations scientifiques, techniques, sociales, économiques et politiques qui, sous l'effet conjugué de la mondialisation et de la globalisation, ont marqué les derniers siècles, la fondation estime que les institutions et les règles conçues pour vivre ensemble ne sont plus en mesure de répondre aux défis du 21^{ème} siècle. Les enseignements de ses travaux peuvent être ramenés à trois points essentiels : il faut repenser l'objet même de la gouvernance en faisant interagir toutes ses échelles territoriales, ses domaines, ses acteurs ; ses règles d'élaboration ne doivent pas se limiter à l'addition des décisions de chaque institution, prise

⁶²⁶ Fiche budgétaire 2 - 11 mai 2004 - Prendre une initiative internationale pour une refondation de la gouvernance (IRG) ; L'IRG, rebaptisée Réseau international de recherche comparative et de débat sur la réforme de la gouvernance ouvre ses premiers chantiers

isolément, en fonction du seul principe de légalité, mais elles doivent être élaborées collectivement, sur la base de valeurs partagées et en faisant intervenir la notion de légitimité ; enfin, une véritable réforme de la gouvernance impose des transformations profondes des systèmes de pensée et des modes de fonctionnement institutionnels afin de ne pas reproduire le schéma classique de règles et de pratiques imposées « d'en haut ». Ces idées ont formé le point de départ d'une démarche volontariste de la fondation, visant à confronter ses propres travaux à ceux des chercheurs, formateurs ou responsables politiques qui, dans le monde entier, partagent sa conviction de la nécessité de réformer les systèmes actuels de gouvernance, selon une approche interdisciplinaire et interculturelle ».

La perspective, ainsi ouverte, est au croisement de deux des anciens programmes de la Fondation : le programme « État et société », d'où est née et s'est affirmée notre conception englobante de la gouvernance, à mille lieues des « préceptes de bonne gouvernance » promus par les institutions internationales⁶²⁷ ; le programme « Vivre en paix dans un monde de diversité » dont on a vu le rôle de vigie dans l'élaboration de la Déclaration universelle des responsabilités humaines. Le fait que Michel Sauquet, ancien responsable de ce second programme, prenne la tête de l'IRG est une garantie que les différentes conceptions de la gouvernance seront prises en compte même si, au fil des siècles, la conception européenne des États souverains s'est imposée sur la scène internationale, masquant la diversité culturelle des conceptions de l'exercice légitime du pouvoir.

Une note d'octobre 2004 esquisse une stratégie⁶²⁸ :

« L'IRG a pour vocation de recenser les différentes représentations de la gouvernance d'une culture à l'autre, comparer les solutions dégagées par les différents milieux et leurs propositions, et mettre en débat l'ensemble pour aider à l'émergence progressive d'une école de pensée sur la gouvernance adaptée aux nouveaux défis de ce siècle. L'IRG apportera une attention particulière aux questions de formation à l'action publique et à l'administration locale. Elle soutiendra des rencontres internationales, une banque de données et, la production d'un certain nombre de publications. »

Cette stratégie se précisera au fil du temps, comme l'illustre le nouveau texte d'avril 2006⁶²⁹ :

« Premier objectif de l'Institut : jouer un rôle d'interface entre la réflexion universitaire et les pratiques des professionnels (leaders de la société civile, responsables politiques, fonctionnaires de l'État, des collectivités locales ou des organisations internationales etc.), afin que réflexion et action s'enrichissent mutuellement. [...] Second objectif : donner à voir la diversité culturelle et intellectuelle des réflexions sur la gouvernance. [...] Contrairement à la démarche des « think tank », qui s'attachent généralement à promouvoir un seul courant de pensée, l'espace IRG est ouvert à des écoles de pensée très diverses, et cherche à animer le débat entre elles. »

⁶²⁷ Le livre « La démocratie en miettes, pour une révolution de la gouvernance », Pierre Calame, 2003 est à cette époque notre manifeste de la gouvernance : « capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentation, d'institutions, de processus, de règles, de corps sociaux, de rites, de valeurs partagées et de pratiques pour se gérer elles-mêmes dans un mouvement volontaire.

⁶²⁸ BIP 2627 - octobre 2004 - Réseau international de recherche comparative et de débat sur la réforme de la gouvernance (IRG) -Première version

⁶²⁹ BIP 3075 - avril 2006 - Institut pour un nouveau débat sur la gouvernance (IRG)- Une initiative internationale de la Fondation Charles Léopold Mayer. Présentation de l'espace de débat international et interculturel sur la gouvernance

Cette définition de la stratégie illustre bien les contradictions de la démarche d'«essaimage» de la fondation. D'un côté, elle traduit le désir de Jean Freyss, qui en a été l'initiateur⁶³⁰, que la fondation s'assume comme « école de pensée » et ose dire que la démarche qu'elle a suivie au fil des années, à l'écoute des pratiques et des questions dans différents continents, donne un fondement solide à ses propositions et à ses thèses. De l'autre, elle reflète la crainte des personnes en charge de cette politique d'être seulement des « faire valoir » de la fondation, crainte relayée par les réticences de certains de nos partenaires à faire des thèses de la fondation, réunies en 2003 dans la « Démocratie en miettes », l'alpha et l'omega de l'Institut⁶³¹.

Ces contradictions ne seront que partiellement résolues au fil des années. Dès la création des trois instituts, l'IRG, l'IRE (Initiative pour repenser l'économie), et le FNGM (Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale) dont chacun correspondait à un domaine dans lequel la fondation avait avancé des propositions, le Conseil de Fondation s'était demandé ce qui se passerait si se creusait un fossé entre les objectifs et thèses de la fondation et la stratégie des instituts ? Et avait répondu : « *dans cette hypothèse les financements de la fondation cesseront.* »

Dans l'immédiat, Michel Sauquet fait une synthèse subtile des deux attitudes possibles, la vulgarisation des thèses de la fondation ou la création d'un espace de débat qui s'en affranchit, en proposant que le programme de travail s'organise, non autour des thèses proprement dites de la fondation, mais autour des questions qui sont à la racine de ces thèses⁶³² :

« [La structuration des débats organisés par l'IRG], toujours matière à débat, est notamment le fruit du travail collectif d'un groupe international de plusieurs chercheurs, familiers du concept de gouvernance. Il est également le résultat d'un long processus de structuration thématique du domaine, engagé par la Fondation Charles Léopold Mayer, initiatrice de l'Institut. Parmi ces principaux enjeux, qui alimentent les réflexions et les débats de l'Institut, se retrouvent notamment ceux de la légitimité et de la responsabilité, de la participation au pouvoir, de l'articulation des échelles de gouvernance et, de manière plus transversale, de l'analyse de la diversité des discours sur la gouvernance et des mécanismes de régulation collectives. »

Ce faisant, l'IRG devient non une « école de pensée » mais un espace de valorisation des réflexions venues de toutes part, en distinguant trois types d'activités : une fonction de recherche et de veille documentaire ; une fonction de diffusion et de mise en débat des idées ; un soutien à la réforme des formations aux affaires publiques⁶³³ :

« Dans beaucoup de pays, les curriculums actuels de formation aux affaires publiques, lorsqu'ils existent, traduisent l'inertie des conceptions dominantes de la gouvernance. Beaucoup de responsables des formations en ont conscience, et souhaitent réformer les parcours pédagogiques. L'espace international de débat constitué par l'IRG va permettre, nous l'espérons, d'avoir une meilleure visibilité des systèmes de formation existants et, peut-être, d'en déduire ce qu'ils révèle des conceptions de la

⁶³⁰ Malheureusement Jean Freyss est décédé brutalement en 2004 et n'a pas pu accompagner cette démarche dans la durée

⁶³¹ BIP 2721 - février 2005 - Enjeux des dimensions universitaire et interculturelle de l'IRG. Réponse à l'adresse de Sipko De Boer concernant l'IRG

⁶³² BIP 3075 ; op cit

⁶³³ BIP 3075 ; op cit

gouvernance. »

Dans cette stratégie, la structuration du site web est décisive. C'est elle qui doit refléter les avancées et les analyses autour des différents thèmes retenus. Mais ce qui a été une force deviendra une faiblesse : après la fin du financement de l'IRG par la fondation, le domaine institut-gouvernance.org ne sera pas maintenu et le travail de structuration s'évaporerait⁶³⁴. Heureusement, l'IRG a eu aussi un programme de publications qui assure la pérennité de cet investissement⁶³⁵.

L'approche interculturelle conduit l'IRG à s'entourer d'un groupe international d'experts qui permettra de comprendre ce que, dans différentes civilisations, on entend par ce que nous appelons à la fondation « la gouvernance ». Ainsi, cette contribution de Chen Lichuan sur l'acception du mot « gouvernance » en Chine. On retrouve la démarche interculturelle conduite par Édith Sizoo à propos de la responsabilité :⁶³⁶

« Actuellement, le terme de gouvernance se dit en chinois de deux façons, xietong zhili (協同治理, gouverner ensemble ou gouverner en synergie) ; et xietiao guanli (協調管理, gérer en coordination ou gérer de concert). Étymologiquement, dans les termes xietong (協同) et xietiao (協調), on trouve les connotations comme unir les forces, agir de concert, s'accorder, ou se mettre d'accord. Dans les termes zhili (治理) et guanli (管理), nous avons le même mot li (理) dont l'acception propre est la veine du jade, du marbre ou du bois. Le sens figuré est de diriger, établir l'ordre et gouverner. »

Le même effort de contextualisation sera fait pour d'autres régions du monde, en particulier pour l'Afrique, avec l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique (ARGA), dont nous parlerons, et dans le mode arabo-musulman.

Les Chroniques de la gouvernance

Dès 2007, l'IRG, qui s'est constituée en association en 2006, commence à publier avec les Éditions Charles Léopold Mayer, les « Chroniques de la gouvernance » :

« Ces Chroniques se proposent d'ouvrir la réflexion sur une notion omniprésente dans le discours actuel, mais qui continue de soulever bien des questions. Les Chroniques de la gouvernance sont composées d'un grand nombre d'articles, certains déjà parus, dans Courrier international notamment, d'autre rédigés spécialement pour la revue. La diversité des points de vue adoptés et des thèmes abordés en fait un outil riche et vivant, propre à susciter la réflexion⁶³⁷. Le sommaire de

⁶³⁴ Une sauvegarde avait été faite par Vincent Calame et permettra de récupérer l'essentiel

⁶³⁵ Paradoxalement, pour des sites plus anciens, comme celui de l'Alliance, www.alliance21.org, nous avons su préserver le site mais ce ne fut le cas ni pour l'IRG ni pour le FNGM. C'est toute la faiblesse du « tout internet »

⁶³⁶ BIP 2775 - avril 2005 - Question de gouvernance en Chine, hier et aujourd'hui - Article IRG. Dans cette note de réflexion, Chen Lichuan - reporter, chroniqueur de la revue Dialogue Transculturel et président de l'Association Culturemedia- analyse la vision chinoise de la gouvernance dans la Chine ancienne et dans la période contemporaine et met en lumière les deux acceptions du mot gouvernance aujourd'hui en débat

⁶³⁷ Chronique de la gouvernance 2007. Paru en 2007, par l'Institut de recherche et de débat sur la gouvernance (IRG) Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/chroniques-de-la-gouvernance-2007/

l'édition 2007 reflète les premiers « chantiers thématiques » ouverts : le modèle démocratique à rude épreuve et *la tension entre légalité et légitimité* dans l'exercice du pouvoir ; *la gestion des biens communs*, enjeu majeur de la gouvernance mondiale ; *État, gouvernement, démocratie*, l'approfondissement d'une relation ; se parler, se faire entendre, dialoguer, *les nouveaux espaces de communication entre les citoyens et les institutions* ; *les échelles de gouvernance* en débat, articuler sans opposer. »

Le partenariat avec le Courrier international était particulièrement pertinent. Il s'agissait, dans les deux cas, de donner directement la parole à des points de vue de différents continents. Quatre autres numéros des chroniques suivront : 2008, 2009-2010, 2012 et 2015. Ils complètent les thèmes abordés en 2007 avec : « La coproduction du bien public », « Légitimité et enracinement du pouvoir », « Penser l'économie sous l'angle de la gouvernance », « Les pratiques d'évaluation de la gouvernance », « Former à la gouvernance, un défi interculturel et interdisciplinaire », « La crise des modèles dominants de gouvernance démocratique », « Les États dans l'impasse, vers un changement de paradigme », « Vers une gouvernance démocratique refondée », « Réforme de l'administration publique et formation ». Le dernier numéro, en 2015, intitulé « Tous responsables », croise les thèmes de la gouvernance et de la responsabilité : évolution de la gouvernance et mutation des responsabilités, nouveaux acteurs de la responsabilité, la responsabilité collective au service d'une action publique efficace et légitime.

L'IRG est ainsi parvenu à réunir des contributions internationales sur les cinq principes généraux de gouvernance énoncés dans « la Démocratie en miettes » : conditions de légitimité de l'exercice du pouvoir ; pertinence des dispositifs de gouvernance ; coproduction du bien public ; partenariat entre acteurs ; articulation des échelles de gouvernance et la collection des Chroniques reste, dix ans après, une bonne référence sur tous ces thèmes.

En 2007, également, IRG consolide son rôle de plaque tournante des débats sur la gouvernance en organisant une série de rencontres internationales, en général en partenariat avec d'autres institutions : « Tradition et modernité » au Mali, en partenariat avec l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique⁶³⁸ ; « Les défis de la gouvernance démocratique » avec l'Université Harvard ; « La société civile mondiale » avec la fondation Ford⁶³⁹ ; « La formation des fonctionnaires », avec l'École Nationale d'Administration, que l'on a déjà évoqué à propos du Forum China Europa et qui a permis entre autres choses d'accélérer les échanges entre institutions européennes⁶⁴⁰. La création d'un « Observatoire international de la formation aux affaires publiques⁶⁴¹ » s'inscrit dans cette perspective :

« L'IRG, la Fondation Charles Léopold Mayer (FPH) et l'Institut de Hautes Études en Administration Publique (IDHEAP, Lausanne), ont pris, en 2005, l'initiative de lancer le projet d'Observatoire international des Formations aux Affaires Publiques (OFAP), rejoints ensuite par Sciences Po (Master of Public Affairs) et par le CIGI (The Center for International Governance Innovation). Il

⁶³⁸ BIP 3725 - janvier 2007 - Entre tradition et modernité : quelle gouvernance pour l'Afrique ? Actes du colloque de Bamako

⁶³⁹ BIP 3726 - avril 2007 - Civil Society Intervention in the RForm of Global Public Policy. Proceedings from the IRG/Ford Foundation international seminar, Paris, 17-18-19 th of April 2007

⁶⁴⁰ BIP 3627 - mars 2008 - Forum China Europa : Atelier sur la Formation des responsables de l'Administration

⁶⁴¹ BIP 3735 - juillet 2008 - Observatoire International des Formations aux Affaires Publiques (OFAP)

s'agit d'identifier, dans différentes zones géographiques, les lieux de formation, les programmes et les contenus, les profils des enseignants, les méthodes pédagogiques, le mode de recrutement des étudiants, etc., pour mettre en lumière, ce que l'on entend ici et là, par « affaires publiques » et « gouvernance », sur la manière dont les différents acteurs impliqués (le pouvoir politique, l'administration, l'université) conçoivent la construction de régulations, le lien entre État et société, les modes d'articulation des échelles de gouvernance, le jeu démocratique, etc. Les modalités et les pratiques de formation sont en effet révélatrices des représentations et des cultures politiques. »

Faute de financements suffisants, cet observatoire ne sera mis à jour que pendant quelques années.

L'IRG, au confluent de son approche interculturelle et de son insistance sur le fait que la gouvernance est une pratique, participe très logiquement aux « ateliers internationaux d'étudiants »⁶⁴² conçus par Sciences Po avec des partenaires étrangers :

« Au cours de ces dernière années, l'IRG a conçu et suivi plus d'une douzaine d'Ateliers Internationaux d'Étudiants, en collaboration avec une série d'universités partenaires : Columbia University, Sciences Po Paris, Universidad de los Andes de Bogota, Université de Montréal, Ecole Polytechnique de Dakar, Universidad Autonoma de Mexico, etc ».

Cette description donne une idée de la diversité des institutions que l'IRG avait su associer à sa démarche. Le résultat est d'autant plus remarquable que l'Institut était un nouveau venu dans un paysage institutionnel déjà très encombré, montrant, une fois de plus, qu'avec des moyens financiers limités mais une stratégie claire, on pouvait intéresser de grandes institutions à cette approche comparative. Cette inscription de l'IRG dans le paysage institutionnel se trouve confirmé, en 2011, par sa reconnaissance comme think tank français par le Ministère des affaires étrangères et de la coopération⁶⁴³.

L'IRG et le Forum latino-américain sur la gouvernance, FLAG

Dans le prolongement des échanges avec nos partenaires latino-américains, nous avons à la même époque conçu le Forum latino-américain⁶⁴⁴ sur la gouvernance, FLAG, animé par Claire Launay. Il avait été rattaché administrativement à l'IRG, transformant le Forum en IRG-Amérique latine. En 2009, le FLAG m'organise une tournée de conférences sur la gouvernance, occasion de confronter nos thèses avec les réalités sud-américaines. Au cours de cette tournée, dont l'organisation montre que le FLAG, adossé au capital social de la fondation, a su construire des partenariats dans au moins cinq pays d'Amérique latine hispanophone, dix thèmes, correspondant aux attentes manifestées par les échanges préalables, ont été abordés :

⁶⁴² BIP 4022 - 2009 - Les Ateliers Internationaux d'Étudiants ; quelques leçons de l'expérience de l'IRG. Martin Viélaus

⁶⁴³ BIP 4258 - juillet 2011 - Journal d'étape IRG

⁶⁴⁴ BIP 3922 - 2009 - Conférences sur la gouvernance en Amérique latine. Au printemps 2009, Pierre Calame a fait une tournée de conférences dans cinq pays d'Amérique latine, Colombie, Équateur, Chili, Pérou, Uruguay, à l'occasion de la publication en espagnol du livre « la démocratie en miettes » dont le titre traduit est « vers une révolution de la gouvernance; réinventer la démocratie ». Le texte est la trame générale de ces conférences. Il met l'accent sur la démarche de découverte du concept et des principes de la gouvernance plutôt qu'il ne décrit en détail ces principes

- « 1. Pourquoi et surtout comment révolutionner la gouvernance et réinventer la démocratie ;
2. La pensée sur la gouvernance naît de l'action et retourne à l'action ;
3. Comblent le déficit d'investissement intellectuel dans le management public⁶⁴⁵ ;
4. Le positionnement et le mode de fonctionnement de l'État sont inadaptés à la réalité de la société ;
5. Il est illusoire de vouloir attribuer des compétences exclusives à chaque niveau de gouvernance ;
6. La démocratie représentative fait face à une crise multiformes ;
7. L'approche comparative internationale montre l'étonnante similitude des crises de la gouvernance ;
8. Stabilité et évolution : le paradoxe fondateur de la gouvernance ;
9. Éthique, gouvernance, société durable : la trilogie des mutations du 21^{ème} siècle ;
10. Les cinq principes fondamentaux de la gouvernance. »

Cette tournée, par son succès, illustre bien, comme l'indique l'un des thèmes, la similitude des crises de la gouvernance, et le fait qu'avec des moyens financiers et humains réduits il était possible de créer un espace international d'échange. C'est confirmé en 2012⁶⁴⁶. La longue note écrite à cette occasion reprend l'historique de l'implantation des réflexions sur la gouvernance en Amérique latine et celui des relations entre l'IRG et la fondation. Elle est d'une grande importance pour comprendre ce qui se joue à une période charnière de leurs relations sur laquelle nous reviendrons.

La note rappelle, pour commencer, les raisons pour lesquelles ce Forum latino-américain a été créé :

« À l'origine, l'intérêt qu'avec Françoise Macé [c'est Pierre Calame qui écrit] nous avons porté à ce qui était en train de bouger en matière de gouvernance en Amérique latine, avec les efforts de démocratie plus participative, le lancement des expériences constitutionnelles en Équateur et en Bolivie. [...] [nous avons abouti à l'idée d'un] Forum latin américain de gouvernance, manifestant notre souci, sur un continent dont les cloisonnements intellectuels restent fort entre les pays, comme l'atteste, par exemple, l'aire strictement nationale, sauf l'exception du Mexique et de l'Argentine, des maisons d'édition, de faciliter la circulation des idées. D'où le nom adopté initialement d'un « Forum latino américain de la gouvernance ». Nous disposions à l'époque de deux personnes implantées en Amérique latine, l'une en Colombie, Claire Launay, et l'autre au Pérou, Thomas Mourriès, susceptibles de faire le lien avec le monde intellectuel, de faire connaître en Europe les débats en cours en Amérique latine et, d'apporter en retour les réflexions qu'avait réunies la FPH au fil de ses partenariats dans les différents continents ».

⁶⁴⁵ Cette idée avait été développée au plan international, en particulier au Moyen orient à l'occasion de la présentation au Caire de la traduction arabe de l'« État au cœur » : alors que le management public est beaucoup plus complexe que le management privé, le second a fait l'objet de milliards d'investissements et donné naissance à de grands consultants internationaux, le premier a été laissé en jachère comme si on pouvait se contenter de règles administratives. Et le résultat a été que quand la crise des États s'est avérée profonde, on s'est rabattu sur les recettes du management privé, ce qui est un contre sens ?

⁶⁴⁶ BIP 4410 - juin 2012 - Du grand intérêt d'un pôle de l'IRG en Amérique latine : mon expérience de cinq jours de travail en Colombie

En d'autres termes, ce Forum est le test de la possibilité de confronter nos réflexions sur la gouvernance, d'ailleurs elles-mêmes nourries par des dialogues avec des partenaires sud américains, avec les débats en cours à la même époque dans ce continent. C'est le moyens de vérifier, dans une démarche continue d'aller et retour entre recherche de principes généraux et reconnaissance des spécificités de chaque contexte, que nos réflexions y trouvent un écho :

« Un pas de plus fut franchi en 2009, à l'occasion de la publication en espagnol, par cinq maisons d'édition différentes de Colombie, Équateur, Pérou, Chili, Uruguay de la « Démocratie en miettes ». Cet événement avait, pour le futur de l'IRG, une portée non négligeable. Il signifiait que, dans ces cinq pays, le concept large de gouvernance que nous cherchions à promouvoir, en rupture avec celui « de bonne gouvernance » qui servait de repoussoir, en Amérique Latine comme en Europe, aux intellectuels hostiles au néolibéralisme, pouvait intéresser. Il signifiait, aussi, que les expériences en cours de rénovation des Constitutions, ou d'un dialogue renouvelé entre administrations publiques et population, n'épuisaient pas la nécessité de repenser en profondeur le mode de gestion de la société, avec ce que cela impliquait de nouveaux concepts, de nouvelles institutions et surtout de nouvelles pratiques.

Dans chacun des cinq pays, tout cela avait été rendu possible par la présence sur place de partenaires, anciens ou plus récents, et par le travail de préparation accompli par la petite équipe de l'IRG Amérique latine. C'est aussi à cette occasion, qu'avec Claire Launay, nous nous sommes mis à l'écoute des intellectuels et parlementaires équatoriens et boliviens pour apprécier le potentiel et les limites de ce qu'ils proclamaient être des Constitutions d'une nouvelle génération. Je m'étais permis, à l'époque, de leur exprimer quelques réserves sur cette volonté de transformer une Constitution, conçue comme un texte énonçant quelques principes fondateurs du vivre ensemble et quelques règles de base de l'organisation des pouvoirs, en de véritables programmes politiques. C'est aussi avec Claire Launay, qu'à l'occasion de ces discussions, nous avons produit une première réflexion sur ce que pourrait être, pour le nouvel État plurinational et pluriculturel que la Bolivie veut être, le contenu et les méthodes d'une nouvelle École nationale d'administration. »

L'implication de la Fondation aux côtés de l'IRG – Amérique Latine est aussi l'occasion de préciser la nature de l'IRG et de ses liens avec la fondation :

« L'objectif originel de l'IRG n'a jamais été de créer un pôle de recherche financé par la fondation de façon pérenne. [...] [l'IRG a deux natures] : le travail comparatif de recherche internationale, d'une part, et le travail d'évolution concrète de la gouvernance et de son enseignement, d'autre part. Dans l'équilibre à long terme de l'IRG, ces deux natures devront se manifester par une autonomisation financière croissante de l'institution : nous avons l'espoir que le travail d'accompagnement des évolutions concrètes de la gouvernance trouverait au moins en partie son financement [...]. C'est là que la forme d'antenne géographique est riche en enseignements.

Dans le domaine de la coopération internationale, l'IRG a bénéficié de l'impulsion donnée par la contribution de Séverine Bellina, quand elle était encore au Ministère des affaires étrangères, et de moi-même à l'établissement de la « doctrine gouvernance » du Ministère français de la coopération. Grâce à cette contribution, la gouvernance est apparue comme un des axes privilégiés de la coopération de la France, avec une définition large du concept, conforme aux réflexions que j'avais développées, en rupture avec la conception de la « bonne gouvernance », que la Banque Mondiale avait promue jusque-là auprès des coopérations bilatérales. Nous avons aussi contribué, mais dans une moindre mesure, à faire évoluer la coopération européenne.

Ces circonstances ont été très favorables à l'implantation de l'IRG en Amérique Latine. Il a reçu, aussi bien du côté de la coordination andine de la coopération française que, du côté de la coopération avec la Colombie, un accueil favorable et des soutiens. Ceci s'est manifesté à la fois par un cofinancement des séminaires internationaux thématiques organisés par l'IRG et, par un appui plus direct : l'installation du bureau de Claire Launay à l'ambassade de France à Bogota, reconnaissance implicite que l'IRG – Amérique Latine était pour le Ministère des affaires étrangères lui-même un solide point d'appui pour le développement de la coopération dans le domaine de la gouvernance. [...] Cette remarquable insertion de Claire Launay dans le tissu régional, attestée aussi par la mission auprès du gouvernement bolivien pour la mise en place de l'école de formation des fonctionnaires, a créée des circonstances très favorables pour aller au-delà du volet recherche de l'IRG, et se traduire par la diffusion de nos réflexions au sein même des institutions en charge de la gouvernance. »

La nouvelle mission à Bogota, trois ans après la tournée en Amérique Latine, a été un test important du crédit que nous avons acquis sur les questions de gouvernance, le « nous » concernant tout autant la fondation que l'IRG⁶⁴⁷ :

« Le temps n'est plus où nous nous demandions comment une initiative européenne risquait d'être reçue par les intellectuels latino-américains ; nous sommes à pied d'œuvre pour tester en vraie grandeur l'intérêt des concepts que la fondation et moi-même, relayés plus récemment par l'IRG, avons élaborés au fil des années, pour contribuer à des stratégies de changement à travers de multiples canaux : le conseil, l'échange d'expériences, la formation. C'est ce saut qualitatif qu'a révélé mon court séjour à Bogota. [Malgré un contexte politique a priori peu favorable], nous avons eu, en cinq jours, six rencontres, chacune avec un type d'institutions différent, ce qui reflète à la fois l'ancienneté de certains de nos partenariats en Colombie et la qualité de l'implantation de Claire Launay. Ces six rencontres ont concerné : la société civile, avec le CINEP, notre partenaire historique en Colombie ; la Chambre de commerce de Bogota ; l'ambassadeur de France et le directeur de l'AFD, les jésuites et le corps enseignant de l'Université catholique de Bogota ; la ville de Bogota ; le Parlement andin. »

Avec le CINEP, nous avons échangé sur un projet majeur qu'il avait lancé : faire d'une petite région de Colombie, le Magdalena Medio, un « laboratoire de paix ». C'est l'occasion d'approfondir les relations entre gouvernance et construction de la paix, malgré la guerre civile qui continue à faire rage en Colombie :

« [le CINEP a conçu] un plan de trois ans visant à transformer, de façon constructive, les conflits sociaux ; à approfondir la construction de la démocratie ; à avancer des propositions alternatives pour le développement du pays. [...] le CINEP a manifesté un grand intérêt à l'égard des réflexions que j'ai exposées en fin de réunion sur les alternatives économiques, sur l'articulation entre niveaux de gouvernance, sur l'éthique de la responsabilité. Il y a donc tout intérêt à poursuivre avec lui le dialogue sur ces nouvelles bases. Les préoccupations de la fondation et de l'IRG, qui pouvaient lui paraître exotiques il y a trois ans, rejoignent maintenant les leurs. Or, le CINEP est certainement, entre autre du fait de son lien avec le réseau des jésuites, une des organisations non gouvernementales les plus respectées et les plus emblématiques de Colombie. À travers lui, c'est toute la réflexion sur la co-construction du bien public, grâce à des relations plus constructives que par le passé entre pouvoirs publics nationaux et locaux et sociétés civiles qui s'ouvre ».

⁶⁴⁷ BIP 4410 op cit

C'était donc ici, une nouvelle occasion de croiser deux des programmes créés en 1991, « État et société » d'un côté, « Art de la paix » de l'autre.

Puis vient la réunion à la Chambre de Commerce de Bogota :

« Fait particulièrement significatif, c'est la Chambre de commerce qui s'est rapprochée spontanément de Claire Launay après avoir découvert le site web de l'IRG, et non Claire qui l'a démarchée. Ce qui illustre, le rôle du site web et de la richesse d'information qu'il révèle dans l'intérêt que suscite notre approche. [...] la Chambre de commerce, peut être soucieuse aussi de redresser l'image d'une bourgeoisie industrielle hostile à toute réforme, a manifesté le désir de prendre l'initiative d'un plan de développement tourné vers le développement durable. Autre signe des temps, une vice-présidence « gouvernance » a été créée au sein de la puissante Chambre de commerce, dotée d'une équipe d'une vingtaine de personnes. Il est intéressant de voir ainsi le terme de gouvernance, si décrié autrefois par la gauche intellectuelle d'Amérique Latine, s'imposer avec une telle force qu'on en vient à créer, dans une institution puissante, une vice-présidence à la gouvernance avant même que le concept ait une véritable substance.

On voit aussi s'imposer l'idée de co-construction du bien public, de nouvelles formes de coopération entre les acteurs qui tendaient, jusqu'à présent, à s'ignorer ou à se combattre. C'est dans ce contexte que Claire Launay a été contactée pour voir si l'IRG était en mesure d'assurer le suivi d'une partie de la démarche. Elle a mis à profit ma venue pour organiser une séance de travail de deux heures avec l'ensemble de cette « équipe gouvernance » de la Chambre de commerce.

J'y ai montré le lien entre les concepts de gouvernance et de développement durable⁶⁴⁸, deux indicateurs de la rupture nécessaire dans le mode de gestion de la société, dans les modèles de développement, dans le système de production et de consommation. J'ai exposé mes réflexions sur le rôle futur des territoires, comme acteur pivot de l'économie du 21^{ème} siècle, à condition de repenser en profondeur la nature même des territoires et de les doter d'outils de connaissance de leur métabolisme.

Il est difficile d'évaluer l'impact à moyen et long terme de cette séance de travail. Tout au plus, peut-on constater un excellent niveau d'écoute et un appétit de comprendre ces nouveaux concepts et de les appliquer, par exemple, dans le domaine de la gestion de l'eau qui est un des points chauds de la gouvernance de cette région métropolitaine de 10 millions d'habitants ».

Pour nous, qui défendions depuis longtemps, l'idée de co-construction du bien public, à rebours d'une vision traditionnelle où c'est la puissance publique qui en avait le monopole, le fait de disposer d'une telle écoute dans une telle enceinte était particulièrement réconfortant.

La rencontre suivante, avec l'ambassadeur de France, a confirmé la crédibilité acquise par la Fondation et l'IRG – Amérique Latine :

« Le temps qu'il m'a consacré, l'intérêt qu'il a manifesté à l'égard de nos propos doivent, avant tout, à la réputation que Claire Launay s'est acquise, notamment depuis qu'elle est installée au sein de l'ambassade et qu'un appel d'offre européen a été remporté. Selon elle, l'une des raisons pour lesquelles un excellent accueil m'a été réservé partout est que la Colombie, après tant d'années de guerre civile, demeure un peu enclavée, à l'écart des visites et parfois des courants de pensée. Le

⁶⁴⁸ Il s'agit de l'Essai sur l'économie dont on parlera au prochain chapitre

fait que j'arrive comme membre fondateur de l'IRG, qui a acquis une véritable réputation sur place, que j'aie écrit différents ouvrages ; le fait aussi que pour la préparation de Rio + 20, je sois allé au Brésil avec Michel Rocard, dont la réputation reste grande dans tous ces cercles diplomatiques [...], nous donne, à Claire et à moi, une crédibilité flatteuse, au point que l'ambassadeur a cherché, malgré des délais ridiculement courts, à me faire rencontrer la vice-ministre chef de délégation de Colombie pour la conférence Rio + 20. »

Est particulièrement intéressante la description de ce qui construit de façon cumulative la crédibilité d'une fondation et d'un Institut qui, au plan institutionnel ne représentent pas grand chose mais qui arrivent à combiner capital intellectuel et capital social jusqu'à devenir un interlocuteur recherché. Le parallèle est frappant avec les missions dans les pays de l'ASEAN pour promouvoir la Déclaration universelle des responsabilités humaines.

Changement de décor avec la rencontre suivante : on passe de la gouvernance à la responsabilité des universités :

« Francisco de Roux est mon plus vieil ami en Colombie. C'est à travers lui, quand il en était le directeur, que s'est noué le partenariat à long terme avec le CINEP. Il est, depuis deux ans, le provincial des jésuites de Colombie, un groupe humain restreint de moins de 400 personnes mais jouissant d'une influence appréciable dans toute la société et, en particulier, comme c'est l'usage chez les jésuites, dans la formation des élites. Francisco de Roux, dont le charisme est unanimement reconnu, avait été, rappelons-le, l'un des orateurs les plus chaudement applaudis à la plénière d'ouverture de l'Assemblée Mondiale des Citoyens à Lille en décembre 2001. Dès que Claire Launay l'a prévenu de mon passage, il a tout de suite souhaité que nous nous voyions et il a organisé, après un entretien en tête à tête, une rencontre avec une dizaine de professeurs de l'université jésuite [...].

Je lui ai dit combien m'importait l'existence de réseaux d'universités désireuses, d'une part, de transformer en profondeur leur enseignement et, d'autre part, de renouveler leurs rapports avec le reste de la société. Ce sont d'ailleurs les deux faces d'une même pièce de monnaie car ce qui est au cœur, dans les deux cas, c'est de savoir de quelles élites le monde aura besoin, comment les former et sur quelle base de responsabilité vis-à-vis du reste de la société. [...]

La réunion qui a suivi, avec une dizaine de professeurs de sciences politiques, de relations internationales et d'économie, a permis de préciser cette perspective, du moins en ce qui concerne le contenu de l'enseignement. Tous, en effet, ont dit, d'une manière ou d'une autre, que leur enseignement était en crise et, pour reprendre l'expression d'un des professeurs d'économie, « *depuis vingt ans je ne crois plus à ce que j'enseigne* ». Mais dans ces trois domaines des relations internationales, des sciences politiques et de l'économie, on ne peut pas remplacer quelque chose par rien. C'est la thèse que j'ai défendue dans « L'Essai sur l'œconomie » en disant que si l'on ne proposait pas un autre modèle, capable du même niveau de cohérence que l'économie classique, il serait impossible de la supplanter, même si ses hypothèses sont à l'évidence dépassées. De même, l'un des professeurs a manifesté d'entrée de jeu la conscience des limites de ce qu'il enseignait, dans le domaine de l'administration publique et les sciences politiques, faute de disposer de concepts pour rendre compte des liens entre le local et le global. ».

Cet échange a lui aussi tout son intérêt par rapport à la stratégie de la fondation. En ayant développé des propositions sur chacun des quatre grands défis du 21^{ème} siècle, elle est en mesure de mettre à profit des missions lointaines pour aborder telle ou telle des propositions selon les

interlocuteurs, ici le croisement de la Déclaration universelle des responsabilités avec la promotion d'un nouveau modèle économique : un formidable gain de temps, d'énergie, d'argent... et d'empreinte écologique, chaque voyage intercontinental se trouvant rentabilisé grâce à cette approche systémique de la transition.

Conférence suivante à la Municipalité de Bogota :

« J'ai fait un exposé sur la gouvernance urbaine, assez long pour expliquer à la fois les principes de gouvernance, l'enjeu des territoires, les principaux aspects de la gouvernance urbaine, en insistant sur le fait qu'il fallait s'intéresser au fonctionnement pratique, par exemple, à la réalité des coopérations intersectorielles entre les différents services de la municipalité, ainsi qu'au « cursus caché » des fonctionnaires, c'est-à-dire la manière dont ils sentaient évalués indépendamment des discours officiels, tout autant qu'à l'organisation formelle de la municipalité. Les questions posées à l'issue de l'exposé ont montré que les participants présents avaient été attentifs et intéressés. Ils ont posé beaucoup de questions très précises sur comment faire ».

On retrouve ce qui a été la force de notre travail sur la gouvernance : en s'appuyant sur des expériences concrètes, il permet de sortir de considérations théoriques datées pour s'intéresser à la manière dont les choses se passent réellement ;

« C'est même, me semble-t-il, un test de pertinence de toutes nos réflexions sur la gouvernance et de tous nos systèmes d'échange d'expériences que d'avoir, dans les situations concrètes, à répondre à une diversité de questions en faisant de nos sites ressources un moyen d'accès au meilleur de l'expérience internationale. »

Dernière intervention au Parlement andin :

« Elle est la plus significative des potentialités offertes par une représentation géographique de l'IRG, quand elle est assurée par une personne aussi capable que Claire Launay de nouer les contacts les plus divers. Par le biais d'un jeune coopérant français intervenant auprès du parlement andin, Claire a suggéré que j'intervienne à la session du Parlement qui se tenait à Bogota au moment de mon séjour. Claire, sur la base de mon dernier livre « Sauvons la démocratie !⁶⁴⁹ » avait proposé pour thème « La restauration de la confiance » [...] Le thème choisi, « Comment restaurer la confiance dans le politique », s'est révélé judicieux.

Outre les vingt députés du Parlement andin, il y avait plus de 200 participants de la société civile ou de l'université des différents pays andins. Je suis reparti de la crise de la démocratie, du contraste entre le souffle né du printemps arabe dans les pays qui n'ont pas encore un régime démocratique, avec le sentiment de désillusion qui prévaut dans la plupart des pays qui ont accédé à la démocratie. J'ai montré que la défiance venait du décalage entre l'action politique (à court terme, au niveau national, interne aux systèmes de pensée existants) et les nécessités du 21^{ème} siècle (des changements à long terme, l'échelle internationale, la nécessité d'un changement du système de pensée) et du fossé entre les discours et les actes. J'ai pris l'exemple de la Charte sociale andine, en montrant que selon l'usage qui en serait fait elle pouvait contribuer à renforcer la méfiance ou au contraire à restaurer la confiance. Elle renforçait la méfiance si c'était un beau document de plus sans aucune portée pratique ; elle contribuait à restaurer la confiance si, au

⁶⁴⁹ Sauvons la démocratie. Paru en 2012, par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/sauvons-la-democratie/

contraire, c'était le point de départ d'un processus de travail collectif entre les pays andins [...]. De nombreuses questions m'ont été posées : comment mettre un État réellement au service du peuple ? Comment mettre en œuvre la Charte dans un système économique mondial largement excluant ? Comment former les cadres politiques – fonctionnaires et responsables élus – ? Comment se nourrir d'exemples internationaux ? Peut-on envisager un modèle économique alternatif ? Peut-on s'appuyer sur un réseau andin d'étudiants pour renouveler la formation à la gouvernance et à l'économie ? A-t-on des exemples de principes directeurs issus de l'expérience internationale ? Etc.»

Comme avec la Municipalité de Bogota, les questions posées lors de ces missions, loin de France, sont un formidable stimulant, nous mettant au défi, en mobilisant tout ce que nous avons appris dans un large éventail de registres, d'apporter des réponses précises, si possible enracinées dans des exemples concrets.

Ces deux missions en Amérique latine, en 2009 et 2012, sont une bonne illustration de ce qu'était la stratégie de la fondation, combinant enracinement dans différents continents et crédibilité née de notre capital social et intellectuel, et des bases d'expériences que nous avons entrepris de construire. À ce titre, c'est certainement un des sommets de notre démarche avec l'IRG. Car en même temps une crise commence à poindre, qui aboutira, cinq ans plus tard, à la fin des relations entre IRG et fondation. En décembre 2009, Pierre Calame a pris sa retraite, suivi en 2010 par Michel Sauquet. Six mois après lui, c'est Martin Viélajus qui s'en va, s'estimant trop jeune pour prendre la succession et ne se voyant pas travailler avec un autre directeur. Séverine Bellina est la nouvelle directrice et Yvan Clouzel son adjoint.

Séverine Bellina et moi nous connaissons bien et nous estimons. Séverine est une ancienne élève de Jean Freyss. Elle a collaboré avec la fondation dans le passé pour coordonner un très bon recueil d'expériences sur la coconstruction du bien public au Mali, « On ne ramasse pas une pierre avec un seul doigt »⁶⁵⁰. Organisations sociales au Mali, un atout pour la décentralisation. Exemples concrets. ». Docteur en droit public, Séverine a été plusieurs années au Ministère français des relations étrangères et elle a étroitement collaboré avec moi pour faire évoluer, dans le sens large que lui donne la fondation, la manière dont le Ministère définit la gouvernance dans sa politique de coopération internationale. Face au rouleau compresseur des « préceptes de bonne gouvernance » de la Banque Mondiale, avoir fait triompher notre vision n'a pas été une mince victoire. Elle s'est même prolongée au niveau européen lors de la définition de la gouvernance dans la coopération internationale de l'Union européenne.

Mais le changement des dirigeants, tant à la tête de la fondation qu'à celle de l'IRG, modifie complètement la donne. D'autant plus que, contrairement à Michel Sauquet et Martin Viélajus qui se considéraient comme des médiateurs, des passeurs, notamment interculturels, tant Séverine Bellina, passée par le Ministère de la coopération, que Yvan Crouzel son nouvel adjoint, passé par la Banque Mondiale, sont des spécialistes de la gestion publique et de la coopération internationale institutionnelle. Ils vont avoir tendance à faire de l'IRG un centre de recherche sur la

⁶⁵⁰ On ne ramasse pas une pierre avec un seul doigt. Paru en 1996, par Collectif.
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/on-ne-ramasse-pas-une-pierre-avec-un-seul-doigt/

gouvernance, axé notamment sur leurs compétences propres, l'Afrique, la coopération internationale et le pluralisme juridique. C'est pourquoi la fondation lui rappelle, dès cette époque, qu'elle n'a pas vocation à financer durablement un centre de recherche.

Michel Sauquet, Claire Launay et moi avons une longue histoire commune, étions amis. C'est ce qui avait permis, au départ de l'IRG, d'arriver à un bon compromis entre mes attentes, valoriser les thèses auxquelles j'étais parvenu au fil des rencontres et expériences de la fondation, et celles de Michel, créer un espace interculturel de réflexion sur la gouvernance. De même, ces liens d'amitié avaient conduit à rattacher « pour ordre » Claire Launay et le Forum latino-américain sur la gouvernance à l'IRG mais sans aucun lien de subordination. Enfin, cette complicité entre nous faisait de la mise au point du programme de l'IRG le fruit d'échanges directs. Certes l'IRG avait pris son indépendance administrative à l'égard de la fondation en se dotant d'un statut associatif avec un Conseil d'administration, présidé par Pascal Delisle, directeur du centre américain de Sciences Po, mais ce Conseil était conçu comme le soutien de l'équipe salariée plutôt que comme le lieu autonome de définition de la stratégie de l'IRG.

Aucun lien d'amitié ou de complicité intellectuelle de ce type n'existait entre Séverine et Matthieu Calame d'un côté, Séverine et Claire Launay de l'autre. Matthieu tient à une approche beaucoup plus formaliste. Pour lui, le Conseil d'administration d'une association est son interlocuteur, l'équipe salariée étant là pour mettre en œuvre une stratégie définie par le Conseil. Et Séverine estime être la responsable hiérarchique de Claire. Dans les deux cas, c'est un bouleversement complet des modes de fonctionnement. Matthieu ne voit pas pourquoi la fondation soutiendrait un centre de recherche spécialisé sur un segment assez étroit de la gouvernance et attend d'un Conseil d'administration renouvelé qu'il propose une stratégie. Nous trouvons une autre insertion administrative que l'IRG pour Claire mais au prix d'une réduction sensible du champ de ses interventions et nous ne parviendrons jamais à rééditer le succès de la mission de 2012. La coopération se poursuivra encore cinq ans, mais la complicité intellectuelle qui en faisait le ciment et l'efficacité avait disparu. Belle illustration du fait que dans les aventures humaines les liens inter-personnels comptent plus que les liens institutionnels.

Les conférences inter-africaines sur les sources de la légitimité

Pour comprendre les raisons pour lesquelles Severine Bellina a pris la direction de l'IRG, il faut revenir quelques années en arrière. Dès 2007, l'IRG propose d'organiser en Afrique une série de conférences sur les sources multiples de légitimité dans l'exercice du pouvoir. Une question également centrale pour la fondation qui insiste toujours sur la différence entre légalité et légitimité, et estime que les fondements de la légitimité sont inséparables de l'histoire de chaque société. Un premier colloque est organisé conjointement par l'IRG et l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (ARGA), en janvier 2007. Il est intitulé : « Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique⁶⁵¹ » :

⁶⁵¹ FDS 23386 - janvier 2007 - Le colloque "Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique ? », 23-25 janvier à Bamako (Mali)

« Le colloque, organisé avec l'appui de la FPH, du Ministère français des Affaires étrangères (MAE) et de la Direction de la coopération Suisse (DDC), a eu lieu, du 23 au 25 janvier 2007, à Bamako, Mali. Il a réuni une quarantaine de participants, personnalités politiques, islamologues et chefs religieux, chefs coutumiers d'Afrique de l'Ouest, ainsi que des universitaires francophones et anglophones africains, français et canadiens. Un mélange des genres réussi, qui a permis de faire émerger et préciser une série d'idées sur le mode d'exercice du suffrage universel, la réforme des constitutions nationales, le pluralisme juridique, la question des langues nationales, la réforme de l'État, l'utilisation plus ou moins pertinente de la tradition, etc. »

Les neuf fiches d'analyse issues du colloque parlent d'elles-même⁶⁵² :

1. Des règles du passé au choix aléatoire des dirigeants actuels
2. Gouvernance, légitimité et légalité au Mali
3. Le choix des dirigeants : s'inspirer de l'expérience historique africaine
4. La gestion des biens publics : le cas des états musulmans du Mali
5. Gouvernance despotique, gouvernance chefferiale et gouvernance postcoloniale
6. Exister par le foncier et le demeurer en l'adaptant aux nouvelles exigences et réalités
7. La redevabilité du pouvoir vue par un chef traditionnel
8. Intégrer les autorités traditionnelles dans les systèmes de gouvernement démocratique
9. Du pouvoir dans les anciens royaumes wolof du Sénégal, des origines au XVIIIe siècle.

Elles illustrent la démarche conjointe de l'IRG et de l'ARGA. La légitimité du pouvoir suppose le sentiment de la population que le pouvoir est exercé conformément à des valeurs partagées par la société et celles-ci sont le fruit d'une longue histoire. Mais les défis auxquels fait face la société ont changé. D'où l'attention à l'exercice traditionnel du pouvoir, à mille lieues du regard méprisant porté par l'Occident sur le pouvoir traditionnel en Afrique, mais sans, à l'inverse, idéaliser ces modèles traditionnels.

Cette réussite donne naissance à un cycle de cinq conférences dans différentes régions d'Afrique, toujours avec l'appui du MAE, au sein du programme de l'IRG intitulé « Légitimité et enracinement du pouvoir⁶⁵³ ». Le second colloque se tient en Afrique du Sud en 2008⁶⁵⁴ :

« Un pari difficile mais gagné. Une soixantaine de participants d'Afrique Australe (Afrique du Sud, Namibie, Mozambique, Lesotho, Zimbabwe) et Occidentale (avec la plus qu'excellente participation de l'Alliance pour refonder la Gouvernance en Afrique, à travers Assane Mbaye et un dialogue

⁶⁵² Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique ? Actes du colloque de Bamako - 23 au 25 janvier 2007
Dossier sur le site de l'IRG : www.institut-gouvernance.org/fr/dossiers/motcle-dossiers-30.html

⁶⁵³ Programme « Légitimité et enracinement du pouvoir » - Parcours international de débat et de propositions sur la gouvernance (2007 – 2012). Sur le site de l'IRG : www.institut-gouvernance.org/parcours-gouvernance.html#&panel1-2

⁶⁵⁴ FDS 24254 - 2008 - La rencontre IRG de Polokwane (Afrique du Sud) ; Un jalon essentiel dans le parcours africain sur la légitimité des pouvoirs ; www.institut-gouvernance.org/fr/ouvrage/fiche-ouvrage-25.html

actif entre zones francophone et anglophone). Une grande diversité de profils : politiques, fonctionnaires, autorités traditionnelles, leaders religieux, avocats, syndicalistes, chercheurs. Et, à travers son responsable de la zone SADC [Communauté de développement de l'Afrique australe], la participation active de l'Union africaine. Un dialogue très ouvert, parfois polémique, sur les diverses sources de légitimité (constitutions, luttes de libération, sources traditionnelles et sources religieuses, y compris très récentes), sur les processus constitutionnels et sur la gestion collective du bien commun (notamment foncier). »

Comme toujours, le colloque fait l'objet d'un compte rendu très détaillé⁶⁵⁵, en français et en anglais, permettant une réflexion durable bien au-delà des participants au colloque. C'est aussi une marque de fabrique de la fondation, de l'IRG et de l'ARGA : la rencontre en face à face est indispensable pour que se noue un véritable dialogue mais elle n'a de sens que si elle donne naissance à un produit durable accessible à un large public. Un autre exemple remarquable de mise en commun du capital social et intellectuel, pour nouer des relations de travail entre régions d'Afrique en approfondissant des thèmes essentiels dans cette région du monde, où les structures de gouvernance sont la plupart du temps calquées sur le système colonial.

La troisième rencontre se tient à Arusha, en Tanzanie, en novembre 2009. Ce qui est frappant dans ce cas, c'est le nombre et la diversité des institutions et réseaux associés à sa préparation, avec un mélange rare d'institutions publiques, comme l'Union africaine ou le MAE français, et d'organisations de la société civile, comme le Forum des petits paysans d'Afrique de l'Est et du Sud ou le Forum des organisations pastorales indigènes. C'était vraiment la force de ces émanations de la fondation, qui bénéficiaient de sa tradition et de sa crédibilité, de dialoguer sur un pied d'égalité aussi bien avec les grandes institutions qu'avec des réseaux de petits paysans.

Le quatrième colloque s'est tenu à Yaoundé au Cameroun, en octobre 2010, et a réuni des partenaires d'Afrique centrale⁶⁵⁶. Il a en particulier traité de la concurrence ou de la complémentarité entre sources de légitimité :

« Les sources de légitimité du pouvoir en Afrique centrale : une diversité concurrentielle ; l'articulation des sources de légitimité ; Constitutions et constitutionnalisme : quel processus pour une gouvernance légitime ? »

Le cinquième s'est tenu à Tunis, en mars 2012, et a réuni des partenaires du monde arabe et du Maghreb⁶⁵⁷ :

« Il était dédié à cinq pays de la sous région nord-africaine (Algérie, Égypte, Libye, Maroc, Tunisie). Comme lors des étapes précédentes, la rencontre s'est caractérisée par le croisement de regards, de cultures, de disciplines et d'acteurs. Une cinquantaine de représentants de la société civile, du secteur privé, des chefs religieux, des personnalités politiques, institutionnelles, etc. sont venus de la sous région nord africaine, de Turquie, d'Europe, d'Amérique Latine, d'Amérique du Nord et d'Afrique, échanger leurs expériences au cœur d'une actualité qui confirme l'urgence d'identifier des

⁶⁵⁵ Sources de légitimité du pouvoir - Synthèse des débats 2008.

Sur le site de l'IRG : www.institut-gouvernance.org/fr/chapitrage/fiche-chapitrage-55.html

⁶⁵⁶ Rencontre de Yaoundé, 2010. Sur le site de l'IRG : <https://institut-gouvernance.org/fr/colloque/fiche-colloque-8.html>

⁶⁵⁷ Rencontre de Tunis, 2012. Sur le site de l'IRG : www.institut-gouvernance.org/fr/colloque/fiche-colloque-11.html

processus et vecteurs de gouvernance démocratique légitime. »

Le colloque s'est tenu dans le contexte des Printemps arabes. En Égypte, Mohamed Morsi a été élu président, soutenu par les Frères Musulmans, mais déjà, Abdel Fattah al-Sissi, qui le renverra en 2013, est Ministre de la Défense. La Tunisie semble à l'époque le pays où les Printemps arabes a eu le plus de succès mais on sait, quinze ans après, ce qui en est advenu. L'équipe de l'IRG note d'ailleurs, à l'intention de la fondation au retour du colloque⁶⁵⁸ :

« La nature et la diversité de la participation à ce colloque n'ont pas été aussi marquées que lors de nos précédentes rencontres. Les contextes politiques autoritaires ont empêché pendant de nombreuses années l'émergence et la formation des organisations sociales de la société civile et du pluralisme politique. Le vide qui en résulte s'est particulièrement ressenti dans la diversité de la représentation des acteurs lors de ce débat. ».

Perception particulièrement lucide de ce qui sera la pierre d'achoppement des Printemps arabes.

Le cycle s'est conclu à Addis Abeba, au siège de l'Union Africaine, en novembre 2012⁶⁵⁹ :

« La rencontre, fondée sur un échange d'expériences – africaines, latino-américaines et européennes – dans le champ des processus constitutionnels et des droits de l'Homme, elle s'est interrogée sur des enjeux concrets d'une gouvernance plurielle. Dans quelle mesure, et selon quelles modalités, la diversité devrait constituer le postulat de départ de l'action publique ? Quels rôles les différents acteurs peuvent-ils jouer dans la prise en compte de la diversité ? Quels dispositifs institutionnels facilitent cette prise en compte ? Comment l'État peut-il incarner, et non pas uniformiser, cette pluralité ? Les échanges de cette rencontre confirment que c'est dans l'action publique que la pluralité des sources de légitimité peut être articulée pour donner corps à un vivre ensemble pacifié et partagé. Cette réflexion collective contribue ainsi à une meilleure compréhension des modalités possibles d'une action publique plurielle, axe fort du travail de l'IRG. »

À l'issue de ces cinq colloques exemplaires, tant par la volonté de couvrir les différentes régions d'Afrique que par la diversité des participants et la qualité des restitutions, l'IRG et l'ARGA avaient parfaitement rempli leur rôle de catalyse, d'organisation et de restitution des échanges, de constitution d'un réseau international, associant même des partenaires états-unisens comme l'Université Colombia, donnant une légitimité internationale et une substance solide à la question de la légitimité dans l'exercice du pouvoir, une des questions portées conjointement par l'IRG, l'ARGA et la fondation. Séverine Bellina, interlocutrice de l'IRG pour le compte du MAE lors du premier colloque, en est devenue la directrice lors du dernier.

Séverine, dans les années suivantes, s'attachera notamment à valoriser ce formidable capital accumulé d'expériences en publiant deux livres aux éditions Khartala, « Refonder la légitimité

⁶⁵⁸ FDS 26147 - mars 2012 - Le colloque de Tunis 12 au 14 mars 2012 : dernière rencontre régionale en Afrique du Parcours de débat et propositions sur la gouvernance

⁶⁵⁹ Rencontre d'Addis Abeba, Diversité et action publique, défi de la gouvernance démocratique légitime. Paru en 2014 Sur le site de l'IRG : <https://institut-gouvernance.org/fr/ouvrage/fiche-ouvrage-44.html>

de l'État⁶⁶⁰ »

Une divergence stratégique entre les raisons d'être de l'IRG et les nouvelles orientations de la fondation

Dès cette époque, la confiance entre Fondation et IRG s'est sérieusement érodée. Matthieu Calame critique à la fois la faiblesse du Conseil d'administration et le flou du programme⁶⁶¹ :

« Depuis quatre ans, la discussion avec l'IRG s'avère complexe : flou sur les propositions de l'IRG, flou sur son identité et sa fonction, faiblesse de son conseil d'administration. Ceci avait conduit à un projet de convention sur 1 an [au lieu des conventions de deux ans qui à l'époque étaient la règle avec les partenaires de la fondation pour assurer une perspective de durée]. [...] [est envisagée] une sortie en biseau en 2018 – 2020 en cas de divergence stratégique. [...] Le bureau a l'intention de démissionner en bloc (4 membres sur 5) pour être renouvelé. Par ailleurs le comité d'orientation est également renouvelé [...]. J'ai salué cette évolution en soulignant l'importance que la gouvernance de l'IRG et, notamment la composition de ses organes dirigeantes, intègre des personnalités susceptibles de participer à son action de rayonnement et d'influence. [...] [Matthieu précise aussi ce qui est la nouvelle orientation de la fondation : se dégager de l'international et se recentrer sur l'Europe et la francophonie]. En terme d'aire géographique, au delà de la francophonie européenne, les deux axes sont la francophonie non européenne et l'Europe. [et avec la priorité donnée aux liens avec les mouvements sociaux] venir à l'appui des mouvements citoyens/sociaux qui n'ont pas de théorie de la gouvernance au-delà du local ».

Le décalage entre ce qui avait fondé la stratégie de l'IRG, l'international, la diversité des partenariats institutionnels, la contribution à une pensée interculturelle sur la gouvernance, et la nouvelle stratégie de la fondation est évidente. L'IRG est invité à une évolution radicale, une forme d'abandon de tout le capital de crédibilité construit au cours des douze années, sous peine de perdre le soutien financier mais, aussi intellectuel et social, de la fondation qui a été déterminant dès le départ. L'aventure à l'évidence s'acheminait vers son terme.

À la demande de la fondation, l'IRG a produit un texte précisant sa stratégie⁶⁶². Est remise en évidence, le lien entre révolution de la gouvernance et transition vers des sociétés durables, qui est au cœur de l'Agenda du 21^{ème} siècle :

« Pour l'IRG, la question de la gouvernance est centrale dans la réussite de cette Transition. La construction de régulations publiques (globales ou sectorielles) favorables à un modèle de développement humain et durable, implique, en effet, la participation de la pluralité des acteurs concernés aux choix de société et à l'exercice du pouvoir politique. La complexité de chacune de nos sociétés fait que les acteurs sont dans des situations très différentes au sein même des groupes

⁶⁶⁰ FDS 27721 - 2015 - Sortie du volume 1 de « Refonder la légitimité de l'État quand les expériences et les pratiques parlent » produit par l'IRG. Une valorisation du programme « Légitimité et enracinement des pouvoirs » de l'IRG. Paru en 2015, Karthala, par Séverine Bellina avec la collaboration de Marion Muller. Sur le site de Karthala: <https://www.karthala.com/accueil/2930-refonder-la-legitimite-de-letat-quand-les-experiences-et-les-pratiques-parlent-volume-1-9782811113834.html>

⁶⁶¹ FDS 27821 - juin 2015 - Redynamisation du conseil d'administration de l'IRG, des perspectives favorables ; renouvellement du bureau - perspective d'orientation pour la période

⁶⁶² FDS 27840 - juin 2015 - Réunion FPH - IRG avec membres du bureau. Discussion à partir de la note d'avenir de l'IRG

auxquels on les rattache (société civile, institutions, pouvoirs économiques, décideurs publics, ...). C'est dans l'interaction entre tous ces acteurs, dans toutes leurs diversités, que des solutions justes et durables peuvent émerger et des rapports de force favorables s'imposer. »

L'IRG ne se voit nullement appui aux seuls mouvements sociaux, car sa vocation est bien de renouveler une pensée et une pratique de la gouvernance qui concerne tous les acteurs et s'exprime à tous les niveaux, du local au mondial. L'Institut ne pouvait coller à la nouvelle stratégie de la fondation, sauf à se renier lui-même. Le renouvellement du Conseil d'administration, dont un vieil ami de la fondation, Henri Rouillé d'Orfeuil, prend la présidence⁶⁶³, la création d'un « Conseil d'orientation élargi », avec l'idée à partir de là de faire émerger un « nouvel IRG » reflétant les orientations de la fondation ne changeront rien à la contradiction entre la vocation de l'IRG, telle que définie en 2004, et ces nouvelles orientations. La relation se poursuivra cahin caha jusqu'en 2019⁶⁶⁴, mais le souffle et la confiance avaient disparu.

Faut-il le regretter ? Oui évidemment, si l'on voit la dynamique qui était née, les réseaux qui s'étaient créés, la richesse des contributions, la crédibilité acquise. Mais, consolation partielle, des acquis sont là, ont été une contribution importante à la réflexion internationale à un moment donné de l'histoire. Force est de reconnaître que ces dynamiques sont inséparables des personnes qui les portent et des liens entre eux. Les chevilles ouvrières partant à la retraite, les stratégies des institutions évoluant, quand un fossé se creuse, que les complicités intellectuelles ont disparu, poursuivre la coopération relèverait plus de la routine des vieux couples que tout divise mais qui ne parviennent pas à se séparer que d'un véritable partenariat. L'IRG est à l'image de bien des dynamiques entreprises dans le cadre du projet 2003-2010 de la Fondation. C'était des dynamiques humaines plus qu'institutionnelles. En rupture avec ce que représentaient les institutions, elles ne pouvaient être autonomes par rapport à la fondation, à la fois soutien financier et apport de son capital social et intellectuel. N'étant plus en phase avec la stratégie de la fondation après 2010, la plupart d'entre elles n'étaient plus en mesure de survivre, sauf à se renier. Mais est-ce si différent dans la vie des institutions ? Combien d'entre elles, sous l'apparente continuité des statuts et des organes, apportent au monde un souffle à un moment donné de l'histoire puis, rentrent dans la routine. Les dix ans actifs de l'IRG auront apporté à la réflexion sur la gouvernance et au dialogue international, sur ce sujet essentiel, plus peut-être que bien des institutions pérennes.

⁶⁶³ FDS 28125 - février 2016 - Entretien avec Henri Rouillé d'Orfeuil, nouveau Président de l'IRG. Mise en route du « nouveau » IRG

⁶⁶⁴ FDS 29949 - juillet 2019 - Entretien avec Henri Rouillé d'Orfeuil. origine de la réunion - fin de l'IRG-EGA et projets alimentaires territorialisés

5.2 – L’alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique, ARGA

Portée et limites d’une pression au multipartisme en Afrique

Jusqu’à la chute du mur de Berlin, l’Afrique a été un des terrains d’affrontement privilégiés entre le bloc communiste et le bloc occidental. Dans cet affrontement, les démocraties européennes et américaines ont été peu regardantes sur la gestion interne des pays africains qui s’étaient rangés sous leur bannière, fermant les yeux sur l’absence de démocratie et sur les atteintes aux droits humains.

À partir de 1989, changement de décor. Le « camp communiste » est à terre. L’Occident, sous la pression des opinions publiques, devient soudain plus pointilleux à l’égard de ses alliés africains. La France, dans le cadre de ce qu’il est convenu d’appeler la « France Afrique », système complexe d’influences, combinant aide économique, intérêts français en Afrique, réseaux plus ou moins mafieux et implication militaires, est à la manœuvre et, comme toujours, sûre de sa supériorité, y va avec ses gros sabots. C’est en 1990, le fameux « discours de la Baule » du président Mitterrand. Il vaut la peine d’être cité⁶⁶⁵. Les passages clé du discours relient l’aide publique, importante en pleine crise de la dette, à une « démocratisation » par un passage au « multipartisme » :

« La France liera tout son effort de contribution aux efforts qui seront accomplis pour aller vers plus de liberté ; il y aura une aide normale de la France à l’égard des pays africains, mais il est évident que cette aide sera plus tiède envers ceux qui se comporteraient de façon autoritaire, et plus enthousiaste envers ceux qui franchiront, avec courage, ce pas vers la démocratisation [...] s’agissant de démocratie, un schéma est tout prêt : système représentatif, élections libres, multipartisme, liberté de la presse, indépendance de la magistrature, refus de la censure [...]. À vous peuples libres, à vous États souverains que je respecte, de choisir votre voie, d’en déterminer les étapes et l’allure. »

Puis, en contradiction flagrante avec le passage précédent, Mitterrand ajoute :

« La démocratie est un principe universel. Mais il ne faut pas oublier les différences de structures, de civilisations, de traditions, de mœurs. Il est impossible de proposer un système tout fait. La France n’a pas à dicter je ne sais quelle loi constitutionnelle qui s’imposerait de facto à l’ensemble des peuples qui ont leur propre conscience et leur propre histoire, et qui doivent savoir comment se diriger vers le principe universel qu’est la démocratie [...] la France n’entend pas intervenir dans les affaires intérieures des États africains amis [...]. Pour nous, cette forme subtile de colonialisme qui consisterait à faire la leçon en permanence aux États africains et à ceux qui les dirigent, c’est une forme de colonialisme aussi perverse que tout autre ».

⁶⁶⁵ Le discours de La Baule a été écrit - du point de vue formel, mais pas sur le fond - par Erik Orsenna. Il a été prononcé par le président de la République française François Mitterrand, le 20 juin 1990, dans le cadre de la 16^e conférence des chefs d’État d’Afrique et de France à laquelle étaient invités 37 pays africains et qui s’est déroulée dans la commune française de La Baule-Escoublac

Le Président français ne manque pas d'humour. La France n'a cessé de faire des recommandations comminatoires. Quelqu'un a dit un jour que l'Afrique avait bénéficié, de la part du reste du monde, du plus grand nombre de mauvais conseils. La cause est entendue, toute affaire cessante les pays africains doivent adopter « système représentatif, élections libres, multipartisme ». Fermez le ban.

Forte de ses premières expériences de coopération internationale, la fondation ne souscrit pas à cette attention exclusivement portée sur les formes extérieures de la démocratie. En juin 1992, elle a organisé, à Santiago du Chili, une rencontre internationale pour débattre du rôle des organisations de la société civile, des ONG, dans les processus de transition vers la démocratie et des différents modèles possibles de relation entre pouvoirs publics et ONG. Ses conclusions ont été ramassées dans la « Déclaration de Santiago⁶⁶⁶ ». Comme nous l'avons noté, en racontant ce début de deuxième étape de la Fondation, qui a suivi la première période sabbatique, « *Dans les années 1980, nos partenaires étaient tous des ONG. Dans les années 1990, gouvernements ou institutions publiques sont aussi partie prenante* ». D'où, même si à l'époque on parlait d'État et non de gouvernance, l'intérêt pour les relations entre pouvoirs publics et société civile.

Dans la Déclaration, nous commençons par faire une distinction, essentielle dans le cas africain, entre « organisations de citoyens » et « organisations de service et d'appui », celles que nous avons beaucoup fréquentées dans la première période de la fondation et qui sont pilotées de l'extérieur, porteuses de projets de coopération, parfois acceptés sur place non par intime conviction mais parce que l'argent des projets est indispensable à la communauté locale.

Puis, nous distinguons trois fonctions possibles pour ces ONG :

1. « être un substitut, plus ou moins provisoire, à un État gouverné de façon illégitime, inefficace ou injuste et le refuge, souvent sous la protection d'Églises, d'institutions religieuses ou internationales, de militants démocrates et d'opposants politiques [...] ;
2. lutter contre l'exclusion sociale. On voit alors des organisations de citoyens se constituer, de leur propre initiative ou même à celle de l'État, pour prendre en charge leur propre survie et leur propre développement, et des organisations de service s'efforcer d'apporter un appui adapté aux besoins de populations exclues quoique parfois majoritaires ;
3. être les germes d'une nouvelle conception de la société, face à la crise des modèles de développement, de l'État-providence, de l'organisation hiérarchique des partis et de l'action publique. »

Pour nous, c'est le début de la réflexion sur ce que nous appellerons plus tard la co-construction du bien public et le partenariat multi-acteurs.

Ousmane Sy⁶⁶⁷ participe à cette rencontre et à la rédaction de la Déclaration. C'est le début d'une longue amitié. Alpha Oumar Konaré⁶⁶⁸, devenu président de la République en 1992 dans le cadre de la transition vers une démocratie pluraliste et un État de droit au Mali, le charge de

⁶⁶⁶ Des initiatives locales aux politiques globales – La Déclaration de Santiago, mémoire de la rencontre, juin 1992
Sur le site des ECLM : <https://www.eclm.fr/livre/des-initiatives-locales-aux-politiques-globales/>

conduire le processus de décentralisation au Mali. Arrière-petit-fils d'El Hadj Oumar Tall⁶⁶⁹, élevé à Bandiagara, qui fut une des capitales de son ancêtre, docteur en développement économique et social de l'Université française de Paris I, militant du mouvement démocratique aux côtés de Konaré, Ousmane jouit d'une double légitimité : traditionnelle, par son sang et son éducation ; intellectuelle par ses diplômes. Devenu ami de Jean Freyss, au moment où ce dernier travaille pour le compte du Premier Ministre Michel Rocard à mettre en œuvre l'idée de co-développement⁶⁷⁰, qui privilégie une coopération décentralisée entre territoires, il partage avec la fondation le souci que les populations africaines puissent inventer le mode de gouvernance qui leur convient. Notre coopération et notre amitié date de ces années 1990. On l'a déjà vu, dans l'histoire de l'IRG, pleinement impliqué dans le cycle de colloques sur « La légitimité et l'enracinement du pouvoir ».

L'évaluation de la coopération européenne menée dans le cadre de la Convention de Lomé

En 1998, Michel Rocard, devenu président de la Commission coopération et développement du Parlement européen, souhaite disposer d'une évaluation de la « Convention de Lomé⁶⁷¹ » qui régit, depuis 1975, la coopération entre l'Union européenne et quarante-six pays dits « ACP » (Afrique, Caraïbes, Pacifique), anciennement colonisés par un État européen. La Commission européenne me confie, cette fois en tant que consultant, le pilotage de cette évaluation. Je mobilise, à cette fin, les méthodes développées par la fondation, en commençant par recueillir plus de 250 histoires concrètes de coopération⁶⁷² dont, à l'issue d'une rencontre internationale tenue à la Commission européenne à Bruxelles, est tirée une synthèse⁶⁷³. Elle est assez sévère pour l'Union européenne, car le système mis en place, extrêmement lourd, est « un modèle de

⁶⁶⁷ Ousmane Sy, né en 1949, est un homme politique malien. Il a travaillé comme expert pour le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Depuis 2004, il dirige un centre dont il est promoteur : le Centre d'expertises politiques et institutionnelles en Afrique (CEPIA). Il a également été coordinateur de l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique et vice-président de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance. Considéré comme le père de la décentralisation au Mali, il a eu à mener plusieurs missions allant dans ce sens avant d'être nommé, en 2000, ministre de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales par le président Alpha Oumar Konaré. Le 26 décembre 2012, pendant la transition, il est chargé par le président intérimaire Dioncounda Traoré du secrétariat général de la présidence.

⁶⁶⁸ Alpha Oumar Konaré, né en 1946, est un homme d'État et historien malien. Il a été président de la République de 1992 à 2002 et président de la Commission de l'Union africaine jusqu'en 2008. Il est à ce jour le seul président malien à avoir terminé son mandat par une transition entre deux présidents élus et non un coup d'État.

⁶⁶⁹ El-Hadj Oumar Ibn Saïd al-Futi Tall (vers 1794-1864), Umar Saidou Tall, né dans le Futa Tooro, Sénégal, était un dirigeant politique de l'Afrique de l'Ouest. Savant islamique, commandant militaire Tijani Soufi et Toucouleur qui a fondé un bref empire englobant une grande partie de l'actuelle Guinée, du Sénégal et du Mali.

⁶⁷⁰ Depuis les années 90, l'utilisation de ce terme est de plus en plus fréquente pour qui veut évoquer le lien entre « développement » et « phénomènes migratoires ». La nouvelle conception du « co-développement » est fondée sur une recherche de la complémentarité entre migration et développement : « Elle vise surtout à renforcer l'intégration en France tout en favorisant la solidarité active avec les pays d'origine, à créer les conditions sociales pour aider les migrants potentiels à demeurer chez eux [...] ». Elle signifie le dépassement de la coopération pour l'instauration d'objectifs communs. L'intérêt partagé de la France et des pays d'origine est de faire de l'immigration un vecteur de développement » Document téléchargeable sur le site du GRDR : https://grdr.org/IMG/pdf/Fiche_le_co-developpement_a_t_il_un_sens.pdf

⁶⁷¹ La convention de Lomé est un accord de coopération commerciale signé le 28 février 1975 entre la CEE et 46 pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et renouvelé en 1979, 1984, 1990 et en 1995. En 2000, la convention de Lomé est remplacée par l'accord de Cotonou. Auparavant ne comptant à l'origine que 18 États membres, elle en compte 79 à présent, preuve de son attractivité

mauvaise gouvernance donnant des leçons de bonne gouvernance ». Cette inefficacité de la coopération européenne ne sera pas pour rien, au fil des décennies, pour pousser les Africains dans les bras des Chinois, voire des Russes, qui ne s'embarrassent pas de donner des leçons de démocratie et de droits de l'Homme, et veulent seulement acquérir des matières premières en échange de leur coopération. La fondation en conclut pour son compte qu'il faut arrêter d'expliquer aux Africains la manière dont ils doivent se conduire, et les aider, au contraire, à repenser leur gouvernance, du niveau local au niveau continental, sortant de l'attitude mimétique qui les a conduits, au lendemain de leurs indépendances, à reprendre à leur compte les structures et les concepts de l'État colonial. Il ne s'agit donc pas d'une simple réforme des États, mais d'une véritable refondation. C'est l'origine de l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (ARGA).

C'est, en fait, l'idée d'animer un réseau d'échange d'expériences qui est pratiquement à l'origine de cette Alliance. Ce réseau naît lors d'un séminaire tenu à Lomé⁶⁷⁴ à l'initiative d'un des fer-vents partisans de la méthode de recueil et de capitalisation de l'expérience, le Sénégalais Sidiki Daff, pilier de la réflexion sur l'évolution des quartiers populaires des villes⁶⁷⁵ :

« À l'issue de débats, d'ateliers d'écritures et de réunions spécifiques sur le thème de la gouvernance, ce séminaire a suscité beaucoup de questions et d'attentes. Certaines portent sur les concepts, notamment sur les notions : de démocratie, de réseau, de communication liée aux spécificités africaines, soulignant, par exemple, que l'écrit n'est peut-être pas dans tous les contextes africains le meilleur support de communication. D'autres, sur des aspects plus techniques, mettant en évidence la nécessité de formation aux outils. Ce séminaire a surtout révélé la richesse qu'un réseau d'échange d'expériences international peut apporter, et permettre à chacun de sortir de l'impuissance par le renforcement mutuel. Le regard croisé des uns et des autres sur des situations souvent différentes montre que les vrais problèmes sont bien souvent les mêmes ».

Ce point de départ marquera durablement la future Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique qui a toujours eu pour spécificité de valoriser les expériences concrètes. C'est notamment ce qui fera la richesse et la pérennité de son site web⁶⁷⁶ : cet échange d'expériences interdit en effet de s'en tenir à des discours normatifs et enracine dans le réel les leçons de gouvernance qui en sont tirées.

⁶⁷² BIP 44 - 1999 - La coopération entre l'Union Européenne et les pays Afrique Caraïbes Pacifique. 260 histoires illustrant les insuffisances de la coopération européenne actuelle et les principes directeurs qui devraient la guider dans l'avenir. Textes en français et en anglais

⁶⁷³ BIP 1848 - avril 1999 - Mettre la coopération européenne au service des acteurs et des processus de développement. À la demande du Parlement Européen, la FPH a animé un processus collectif d'évaluation de la coopération européenne avec les pays d'Afrique Caraïbes Pacifique. Un séminaire international, à Bruxelles en avril 1999, et un rapport ont permis d'établir un diagnostic sévère et des propositions de réforme

⁶⁷⁴ BIP 539 - Lomé, octobre 1999 - Le réseau sur la "gouvernance Afrique" sous le signe de l'échange d'expériences. Séminaire de Lomé : comment l'échange d'expériences, la circulation de l'information, la constitution de réseaux de citoyens participent à la mise en œuvre de la démocratie en Afrique

⁶⁷⁵ Dans le prolongement de la Déclaration de Caracas, une des « rencontres fondatrices » de la seconde période de la Fondation, dont nous avons raconté l'origine et les résultats, un réseau inter-africain des habitants s'est constitué dans les années quatre vingt dix et a été à l'origine de plusieurs rencontres inter-africaines visant à faire évoluer les relations entre les pouvoirs publics et les organisations d'habitants des quartiers d'habitat populaire

⁶⁷⁶ Site de l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique (ARGA) : www.afrique-gouvernance.net/

La première idée de la fondation avait été de créer deux réseaux d'échange d'expériences, l'un sur la décentralisation, l'autre sur l'intégration régionale, et un certain nombre d'animateurs nationaux avaient été pressentis pour les animer. La rencontre de Cotonou⁶⁷⁷, en mai 2000, nous fait changer le fusil d'épaule :

« Le travail accompli par les animateurs a permis, en quelques mois, de toucher plusieurs centaines de personnes. Des ateliers de travail nationaux ont été organisés et des réflexions collectives au sein de différents collèges (milieux socio-professionnels) ont commencé à prendre corps. [...] Les thèmes de la gouvernance, de la décentralisation, de l'intégration régionale sont reconnus comme une urgence dans tous les pays d'Afrique de l'Ouest, même si les contextes diffèrent d'un pays à l'autre. La démarche, profondément novatrice (lien entre décentralisation et intégration, approche collégiale, échange inter-africains, importance donnée aux expériences, fonctionnement horizontal...), fait naître un réel enthousiasme collectif. »

Il ne s'agit plus de juxtaposer deux réseaux d'échange distincts mais de faciliter l'émergence d'une pensée africaine sur la gouvernance. Reste à en trouver les modalités de pilotage et à en jeter les bases, en évitant d'enfermer la pensée dans un pseudo-africanisme qui passerait à côté des questions universelles sur la gouvernance.

Le Comité d'initiative sur la refondation de la gouvernance en Afrique

Un comité d'initiative se crée. Ses débuts sont poussifs, faute d'un véritable leader mais il se réunit à Paris, en septembre 2000 et définit alors son ambition dans une note d'orientation⁶⁷⁸ qui en sera la référence durable:

« Il est composé de Ousmane Sy (ancien Chef de la Mission décentralisation et des réformes institutionnelles), devenu Ministre de l'administration du territoire et des collectivités décentralisées du Mali), Antoine Sawadogo (ancien Ministre de l'administration au Burkina Faso, devenu Président de la Commission nationale de décentralisation), Alhassane Condé (ancien Secrétaire d'État chargé de la décentralisation en république de Guinée), Fadel Diamé (directeur régional de la Fondation Rurale pour l'Afrique de l'Ouest (FRAO) basée au Sénégal), Jean Freyss (membre du conseil de de la FPH), et John Igué (ancien Ministre des petites et moyennes entreprises du Bénin, enseignant et Directeur du Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale LARES).

Le rôle du Comité d'Initiative est de donner une légitimité politique au processus, des animateurs nationaux, identifiés par pays, assurent la crédibilité technique. La note d'orientation du Comité d'Initiative confère une ambition très forte au processus. Voilà un extrait de la note d'orientation :

⁶⁷⁷ BIP 549 - Cotonou, mai 2000 - La première rencontre régionale du réseau « Dialogues sur la gouvernance : décentralisation et intégration régionale en Afrique ». La rencontre de Cotonou : étape importante dans le processus d'organisation des dialogues inter-africains sur la gouvernance

⁶⁷⁸ BIP 657 - Paris, septembre 2000 - La note d'orientation du Comité d'Initiative. Le Comité d'orientation politique du processus "gouvernance Afrique" pouvait enfin se réunir. Il élabore le document d'orientation et se transforme en Comité d'Initiative

« Notre diagnostic, c'est l'échec profond de l'État-nation africain tel qu'il a été bâti aux indépendances. Il ne répond pas aux aspirations de nos populations et ne sait ni les écouter, ni les comprendre, ni les associer à l'initiative et à l'autorité. Notre souveraineté est illusoire. Les élites publiques finissent par avoir pour seul but de se perpétuer elles-mêmes. Pour cette refondation, le Comité plaide pour l'audace : [...] il nous faut changer de système de pensée et d'action et inventer de nouveaux paradigmes, nous voulons que notre initiative ose explorer des voies nouvelles, proposer de nouvelles alternatives d'un changement qualitatif et durable [...]. Une gouvernance africaine légitime ne naîtra ni d'une simple imitation de recettes ayant fait ailleurs leurs preuves, ni d'un repli sur une hypothétique africanité. Il faut une gouvernance à la fois enracinée dans notre culture, ouverte aux apports des autres parties du monde et adaptée à la réalité de la société mondiale de demain. [...]. L'ambition clairement affichée du Comité est d'influencer dans l'avenir la formation des politiques publiques tout en se gardant bien de se constituer en un parti politique : [...] notre impact viendra non de notre force institutionnelle et politique, mais de notre crédibilité morale et intellectuelle et de celle des propositions que nous serons capables de formuler, de leur ancrage profond dans la réalité de nos sociétés et dans l'écho qu'elles susciteront dans les aspirations de nos peuples. »

Deux idées majeures, donc : une refondation et pas seulement du rafistolage ; une réflexion ancrée dans la réalité des sociétés africaines mais ouverte aux apports d'où qu'ils viennent. On est déjà loin du « discours de la Baule » de François Mitterrand, mais on verra, par la suite, que la France et l'Europe n'ont pas renoncé à imposer leur modèle de la démocratie et de l'État, pas plus que la Banque Mondiale n'a renoncé facilement à ses préceptes universels de bonne gouvernance, inspirés par les fondations conservatrices américaines. J'avais d'ailleurs dès le printemps 2007, analysé de façon détaillée, la manière dont la Banque Mondiale a construit ses indicateurs présumés universels de « bonne gouvernance »⁶⁷⁹ :

« On s'aperçoit, tout d'abord, que plus de la moitié des trente et une institutions [qui ont contribué à l'élaboration des indicateurs] sont des organismes très proches des grandes entreprises et des banques de développement. [...] L'analyse détaillée, organisme par organisme et indicateur par indicateur, montre le poids démesuré de cette logique et de ces intérêts. [...] À la concentration des organisations sources des indicateurs dans le monde de l'accompagnement des grandes entreprises à l'exportation, s'ajoute le caractère presque exclusivement monoculturel de ces institutions. Toutes, je dis bien toutes, à l'exception de la Banque Européenne d'Investissement, se trouvent, ou basées aux États-Unis ou financées par l'USAID. C'est dire combien on est loin du discours sur une gouvernance qu'il appartiendrait à chaque pays de concevoir librement ! L'analyse de certains des sites web de ces institutions est plus édifiante encore. Deux exemples parmi les rares qui ne sont pas directement liés à l'accompagnement des investissements étrangers : la Freedom House et l'Heritage Foundation [deux fondations américaines très conservatrices]. »

Or, à l'époque où le Comité d'initiative rédige sa note d'orientation, la Banque Mondiale se répand dans toute l'Afrique pour promouvoir ses « indicateurs universels » de bonne gouvernance. Le travail collectif du réseau va construire un efficace contre feu à cette offensive. Seuls

⁶⁷⁹ BIP 3177 - avril 2007 - Une lecture critique des indicateurs de la Banque Mondiale et la nécessité d'engager à leur sujet un débat fondamental. La Banque Mondiale a produit pour la plupart des pays du monde des indicateurs de synthèse sur la qualité de la gouvernance. Ces indicateurs sont gravement biaisés. Au moment où l'Union Européenne s'engage dans un débat international sur la gouvernance, il est indispensable que les institutions publiques et privées aient une réflexion fondamentale sur la nature et l'usage des indicateurs

les services de la Coopération suisse, qui ne sont pas parties prenantes comme la France et la Grande Bretagne, anciennes puissances coloniales, apporteront, aux côtés de la fondation, un appui de départ à la constitution de ce réseau.

Un document de 2002 rappelle les différentes étapes de ce que l'on appelle encore un réseau inter-africain de dialogue sur la gouvernance⁶⁸⁰ :

« Le processus engagé sur la Gouvernance en Afrique de l'Ouest s'inspire des différents outils et concepts développés par la fondation :

- constitution de réseaux transnationaux de travail et mise en place d'un dispositif décentralisé de gestion des fonds ;
- mise en place de plusieurs organes différents pour définir les orientations politiques, mener le travail quotidien et s'assurer de la rigueur scientifique et technique des évaluations et des propositions ;
- recours systématique aux fiches d'expérience DPH et mise au point d'un thésaurus cartographique pour recueillir les expériences et les points de vue et pour délimiter le champ thématique du travail ;
- approche en trois voies (géo-culturelle, collégiale, et sectorielle) inspirée de l'Alliance ;
- mise en place d'un site web susceptible de donner une bonne visibilité au réseau. »

On retrouve là toute la stratégie de la fondation : combiner une « entrée thématique », la gouvernance, une « entrée géographique », l'Afrique, et une « entrée méthodologique », ici les fiches d'expériences, la méthodologie des «trois voies » et la conception de sites web ressources, selon le modèle développé par Vincent Calame pour la fondation, qui sera appliquée aux quarante partenaires de la Communauté de sites ressources pour une démocratie mondiale, COREDEM⁶⁸¹.

Les années qui suivent voient le réseau s'étendre et se renforcer. Par exemple, en 2004, la Fondation suscite une rencontre de ses partenaires africains⁶⁸² pour renforcer les synergies du réseau gouvernance Afrique, soit avec des collègues d'acteurs, comme les paysans et les pêcheurs, soit sur un thème, comme les petites entreprises. On gagne sur les deux tableaux : les réseaux thématiques ou collégiaux bénéficient d'une réflexion de fond sur la gouvernance, renforçant leur crédibilité face aux pouvoirs publics ; le réseau gouvernance Afrique reçoit les apports de ces réseaux pour alimenter la banque d'expériences.

⁶⁸⁰ BIP 653 - avril 2002 - Le déroulement du processus "Gouvernance Afrique", les rencontres et les notes d'étape qui le ba-
lisent ; où l'on voit comment depuis 1999 un processus de travail collectif se met progressivement en place, s'approprie les
méthodes de la fondation, définit ses différents organes et leur rôle respectif, développe dans chaque pays les contacts avec
différents milieux socio-professionnels et se dote d'un début de visibilité collective

⁶⁸¹ Les participants de la COREDEM : www.coredem.info/rubrique21.html

⁶⁸² FDS 21503 - 2004 - Partenariats en Afrique et gouvernance. Les relations entre partenaires africains autour des questions de
gouvernance

Du réseau d'échange à une Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique, ARGA

La crédibilité du réseau lui permet de nouer des contacts avec le monde universitaire, par exemple avec l'UNISA⁶⁸³, la plus grande université par correspondance d'Afrique. À la fin de l'année 2004, et à l'occasion d'un large renouvellement des animateurs nationaux du réseau, pour faire la place à des personnes mieux insérées dans leur contexte, On teste aussi l'idée de passer d'un réseau à une alliance. Ousmane Sy et Momar Dieng, font la tournée de huit pays africains pour consolider le rôle des animateurs nationaux et renforcer le lien avec les pouvoirs publics⁶⁸⁴ :

« Momar et Ousmane ont visité en deux mois 9 pays : Mali, Sénégal, Guinée, Guinée Bissau, Cameroun, Burkina, Gambie, Bénin et Togo. Objectif :

- a) susciter des groupes d'initiative autour des propositions ;
- b) tester l'idée d'alliance auprès des décideurs ;
- c) encourager les animateurs nationaux à relayer le débat sur les propositions ;
- d) engager les médias dans le processus.

[...] l'idée de l'alliance suscite un grand intérêt aussi bien chez les décideurs, la société civile que les partenaires de développement [...]. L'accueil a été excellent. La manière dont nous concevons la gouvernance rassure les gens car on invite (pour une fois) chaque société à inventer ses modalités. Car il y a un malaise général à l'égard de ce concept. Ici, les gens sentent qu'on les invite à un effort de création. Chaque pays est parti de ses enjeux actuels, et la question a été de savoir si nos propositions étaient pertinentes pour ces enjeux. Un des débats constants est celui de la décentralisation. Par exemple le Président de la Guinée Bissau pense que si on décentralise le pays va se casser. Et on s'est rendu compte que la question des conflits est centrale [ce qui conduira à renforcer les liens entre le réseau et le site ressources Irenées sur l'art de la paix⁶⁸⁵ dont la Fondation a soutenu par ailleurs la création : toujours cet art de la fécondation mutuelle qui est au cœur de notre stratégie.] »

On parle ici, pour la première fois, d'alliance et plus de réseau. Le renforcement de la dynamique oblige, en effet, à repenser et à requalifier l'organisation de cette dynamique collective, pour faire leur place à tous ceux qui s'y engagent, notamment en partageant leurs expériences, sans pour autant créer une lourde association où se mêleraient avec le même statut des personnes très engagées et des relations plus ponctuelles ou épisodiques. C'est le modèle de l'« Alliance » inspiré des réflexions menées à partir de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire qui est retenu par le Comité d'Initiative. Une alliance se définit par une Charte constitutive qui décrit les objectifs communs, l'éthique et les dispositifs de travail. Parmi ces dispositifs de travail, naturellement, le recueil, le partage et la capitalisation de l'expérience. Nous théoriserons bien plus tard, à l'occasion de la création en France de l'alliance « Fabrique des transitions », les

⁶⁸³ FDS 21631 - juin 2004 - Perspectives de coopération UNISA-FPH. De bonnes convergences promettant des pistes de coopération : sur la formation des nouveaux cadres du sud Soudan ; sur ORUS et le contrat social ; peut-être sur l'éthique professionnelle et sur la formation de leaders sociaux ; sur Afrique gouvernance

⁶⁸⁴ FDS 21960 - décembre 2004 - Bilan des missions "pays" de gouvernance Afrique

⁶⁸⁵ Site ressources d'Irenées : www.irenees.net

fondements des alliances en les comparant aux structures associatives classiques.⁶⁸⁶

Le Centre de ressources du réseau, piloté par Sidiki Daff, épaulé sur le plan technique par Vincent Calame et Karine Goasmat, joue un rôle névralgique du fait de la place accordée au recueil d'expériences, aux outils d'analyse et au site ressources. Il prend, en 2005, l'initiative de rédiger un projet de Charte constitutive⁶⁸⁷ de la future alliance, qui fait l'objet d'un travail collectif de correction associant tout le réseau. La Charte constitutive est définitivement adoptée en septembre 2006, et est publiée sur le site web où elle reste la référence de toute la dynamique collective⁶⁸⁸. Dès 2005, et sur la base des textes provisoires, le réseau « gouvernance Afrique » devient « l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique » -ARGA). Ses objectifs et ses ressources documentaires en font déjà la référence majeure des réflexions sur la gouvernance africaine. La Charte prolonge le texte d'orientation de 2000 :

« Sur la base d'un socle commun de convictions et de visions, cette alliance a pour mission de mobiliser les forces de changement pour approfondir les propositions, renforcer leur légitimité et les traduire en actes. Notre vision s'appuie sur la conviction de la nécessité d'un projet africain de gouvernance légitime qui doit satisfaire trois exigences minimales. Il doit être commun, donc l'aboutissement de la mise en dialogue et en relation des expériences et des pensées de tous les acteurs sur la gouvernance ; il doit être global et non la juxtaposition de réformes institutionnelles partielles qui ont montré leurs limites ; il doit être ancré dans les réalités de l'Afrique tout en répondant aux exigences du monde et de la modernité et non la reproduction mimétique de recettes de gouvernance imposées ou inspirées de l'extérieur. Pour répondre à ces exigences, une démarche innovante, testée depuis la création du Réseau, devra être mise en œuvre. »

Compte tenu de son poids financier, une des questions posées est de faire évoluer la coopération européenne en matière de gouvernance. La conception même de l'Alliance la prive de l'accès aux financements européens qui vont à des projets monolithiques. L'évaluation que j'avais conduite de la coopération européenne, en 1999, ne laissait guère d'espoir à ce sujet. Mais l'Alliance peut néanmoins participer à la réflexion européenne sur la gouvernance de l'aide, qui fait suite au rapport d'évaluation sévère de 1999. C'est Claire Mandouze, ancienne de la direction de la coopération internationale à la Commission, devenue membre du Conseil de Fondation après le décès subit de Jean Freyss, qui est à la manœuvre. Nous mettons pour cela à profit le fait qu'Ousmane Sy, sur proposition de la fondation, a reçu à Bruxelles le prestigieux Prix Roi Baudouin⁶⁸⁹, dont il est le premier lauréat africain pour ouvrir les échanges avec la Commission européenne.

⁶⁸⁶ L'Alliance une forme nouvelle d'organisation de la réflexion et de l'action collectives. Sur le site de la Fabrique des transitions : <https://fabriquedestransitions.net/l-alliance-une-forme-nouvelle-d-organisation-de-la-reflexion-et-de-l-action-collectives>

⁶⁸⁷ FDS 22155 - mars 2005 - Charte constitutive de l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique. Les médiateurs se prononcent sur le projet de charte présenté par le centre de ressources

⁶⁸⁸ Charte constitutive de l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique (ARGA). 2005
Sur le site de l'ARGA : https://afrique-gouvernance.net/article4_fr.htm

⁶⁸⁹ Prix international Roi Baudouin pour le développement est attribué tous les deux ans par la fondation Roi Baudouin. Il vise à couronner l'action de personnes ou d'organisations qui apportent une contribution significative au développement des pays du Sud. Le prix promeut une vision inclusive du développement. Il s'efforce de récompenser des initiatives novatrices et exemplaires, qui offrent la possibilité aux populations locales de prendre en main leur propre développement, et ont le potentiel d'être reproduites ailleurs dans le monde

Notre ambition était de parvenir à la rédaction d'une Charte constitutive de l'aide apportée par l'Europe aux pays en développement⁶⁹⁰ :

« Claire Mandouze : les rencontres autour du prix Roi Baudoin ont créé une onde de choc. À la réunion des directeurs du développement, la directrice belge a dit : il faut faire avec M. Sy [...], il faut ouvrir le chantier gouvernance de l'aide. C'est l'idée d'un groupe d'initiative sur la proposition de réforme de la gouvernance de l'aide. »

Ousmane Sy tempère néanmoins les ardeurs et veut que ce soit une démarche collective de l'Alliance :

« Je ne suis pas tout seul. Il ne faut pas laisser tomber les copains, sinon je retomberai dans les histoires classiques de l'africain manipulé. Donc, faisons attention à la vitesse à laquelle on peut aller. Le jour où ce sera Ousmane Sy seul, tout s'écroulera. »

Il a hélas raison. La Commission, qui garde globalement une attitude paternaliste à l'égard de l'Afrique, a envie de faire d'Ousmane Sy « son » expert pour définir des lignes normatives de la « facilité gouvernance » qu'elle veut créer, mais n'est pas prête à un dialogue collectif avec l'ARGA pour élaborer la Charte constitutive de l'aide telle que nous l'imaginions. Trop de profondes réformes de l'appareil administratif bruxellois seraient nécessaires⁶⁹¹.

Le dialogue avec l'Union Africaine et l'Union européenne

En parallèle, et grâce aux contacts que Claire Mandouze avait noués avec l'Union Africaine, que la Commission européenne veut promouvoir (avec l'illusion que cette construction institutionnelle artificielle pourrait devenir pour l'intégration régionale africaine le pendant de l'Union européenne), l'Alliance rentre en contact avec l'Union Africaine car, c'est pour elle, la possibilité d'étendre la démarche de l'ARGA à l'Afrique anglophone et lusophone⁶⁹² :

« La rencontre [avec l'Union Africaine] s'est déroulée pendant la première semaine d'avril [2005]. Ousmane avait fait une note de cadrage proposant un partenariat avec l'UA. La commission de l'UA (8 commissaires) s'est déclarée intéressée à ce partenariat. La commission voulait simplement ne pas greffer une nouvelle action, qui ne serait pas finançable. On a donc plutôt essayé d'identifier les articulations : préparer une charte de la gouvernance légitime, un forum sur la gouvernance, qui

⁶⁹⁰ FDS 22323 - mars 2005 - Les suites des contacts à Bruxelles : l'alliance pour refonder la gouvernance de l'aide ; l'appui à l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique

⁶⁹¹ FDS 22901 - avril 2006 - Le dialogue avec la Commission Européenne sur la gouvernance et le renouvellement du dialogue sur la gouvernance entre l'Union Européenne et l'Afrique. Tenter de stimuler la réflexion de la Commission et du Parlement Européen

⁶⁹² FDS 22167 - avril 2005 - Vers une rencontre susceptible d'initier un réseau panafricain sur la gouvernance à Addis Abeba. Au lendemain du contact de Claire Mandouze et Ousmane Sy avec les responsables de l'Union Africaine, une rencontre de leaders et d'universitaires de toutes les parties de l'Afrique et de la gouvernance pourrait sceller la vocation panafricaine (et pas seulement francophone) de l'Alliance pour une refondation de la gouvernance en Afrique et, latéralement, constituer la base de départ d'un travail commun entre les responsables des trois AP Gouvernance Afrique, capital social Afrique anglophone et IRG

aurait deux objectifs : faire connaître le travail, et lancer à cette occasion un réseau inter-africain de la gouvernance. Ce « forum africain sur la gouvernance » aurait lieu début septembre 2005 à Addis Abeba, Éthiopie, et rassemblerait 10 personnes par région : Afrique du Nord, Afrique Australe, Afrique centrale, Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est, soit une cinquantaine en tout. »

La rencontre se tient finalement en novembre 2005. Elle permet malheureusement de mesurer le gouffre entre l'approche de la refondation de la gouvernance par l'ARGA, dans une démarche de bas en haut, et l'approche de l'Union Africaine, très institutionnelle, de haut en bas, et très dépendante du discours des institutions internationales⁶⁹³. Il faut dire aussi, qu'à cette époque, deux projets panafricains se font concurrence : l'Union africaine et le NEPAD⁶⁹⁴, « nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique », initiative de quelques chefs d'État africains pour promouvoir un vaste plan d'infrastructures transafricaines, l'enclavement actuel étant considéré comme un obstacle majeur au développement du continent. Rattaché symboliquement à l'Union Africaine pour sauver les apparences, c'est une stratégie autonome qui d'ailleurs se noiera assez rapidement dans l'indifférence. Dans les deux cas, les institutions restent enfermées dans une conception formaliste de la gouvernance, et prisonnières des concepts de bonne gouvernance des institutions internationales :

« Le projet de la Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance qui se clôture par un glossaire des termes de référence de la Charte, est particulièrement instructif au plan inter-culturel parce qu'il permet de voir le champ sémantique couvert par la Charte, en comparaison du champ sémantique des travaux de l'Alliance et, plus précisément, de voir comment les mêmes mots sont définis dans des termes différents. [...] Ces différents documents se renvoient les uns aux autres et se réfèrent tous en réalité, ce qui est particulièrement intéressant, à des concepts, des indicateurs et des évaluations mis au point ou conduits par des institutions internationales : PNUD ; Banque Mondiale ; Commission Économique pour l'Afrique. L'effet de ce système, relativement clos sur lui-même, est très visible dans les analyses régionales. Ce sont, en effet, des compilations des travaux du PNUD et de la Commission Économique pour l'Afrique. »

L'espoir de Claire Mandouze de voir l'ARGA financé, dans le cadre de l'appui massif décidé par la Commission européenne à la consolidation de l'Union Africaine, se heurte, en réalité, à la dépendance financière et intellectuelle de ces institutions panafricaines, Union Africaine ou NEPAD, vis à vis des institutions internationales. Le parcours « légitimité et enracinement du pouvoir » sera le seul fruit des perspectives initiales de coopération.

Le résultat principal des échanges avec l'Union Européenne et l'Union Africaine aura été d'élargir la perspective géographique de l'ARGA⁶⁹⁵ :

⁶⁹³ FDS 22 690 -2005 - L'analyse des documents issus de l'Union Africaine et les perspectives qui peuvent être tirées en terme de partenariat avec l'Alliance pour la refondation de la gouvernance en Afrique. À l'occasion du forum sur la gouvernance africaine tenue à Addis Abeba en novembre 2005, un certain nombre de documents issus de l'Union Africaine ou des évaluations de l'état de la gouvernance par grandes régions en Afrique ont été diffusés. Il est intéressant d'analyser leur tonalité pour en déduire les perspectives possibles de partenariat entre l'Union et l'Alliance

⁶⁹⁴ Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD, acronyme de l'anglais : *New Partnership for Africa's Development*) est un projet de développement à l'échelle continentale grâce à des infrastructures. Il a été initié par des chefs d'État de pays africains : Abdelaziz Bouteflika (Algérie), Thabo Mbeki (Afrique du Sud), Olusegun Obasanjo (Nigéria) et Abdoulaye Wade (Sénégal). Il est l'organe de mise en œuvre de la stratégie de développement de l'Agenda 2063 de l'UA

- a) « consolidation du pôle régional Afrique de l'Ouest ;
- b) ouverture sur le reste du continent avec 4 autres pôles régionaux : d'abord le pôle Afrique Centrale, avec le Cameroun et la région des Grands Lacs - la RDC. La question de la médiation y est centrale. Le Cameroun est dans une situation proche de la Côte d'Ivoire et s'il sombre, il entraînera les autres pays. Ensuite, le partenariat avec l'Union Africaine pour construire les autres pôles régionaux (Afrique Australe, Afrique de l'Est, Afrique du Nord) ;
- c) le pôle "Europe" : refonder la coopération au développement : "coopérer pour résoudre les problèmes communs" (sortir de la notion de l'aide). »

En réalité l'ARGA, faute de financements institutionnels autres que celui de la fondation, n'aura jamais les moyens de cette ouverture aux Afriques anglophone et lusophone, malgré la réussite de coopérations ponctuelles.

Au Mali, les élections présidentielles se profilent pour 2007. Ousmane Sy sera-t-il candidat ? Avec sa lucidité habituelle, Ousmane estime qu'il ne faut pas sacrifier l'ARGA dont il est l'animateur incontesté, à une ambition personnelle. Il propose, en revanche, que ce soit l'occasion de tester un processus original de montée des perspectives de bas en haut, une « assemblée malienne de citoyens »⁶⁹⁶ :

« C'est une opportunité historique pour passer à la mise en œuvre et repenser la gouvernance. Ça ne sert à rien d'y aller (élection présidentielle) pour faire comme les autres ! Il s'agit d'inventer un processus d'élaboration d'un projet politique ancré dans les territoires locaux. Dès le départ, on assume les contraintes du local. [...] Comment les différents acteurs, au niveau local, sont en mesure d'analyser un thème comme l'éducation ou la santé, etc., d'appréhender la complexité. L'idée est de former des animateurs (150 ?) qui adhèrent à l'idée de faire la politique autrement. »

Faute de moyens financiers, cette Assemblée n'aura pas lieu en vraie grandeur, mais donne l'idée de pôles de l'ARGA à l'intérieur du Mali et on la verra ressurgir en 2013 comme réponse à la crise politique malienne.

Du côté français, la fondation continue à promouvoir sa vision large de la gouvernance dans la coopération européenne⁶⁹⁷. Elle le fait, avec la complicité des institutions en charge de la question : le Ministère des Affaires étrangères, avec Hervé Magro et Séverine Bellina,⁶⁹⁸ et l'Agence française de

⁶⁹⁵ FDS 22771 - janvier 2006 - L'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique et l'Assemblée malienne de citoyens

⁶⁹⁶ FDS 22771, op cit

⁶⁹⁷ FDS 23031 - juin 2006 - Une stratégie conjointe de promotion d'une philosophie nouvelle de la gouvernance, en direction de l'Union européenne et de l'Afrique et des collectivités locales. L'accélération du calendrier de L. Michel à la Commission la tenue prochaine d'Africités 4 et l'impact des propositions sur les principes de gouvernance oblige à forcer l'allure et à saisir par les cheveux les opportunités qui nous sont offertes

⁶⁹⁸ Hervé Magro est historien et diplomate. Ancien Consul général de France à Istanbul (2009-2013), il a été troisième secrétaire à Ankara puis deuxième secrétaire au même poste de 1988 à 1991. Hervé Magro a également été Consul général de France à Jérusalem, directeur des Archives diplomatiques de 2016 à 2020. En 2020, Hervé Magro a été nommé ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire de la République française auprès de la République de Turquie

développement, avec Alain Henry⁶⁹⁹ :

« Hervé Magro : à la Commission nous avons fait un exposé sur notre texte de doctrine [inspiré des travaux de la Fondation] devant nos collègues européens. La Commission a dit aux autres pays qu'ils devraient de leur côté faire des propositions, comme l'a fait la France. Alain Henry : mon hypothèse est que la Banque Mondiale va flotter jusqu'au départ de Wolfowitz [à l'époque Président de la Banque Mondiale]. On a quatre ans pour construire une autonomie de position européenne. Pour être, au moment du réveil de la Banque Mondiale, une force de proposition au lieu d'être seulement réactif [ce qui a été trop souvent le cas par le passé]. »

Mais en réalité, le Commissaire européen en charge de la coopération, Louis Michel⁷⁰⁰, n'est pas prêt à réformer en profondeur les mécanismes de l'aide européenne et ne cherche pas vraiment de synergie avec les aides bilatérales, notamment françaises et anglaises. Une fois de plus les procédures de la Commission fonctionnent à « l'apprentissage jetable » : effet bureaucratique de calendrier ; formalisme des appels d'offre. Louis Michel veut en juillet « déclarer ouverte la facilité infrastructure » mais sans plus de concertation.

Comme on le voit, malgré d'excellentes connections avec les institutions françaises et malgré la réputation que m'avait value le pilotage de l'évaluation collective de l'aide européenne menée en 1999, la fondation ne parviendra pas à faire bouger de manière significative l'approche de la Commission.

L'ARGA et la gouvernance territoriale

Nous cherchons aussi à saisir l'occasion de l'organisation de Africités 4 pour promouvoir une nouvelle philosophie de la gouvernance. Ce qui demande un petit retour en arrière. Le Partenariat pour le développement municipal (PDM), organisme panafricain largement soutenu par la coopération canadienne, est l'organisateur des rencontres annuelles des villes africaines, Africités. Le PDM est dirigé par un autre vieil ami de la fondation, le Camerounais Jean Pierre Elong M'Bassi, qui a été un des participants de la rencontre de Caracas coorganisée par la fondation en 1991⁷⁰¹, une des rencontres fondatrices de la seconde période de la Fondation. Impressionné par les méthodes mises au point par la fondation et par Exemole (Vincent Calame) pour faire la synthèse des grandes rencontres⁷⁰², Jean Pierre a demandé à la Fondation

⁶⁹⁹ Alain Henry est Ingénieur civil des Ponts et chaussées. Il a effectué une grande partie de sa carrière à l'Agence française de développement (AFD). Il est membre depuis 1989 du groupement de recherche Gestion et société Ses travaux portent sur l'influence des cultures sur le développement dans les pays du Sud (Afrique Subsaharienne, Moyen Orient, Asie du Sud-Est). Ils concernent plus particulièrement les questions de gouvernance, de renforcement des capacités institutionnelles, d'organisation des services publics et de gestion des entreprises.

⁷⁰⁰ Louis Michel, né en 1947, est un homme politique belge francophone membre du Mouvement réformateur. Il est ministre des Affaires étrangères entre 1999 et 2004, puis commissaire européen jusqu'en 2009

⁷⁰¹ La réhabilitation des quartiers dégradés – La Déclaration de Caracas. Paru en 1992, par Collectif
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/la-rehabilitation-des-quartiers-degrades/

⁷⁰² L'outil Desmodo : www.desmodo.net/

d'animer la synthèse de Africités 3, tenue à Yaoundé en décembre 2003 et consacrée à la délivrance des services de base à la population. Karine Goasmat et Vincent Calame ont organisé le processus en mobilisant des rapporteurs d'ateliers formés au logiciel Desmodo développé par Vincent et nous avons pu faire une synthèse en temps réel, dégageant les « Six principes de Yaoundé⁷⁰³ ». La qualité de la démarche et des outils a beaucoup impressionné les participants :

« La délivrance des services de base aux habitants des villes africaines était le thème central de la rencontre des maires africains à Africités 3, en décembre 2003 à Yaoundé. Au cours des ateliers, dix services de base différents ont été passés en revue. Il est remarquable de constater la convergence des conclusions : la capacité des pouvoirs publics à délivrer efficacement les services suppose le respect et la mise en œuvre de six principes fondamentaux :

1. les services de base fournis doivent être profondément enracinés dans la population, c'est-à-dire correspondre à la fois à ses habitudes culturelles et à son niveau technique et financier ;
2. la délivrance et la gestion des services de base ne peut résulter que d'une coopération, d'une coproduction qui implique à la fois l'État et les collectivités locales, la population et les services publics, le secteur public et le secteur privé ;
3. les pouvoirs publics ne peuvent tirer leur légitimité que de leur capacité à assurer les services à l'ensemble de la population et à ne pas réserver, au nom de la modernité, des services plus sophistiqués à une partie limitée de la société ou de l'espace urbain. C'est le principe d'inclusivité ;
4. pour parvenir à mettre en œuvre les principes précédents, il faut concevoir des organisations effectivement capables de le faire, tant par leur structure elle-même que par la culture, les habitudes, la formation et l'expérience de leurs membres [...] ;
5. les institutions doivent pouvoir gérer à la fois la diversité des situations et l'unité des problèmes, agréger de proche en proche les problèmes locaux en une vision globale, inscrire l'action quotidienne dans une perspective globale et à long terme [...] ;
6. tout cela suppose des ressources humaines adaptées, à la fois capables de dialogue, de coopération et de vision et seul l'échange d'expériences le permet. »

L'idée, que nous partageons avec Alain Henry, est de créer un fonds européen ou français permettant de soutenir les villes qui voudraient pour leurs services de base mettre en œuvre les principes de Yaoundé⁷⁰⁴:

« Alain Henry : la proposition de la FPH est bonne ; les principes de Yaoundé sont clairs. Cela peut aider les villes à se redynamiser. Mais il faut une parole commune de l'AFD (Agence française de développement) et du MAE (Ministère des affaires étrangères) vis-à-vis de nos interlocuteurs africains. Pour le fonds, le principal est de démarrer. Avec quel argent et quel échelonnement ? Avant Nairobi (Africités 4), un budget consultant ; après Nairobi, un fonds d'études et, au terme de cette

⁷⁰³ BIP 2956 - décembre 2003 - La délivrance des services publics de base à l'ensemble de la population des villes africaines : un défi pour la gouvernance ; un test décisif pour les politiques de décentralisation. Synthèse des ateliers d'Africités 3 – Yaoundé, décembre 2003

⁷⁰⁴ FDS 23031 - 23 juin 2006 - L'accélération du calendrier de L.Michel à la Commission la tenue prochaine d'Africités 4 et l'impact des propositions sur les principes de gouvernance oblige à forcer l'allure et à saisir par les cheveux les opportunités qui nous sont offertes

deuxième étape, mettre en place un fonds régional. »

La fondation pour sa part a soutenu avec l'ARGA deux opérations expérimentales⁷⁰⁵ :

« On a mené à Bamako et à Lomé l'étude s'appuyant sur les principes de Yaoundé. C'est l'Alliance qui l'a menée et ça a donné une dynamique extraordinaire, Ousmane a assisté à la restitution avec les chefs de quartier. Tout le monde a apprécié les conclusions et plus encore la démarche. »

Un dialogue confiant entre les animateurs de l'ARGA et le Conseil de fondation

En novembre 2006, comme c'était devenu l'usage dans ce que nous appelions les « Conseils intermédiaires⁷⁰⁶ », le Conseil de Fondation procède à une audition d'Ousmane Sy et de son adjoint Assane M'Baye. C'est l'occasion d'un échange approfondi et d'une interconnaissance faite desquels les membres du Conseil ne connaissent nos partenaires qu'à travers des dossiers. Or, il faut que s'instaure une confiance mutuelle dans le type de stratégie qui est la nôtre où l'on vise la pertinence d'une action plus que son impact mesurable. Il vaut la peine de citer assez largement cet échange :

« Ousmane Sy : Les ambitions, sortir l'Afrique du marasme malgré les masses d'aides, en partant des fondements de ce marasme. S'attaquer pour cela à la gestion des affaires publiques, au décalage entre les institutions et la société. Les institutions héritées des indépendances sont plaquées sur les sociétés. Nous en sommes ainsi venus à la question de la gouvernance. [...]. Nous avons voulu lui donner une définition plus large que l'organisation des élections et la lutte contre la corruption. Nous avons lancé le concept de gouvernance légitime.

Assane M'Baye : on a eu des grandes avancées sur l'adhésion à nos propositions. Dans tous les milieux où nous sommes allés, il y a adhésion à notre analyse de l'inadéquation des institutions à la société. [...] nous ne voulons pas nous arrêter aux propositions ; nous voulons aussi les expérimenter, ce qui implique une alliance avec des acteurs publics : collectivités locales, États, organisations régionales.

Pascal Delisle (président de l'IRG) : et les Universités africaines dans tout cela ?

Assane M'Baye : les Universités sont les premières à se sentir à l'écart des réalités africaines. Il y a 20 ans, les enseignants de la faculté de droit de Dakar étaient des coopérants. Maintenant, ils sont Africains mais le mimétisme est tel que nous avons le même programme que les Universités européennes et françaises. Nous n'avons pas su développer nos propres programmes. Dans le cadre de l'Alliance, nous voulons développer les liens avec l'Université⁷⁰⁷.

⁷⁰⁵ FDS 24389 - octobre 2008 – Gouvernance et Afrique : on avance sur de nombreux fronts

⁷⁰⁶ Une fois les budgets biennaux votés, le Conseil de fondation organisait des Conseils qui n'avaient pas vocation à prendre des décisions mais à approfondir l'interconnaissance entre lui et les partenaires de la Fondation. Chaque conseil avait à l'ordre du jour un petit nombre de sujets et en fonction des questions abordées nous invitions aussi d'autres partenaires pour renforcer les synergies

⁷⁰⁷ Dans les années suivantes, les réflexions et propositions de l'ARGA seront reprises dans différents pays pour la formation des fonctionnaires et des collectivités locales

Le décalage entre les institutions et la société se vérifie avec le droit : les représentations avec lesquelles les sociétés se gèrent c'est le droit hérité des colonisations ; il nie la capacité des sociétés à produire leurs normes alors qu'elles vivent aujourd'hui même avec leurs propres normes. Cela explique des conflits permanents entre les États et les communautés sur la gestion du foncier. Dans le pluralisme juridique, nous affirmons le besoin d'associer des normes communes élaborées par l'État avec les normes produites par les communautés. Ousmane Sy : Les codes fonciers décalqués du droit occidental sont inappropriés et conduisent à une appropriation des sols, source de la dégradation des sols et d'innombrables conflits. Le fond de la guerre en Côte d'Ivoire, c'est le conflit foncier. La Communauté internationale se trompe complètement en croyant que le problème se réglera par les élections.

Autre exemple : la démocratie. Nous reconnaissons certaines valeurs universelles, mais leur pratique n'est pas en adéquation avec nos représentations. La redevabilité, par exemple. Il faut voir comment ça fonctionne réellement dans nos sociétés pour en tirer une voie spécifique. Nous ne disons pas que tout ce qu'il y avait autrefois était bien. Les sociétés ont évolué ; mais nous recherchons tout ce qui existe encore et a de la valeur pour l'avenir de nos sociétés.

Ousmane Sy : dans la démocratie copiée des anciens colonisateurs, toutes les décisions procèdent du vote. Or, dans nos communautés les décisions sont prises par consensus. La plupart des guerres civiles en Afrique se déclenchent à la suite d'un vote. Le vote produit de l'exclusion. Ces règles ne sont ni comprises ni admises. Dans certaines collectivités locales, on a renoncé au vote. La priorité donnée à la démocratie formelle, c'est un drame. Une société ne se construit pas en une heure. Le problème du Mali, on le retrouve au Sénégal et en Mauritanie. Ces processus démocratiques que la Communauté Internationale propose débouchent en réalité sur l'installation de pouvoirs personnels sur fond de populisme. Ça nous emmène tout droit à la catastrophe. C'est pourquoi il faut approfondir la réflexion sur la démocratie qui devient perte de sens et perte complète de légitimité. Actuellement, on cherche à ce que le droit (la légalité) soit respecté mais la légitimité, ce n'est l'affaire de personne.

Autre exemple, les Constitutions africaines. Ce sont des « copié collé » des constitutions des colonisateurs. On a confié cela aux professeurs de droit qui ont reproduit ce qu'ils avaient appris. Par exemple, en Afrique, la communauté prime sur l'individu. Or, les constitutions ne parlent que des individus. Ousmane Sy : quand j'ai expliqué la décentralisation⁷⁰⁸, les leaders des communautés m'ont dit : « l'indépendance nous a rendu notre liberté mais la décentralisation va nous rendre notre dignité » car elles avaient été dépossédées de la capacité à gérer leurs propres affaires. C'est cette capacité que nous venons rendre.

Claire Mandouze (ancienne de la Commission européenne et membre du Conseil de fondation) : cette alliance est une percée extraordinaire dans la réflexion. Grâce à elle, l'Afrique commence à s'exprimer. On découvre que les Africains ont une parole sur la gouvernance. Ça a contribué à ce que les institutions (européennes) reconnaissent la parole d'Ousmane Sy... en l'instrumentalisant au passage. Il y a une percée sur le langage mais le changement de langage ne change pas les pratiques. L'Europe continue à dire : « vous allez vous approprier... les politiques qu'on vous impose ». L'alliance, c'est la seule voie pour sortir de l'ornière.

Bérengère Quincy (membre du CA de l'IRG): comment vous organisez vous pour faire entendre cette

⁷⁰⁸ Rappelons que c'est Ousmane Sy qui a organisé la décentralisation au Mali dans les années quatre vingt dix

parole ? Assane M'Baye : Dans les pays, nous rencontrons les autorités. Ce n'est pas seulement un travail d'information mais aussi de lobbying. Les groupes d'initiatives réunissent pouvoirs publics et acteurs sociaux. Ousmane Sy : L'écho est très variable d'un pays à l'autre. Nous travaillons avec les élus locaux. Nous travaillons avec les institutions d'État. Par exemple, au Mali, nous avons organisé une session de débat avec tous les acteurs publics et privés.

Pierre Calame : les travaux de l'ARGA peuvent-ils contribuer à la formation des futurs cadres ?

Assane M'Baye : La création du Centre de Ressources va servir à cela ; à regrouper toutes les informations pour les partager [...]. Ousmane Sy : la collecte de l'expérience reste le cœur de la stratégie ; partir des questions de la nouvelle élite qui va émerger et essayer de répondre à ces questions. Par exemple, la gestion des conflits, nous cherchons à partir de l'expérience des acteurs sur les conflits pour proposer des réponses.

Jacques Poulet Mathis (membre du Conseil de fondation) : et quelle est la place des religions ? Ousmane Sy : Les religions jouent un rôle essentiel. L'État se retirant, ce sont les groupes religieux qui compensent, y compris les groupes extrémistes venus du Moyen Orient. C'est aussi le cas des groupes évangéliques en Côte d'Ivoire. Nous disons que les États doivent réoccuper l'espace public pour assurer les médiations.

Ousmane Sy : l'expérience que nous avons eue depuis le début du réseau, c'est la difficulté à trouver un appui financier pour des processus. Aujourd'hui, notre discours commence à marquer, nos vues sur la gouvernance sont de plus en plus partagées. Ce sont ces premiers pas que nous sommes en train de poser et c'est, j'espère, ce qui aidera sur 10 ans, le navire Afrique à prendre une autre direction. Soit nous donnons à notre jeunesse un espoir, soit elle fera tout pour partir. Déjà, il y a 10 ans, nous disions le défi de gérer le flux des hommes. Ce que nous faisons n'attire pas l'attention des grandes institutions. Mais je tiens à remercier le Conseil de son partenariat. »

L'ARGA et l'Institut africain de gouvernance, IAG

En 2007, un fait nouveau survient, conséquence indirecte de l'ARGA : le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), l'Union Africaine, la Commission Économique pour l'Afrique (CEA-NU) et le Ministère français chargé de la coopération internationale décident de créer... un Institut Africain de la Gouvernance⁷⁰⁹ (IAG). Car c'est ainsi que les grandes institutions raisonnent. On crée une nouvelle institution et on cherche seulement ensuite à lui donner du contenu :

« L'idée de l'IAG est née du Président Konaré de l'UA, du Président Abdoulaye Wade du Sénégal⁷¹⁰ et du Gambien Abdulai Djanet (PNUD). Mais, entre-temps, Djanet a pris la direction de la CEA, la CEA qui revendique, face au PNUD, le leadership de l'IAG. La France va fournir un assistant technique qui fera le lien avec l'Alliance. L'IAG donne de grandes perspectives à l'Alliance... car les supposés « grands penseurs » sont en retard sur elle sur le sujet de la gouvernance en Afrique. Différentes régions de l'Afrique sont représentées au CA : une Algérienne, une Éthiopienne, un Congolais, la diaspora africaine dans le monde est représentée par un Haïtien [...]. La querelle de leadership entre les institutions en place vient de leurs conservatisme sur le thème de la gouvernance ; c'est pourquoi nos réflexions les dérangent. »

⁷⁰⁹ FDS 23875 - décembre 2007 - État des lieux et perspectives de l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique

⁷¹⁰ Il a doté l'IAG d'un siège équipé à Dakar

Avec le recul, la création de l'IAG n'a permis qu'à mieux faire connaître l'ARGA et ses thèses, mais, elle n'a pas été d'un grand secours pour l'accès à des nouveaux financements. L'IAG s'est rapidement posé en concurrent de l'ARGA pour l'obtention de financements. Il n'aura de cesse de reprendre les thèmes de l'ARGA, mais sans la culture du travail en réseau et sans le Centre de ressources qui étaient le pilier de sa réussite. Ousmane Sy a même accepté de présider le premier Conseil d'Administration de l'IAG, en espérant faciliter l'accès de l'Alliance à des financements institutionnels mais ce fut peine perdue. On voit là un bel exemple de l'alternative entre dynamique collective en réseau et création d'institutions... mais c'est la seconde que les grandes institutions publiques savent pratiquer.

Du côté de l'Union Africaine aussi les choses sont difficiles. Claire Mandouze avait mis de grands espoirs dans son développement, mais il ne se réalise pas. Elle insiste pour que l'ARGA continue à travailler malgré tout avec elle mais Ousmane acte le fait que ça devient impossible⁷¹¹ :

« Ousmane Sy a rencontré le nouveau Président de la Commission Africaine, Jean Ping⁷¹², longtemps ministre des affaires étrangères du Gabon. Il est incapable de prendre des initiatives innovantes. Dans la conférence de presse de Ouagadougou avec Louis Michel, il n'avait même rien à dire sur les problèmes africains. Quand on voit l'énergie dépensée par l'Alliance pour travailler sur les document de l'après Addis, nous n'avons même pas eu un mail d'accusé de réception [à nos propositions de coopération] ! La Commission de l'Union Africaine a décidé de tenir une réunion « gouvernance » à Addis-Abeba et m'a invité. J'ai bousculé mon agenda pour y être... mais, non seulement ils n'avaient pas discuté avec le gouvernement du Mali et, comptaient sur moi comme un invité de Bruxelles (UE) et non d'Addis-Abeba (UA), ce que j'ai refusé ».

L'Alliance ayant fait le constat que l'Union Africaine n'était intéressée que par l'organisation d'événements (Conférence et autres), et non par un travail sur la substance et les concepts, a décidé de réduire ses ambitions en travaillant avec des pays ou des organisations régionales (UEMOA, CEDEAO).

Le rôle central du site web de l'ARGA et de la collecte d'expériences

À partir de 2009, l'ARGA va conduire, avec l'IRG, le parcours inter-africain sur « La légitimité et l'enracinement du pouvoir ». Il a été amplement décrit à propos de l'IRG et nous ne reviendrons pas dessus. Pendant ces années, le site ressources de l'ARGA s'enrichit considérablement⁷¹³. Il met en avant les six thèses fondamentales de l'ARGA :

1. « *Promouvoir une gouvernance légitime*. Notre conception de la gouvernance réfute le caractère exclusif des recettes uniformisées et universelles issues du concept de bonne gouvernance et que tout État doit appliquer comme un « kit » fondateur de sa légalité ; la gouvernance est

⁷¹¹ FDS 24389 - octobre 2008 - Gouvernance et Afrique : on avance sur de nombreux fronts

⁷¹² Le premier président de la Commission, Alpha Omar Konaré était l'ancien président du Mali, auréolé de deux mandats démocratiques sans coup d'État. Son remplacement par Jean Ping était à nos yeux et aux yeux de beaucoup le signe du déclin de l'Union africaine

⁷¹³ En 2025, il compte près de 1600 fiches d'expérience (<https://afrique-gouvernance.net/>)

plutôt l'art de gouverner en articulant la gestion de la chose publique aux différentes échelles de territoires, du local au mondial. C'est l'art de réguler les relations au sein de chaque société.

2. *Mettre l'éthique au cœur de la gouvernance.* Les valeurs et principes auxquels s'adossent les modes de régulation de la société doivent être élaborés sur la base de référentiels communs, connus et reconnus par les populations.
3. *Mettre l'expérience des acteurs au cœur de la refondation de la gouvernance.* Notre ambition est de partir des expériences collectées au niveau des acteurs issus de milieux socioprofessionnels différents pour faire émerger des propositions.
4. *Articuler l'unité et la diversité.* L'héritage colonial a favorisé la construction de sociétés politiques reposant sur l'État-Nation en tant que dépassement des particularités identitaires. [...] Pour l'Alliance, l'unité ne se confond pas avec la négation des particularités mais correspond plutôt à leur articulation harmonieuse. La valorisation des identités, locales notamment, apparaît aujourd'hui comme une des conditions de survie du continent africain dans la mondialisation culturelle.
5. *Articuler les échelles du local au mondial.* Les principes et mécanismes de gestion des affaires publiques et de l'espace public en Afrique n'ont pas suffisamment mis en valeur les liens entre le processus de transformation de l'État africain d'un côté et, de l'autre, le double processus de déplacement des lieux de définition et d'impulsion des politiques vers le niveau local et la connexion au marché mondial, qui modifie la rationalité des systèmes de production et d'échange et pousse vers des regroupements régionaux.
6. *Partir du local pour refonder la gouvernance.* Le niveau local devrait être le niveau stratégique pour la refondation de la gouvernance en Afrique. En s'appuyant sur une décentralisation effective, l'espace local offre la possibilité d'inventer et de mettre en application de nouveaux modes de gestion participative et légitime des affaires publiques et du développement local. Le niveau local est également clef dans l'amélioration des conditions de vie des populations ainsi que dans la prévention et la résolution de conflits. »

De 2009 à 2013, l'ARGA expérimente au Mali, avec l'appui de l'ambassadeur de France Michel Reveyrand de Menthon⁷¹⁴, pleinement acquis à notre démarche, de nouvelles modalités de dialogue entre les acteurs publics et privés, le Forum multi-acteurs sur la gouvernance, FMA. C'est à la suite au Colloque « Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique », organisé en 2007 à Bamako et cofinancé par le ministère français de la coopération, que l'Ambassadeur de France a pris les contacts pour le financement du processus FMA. Une série de quatre séances du Forum permettra de dresser un portrait collectivement partagé des défis de la gouvernance au Mali⁷¹⁵. C'est la base intellectuelle et sociale du travail qui va être mené quelques mois plus tard par ARGA-Mali.

⁷¹⁴ Michel Reveyrand-de Menthon, né en 1950, est un diplomate français. De 1992 à 1994, il rejoint le ministère de l'Économie et des Finances et devient administrateur civil à la direction générale du Trésor. Il rejoint le secteur privé, en 1994, où il est adjoint au directeur des financements structurés au Crédit local, dont il devient directeur régional pour la Haute-Normandie, en 1996. En 1998, il retourne au secrétariat d'État à la Coopération puis au ministère des Affaires étrangères, puis en 2000, au ministère de l'Économie et des Finances, des Finances et de l'Industrie, où il devient conseiller financier pour l'Afrique. En 2006, il est nommé ambassadeur de France au Mali, puis de 2011 à 2013, au Tchad

⁷¹⁵ BIP 4524 - janvier 2013 - Forum multi-acteurs sur la sortie durable de crise au Mali. Note de cadrage de l'équipe ARGA Mali

Le coup d'État au Mali en 2012 et les propositions de l'ARGA pour sortir de la crise politique

En 2012, coup de tonnerre. Face à l'avancée des djihadistes d'Ansar Dine, un coup d'État militaire survient au Mali, conduit par le capitaine Amadou Sanogo. Suit une période de grande confusion. Le président Amani Toumani Touré, ATT, démissionne sous la pression des militaires. Comme prévu dans la Constitution rétablie, Dioncounda Traoré, Président de l'Assemblée nationale devient Président par intérim avec mandat de créer les conditions du retour d'un Président élu et de rétablissement de la paix au Nord du pays. Ousmane Sy, alors Président du Conseil de l'ARGA, est nommé Secrétaire général de la Présidence. C'est Dioncounda Touré qui demandera, en janvier 2013, à François Hollande l'intervention d'urgence de l'armée française pour stopper l'avancée des djihadistes en marche sur Bamako. C'est l'opération Serval. Elle bloque effectivement cette avancée, mais ne résout évidemment pas les causes profondes du coup d'État. Le Secrétaire Général de la Présidence demande au Président par intérim l'autorisation de préparer un document de stratégie pour sortir le Mali de la crise, la plus profonde et complexe de son histoire. Cette stratégie, dont la mise en œuvre pourrait aller largement au-delà de la courte période transitoire, doit être laissée en héritage au nouveau Président qui sera élu. Pour sa préparation une demande d'appui est adressée à la Commission européenne. Il se trouve que le représentant de la Commission à Bamako a été très intéressé par l'évaluation de la coopération européenne que j'ai conduite en 1999 et me demande (sans savoir les liens d'amitié avec Ousmane !) si j'accepte d'être mis à disposition du Mali pour aider à l'élaboration de cette stratégie. Le monde est décidément petit. C'est l'occasion inespérée de valoriser le travail de l'ARGA.

Associé à Karine Goasmat, qui assurait un suivi méthodologique et administratif de l'ARGA, j'ai mené une mission au Mali au printemps 2013. L'implication directe du Secrétaire général de la Présidence a permis de rencontrer très rapidement tous les acteurs majeurs du Mali : responsables de l'État, des collectivités, locales, du monde économique, de l'armée. Nous disposons, avec les travaux de l'ARGA, d'une grille de lecture précieuse que les entretiens ont confirmée, point par point ce qui nous a permis, en quelques mois, de soumettre à la Présidence, à l'opinion publique et aux partenaires internationaux une stratégie d'ensemble⁷¹⁶. Dès le mois de mai 2013, cette stratégie est publiée. Elle reçoit un très bon écho dans l'opinion. Il vaut la peine d'en reprendre le résumé exécutif adressé à la Présidence, car il illustre parfaitement la démarche de l'ARGA et la manière dont ARGA et fondation se renforçaient mutuellement :

« Résumé de la stratégie proposée à la Présidence »

Les événements de 2012, loin d'être un accident de parcours, ont révélé une crise structurelle à la fois morale, politique et économique, dont les racines sont anciennes. Sa profondeur avait été masquée par l'idée assez répandue que le Mali était un modèle de démocratie en Afrique. L'objectif aujourd'hui n'est donc pas seulement de remettre le pays en état de marche, grâce à la reprise de

⁷¹⁶ BIP-PIC 171 - août 2013 - Le Mali, de la crise à la refondation ; une crise structurelle aux racines profondes, devenue l'opportunité d'une refondation

l'aide publique au développement, mais aussi et surtout, d'engager un véritable processus de refondation. Si l'on ne définit pas les grandes orientations de ce processus dès maintenant, avant même la tenue des élections, on risque de rater l'occasion d'en débattre et donc de retomber dans la routine... jusqu'à la prochaine crise.

La situation au Nord Mali focalise l'attention de la communauté nationale et internationale. Toutefois, les frustrations de la population du Nord à l'égard des carences de l'État et des forces de sécurité ne sont que le reflet exacerbé des frustrations ressenties par toute la population malienne ; c'est à ces frustrations qu'il faut répondre. Les actions armées au Nord Mali ne résultent pas aujourd'hui d'un affrontement entre communautés. Contrecoup de l'intervention de l'OTAN en Libye⁷¹⁷ ou conséquence de l'absence de contrôle d'une zone transfrontalière saharienne ouverte à tous les trafics, elles sont le fait de groupuscules criminels et relèvent d'un traitement régional de la paix et de la sécurité.

La dépendance du Mali à l'égard de l'aide publique au développement est devenue telle que, les modalités d'octroi de l'aide font aussi partie des causes de la crise. Pour y répondre, la communauté des donateurs devrait accepter de se remettre elle-même en cause et de poser en particulier deux principes pour le plan de relance adopté à Bruxelles le 15 mai 2013 :

1% du plan de relance, soit 10 millions d'euros annuels, devra aller au soutien à l'effort de refondation de la société, de la gouvernance et de l'économie malienne⁷¹⁸ ;

20% du plan, soit 200 millions annuels, devront être consacrés à un appui direct aux échelons régionaux et locaux, pour la délivrance des services et pour les initiatives locales de développement économique⁷¹⁹.

La refondation proposée comporte les huit volets suivants :

1. La refondation de la gouvernance. Elle s'appuiera sur un dispositif expérimenté par l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique (ARGA) et qui a déjà fait ses preuves, le Forum Multi-Acteurs (FMA)⁷²⁰. Ce forum passera en revue les différentes politiques publiques ou les différents aspects de la vie publique au Mali, comme l'organisation des élections ou la lutte contre corruption, recueillera les observations des différents acteurs puis esquissera des propositions concrètes de réforme en suivant les principes de gouvernance dans laquelle les populations se reconnaissent. Sur cette base, le FMA proposera une stratégie de changement qui aille à la racine des problèmes et ne s'en tienne pas à des changements institutionnels. Les gouvernements successifs seront tenus de donner leur position sur ces propositions et, le FMA sera chargé de suivre leur mise en œuvre et d'en rendre compte à la population.

⁷¹⁷ Nicolas Sarkozy a négocié avec la garde de Mouammar Khadafi, composée non seulement de Libyens mais aussi de Sahéliens, l'abandon du dictateur, tué peu de temps après, en l'échange de la possibilité de rentrer au pays avec leurs armes...

⁷¹⁸ C'était une des idées tirées de l'évaluation de l'aide européenne menée en 1999 : donner les moyens aux sociétés aidées de se construire leur propre doctrine

⁷¹⁹ On retrouve la thèse de l'ARGA, chère au cœur d'Ousmane Sy : « Partir du local pour refonder la gouvernance ». Il a publié en 2009 le livre « Reconstruire l'Afrique, vers une nouvelle gouvernance fondée sur les dynamiques locales Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/reconstruire-l-afrique/

⁷²⁰ Dans les années précédentes, l'ARGA Mali avait organisé un Forum Multi-acteurs de la gouvernance, FMA, soutenu par l'ambassade de France, qui avait eu un grand succès parce qu'il mettait sur un pied d'égalité acteurs étatiques et acteurs non étatiques

2. La refondation de la nation. Elle se fera sous forme d'un processus de trois ans, impliquant toutes les communautés de base maliennes et tous les groupes socio-professionnels, appelée l'Assemblée Malienne de Citoyens. Les premières étapes du processus ont été testées par le passé, ce qui a montré la richesse d'une démarche qui construit, de la base locale vers le sommet national, les raisons du vivre ensemble, les valeurs fondatrices du Mali et les perspectives pour son avenir.
3. La refondation du système de délivrance des services à la population. Ce sera une nouvelle étape décisive de la décentralisation. En s'inspirant du principe de subsidiarité active qui définit les modes de relation entre différents niveaux de gouvernance, la délivrance des principaux services de base à la population sera assurée par les collectivités locales les plus proches de la population, commune ou arrondissement, grâce à l'appui d'un fonds de développement local. Ces collectivités devront s'inspirer des principes directeurs issus de l'expérience africaine⁷²¹. Les dépenses seront placées sous le contrôle des citoyens grâce à une comptabilité rendue publique⁷²². Le contrôle des bailleurs de fonds s'exercera a posteriori et non a priori.
4. La refondation de la politique régionale de paix et de sécurité. Elle s'engagera par l'organisation d'un atelier régional associant les différents pays riverains du Sahara et impliquant à la fois la société civile, les forces armées et les administrations. Elle traitera de cinq défis : – construire une capacité régionale de réponse commune aux menaces à la paix et à la sécurité humaine ; – éduquer à la paix et à la sécurité humaine ; – renforcer la paix et la sécurité par le développement économique ; – construire la paix après les crises ; – trouver des réponses internationales aux menaces globales. Chaque défi recevra l'éclairage de l'expérience internationale, par le recueil de fiches de cas et par l'intervention de grands témoins⁷²³. Puis les acteurs régionaux débattront ensemble des réponses les mieux adaptées à leur situation spécifique.
5. La refondation des forces de sécurité. C'est un processus de longue haleine dont l'appui européen à la formation d'unités opérationnelles n'est que la première étape⁷²⁴. Cette refondation, qui englobera l'armée, la gendarmerie et la police, sera accompagnée par l'Alliance internationale des militaires pour la paix et la sécurité⁷²⁵, qui associe des officiers supérieurs d'autres armées africaines et dispose d'une expérience internationale de ces processus.
6. La refondation de l'économie. Elle suppose d'abord un vaste effort collectif de réflexion, qui a jusqu'à présent fait défaut, sur les itinéraires de développement que peut emprunter le

⁷²¹ Il s'agissait bien entendu des « principes de Yaoundé »

⁷²² Exemole (Vincent Calame) avait développé pour le compte de l'ARGA un outil de comptabilité analytique à multiples financements, le logiciel Scarabée,

⁷²³ Avec l'École de la Paix, la Fondation avait créé au début des années 2000 un site web ressources dédié à l'art de la paix où l'on peut effectivement trouver des exemples concrets de mise en œuvre d'une stratégie de paix

⁷²⁴ Suite à la crise malienne, l'Union européenne avait mis en place une politique associant des soldats de différents États membres dont beaucoup ne parlaient pas le français, visant sur une durée ridiculement courte à « former l'armée malienne ». Après le fiasco de l'ONU dans la guerre des Balkans, c'était un nouvel exemple d'inadaptation de l'action des institutions multilatérales pour la construction de la paix. Dans les années suivantes, l'ONU, parallèlement à l'opération Barkhane conduite par la France, mettra en place une force Onusienne de maintien de la paix, la Minusma, dont l'inefficacité a été flagrante.

⁷²⁵ C'est l'alliance des militaires que nous avons présentée dans le chapitre sur les alliances citoyennes

Mali au vingt et unième siècle, au moment où les modèles suivis jusqu'à présent dans le monde ne sont plus viables à long terme⁷²⁶. L'accent sera mis sur la valorisation des grandes ressources en sols et en soleil. À un développement devenu très dépendant de l'aide extérieure et centré sur la capitale il faut substituer un vaste effort de développement local. C'est ce que permettra la création d'un fonds d'appui aux économies locales qui pourra combiner ses ressources avec celles de la diaspora et avec les dispositifs déjà existants. La démarche devra être très décentralisée et placée elle aussi sous le contrôle des citoyens.

7. La refondation de l'aide internationale. Elle conditionne les précédentes et devra être amorcée dès la réunion internationale du 15 mai⁷²⁷ puis approfondie en commun dans le cadre du Forum multi-acteurs. La future aide doit permettre un réel processus de réflexion des Maliens eux-mêmes sur leurs valeurs, leur gouvernance, leur économie, en faisant en sorte qu'ils ne soient plus subordonnés à des priorités, des modes de faire, des cadres de pensée, des contrôles a priori imposés de l'extérieur. Les PTF [partenaires techniques et financiers, le terme consacré pour l'aide internationale], qui se positionnent trop souvent comme juges de l'action des autres, doivent accepter à leur tour d'être jugés et évalués. Ils ne doivent plus apporter des solutions normatives mais aider au contraire tous les acteurs maliens à accéder à la diversité des expériences internationales pour élargir leurs perspectives et éclairer leurs choix⁷²⁸.
8. La refondation du débat public. Il doit commencer dès maintenant en organisant sur différents médias des débats en langues nationales⁷²⁹ qui permettront d'éclairer la nature et les causes de la crise malienne et d'échanger sur les stratégies de refondation. »

Malheureusement, la vulgate des institutions internationales se réduit encore et toujours à une idée simple : des élections libres sont la condition nécessaire et suffisante de la sortie de crise. C'est aussi la condition mise au rétablissement de l'aide. Une partie du pays est toujours contrôlée par les djihadistes d'AQMI et les indépendantistes touaregs, la révision et l'établissement des listes électorales est incertaine, il n'est pas sûr que les cartes d'électeurs soient prêtes à temps et disponibles sur tout le territoire national. Les élections vous dis-je ! répètent les pays occidentaux à l'envi comme des médecins de Molière. Le Président Dioncounda Traoré a annoncé la tenue des élections présidentielles pour fin juillet 2013, pour sortir de la période de transition. Pour les partenaires internationaux, et aussi la majorité des acteurs politiques maliens, la transition ne devait pas être longue. Il est entendu que la mise en œuvre de la stratégie de sortie de crise préparée par les autorités de la transition avec notre concours doit être de la responsabilité du Président élu et ses équipes, censés être plus légitimes pour entamer les changements

⁷²⁶ La conviction qui nous animait était qu'il fallait que le Mali s'engage directement dans un modèle de développement durable, notamment en valorisant les ressources en énergie renouvelable de façon décentralisée

⁷²⁷ Réunion internationale de bailleurs de fonds publics pour aider le Mali à surmonter sa crise. Les financements internationaux, qui représentaient une part considérable du budget malien avaient été suspendus après le coup d'État militaire de 2012. La condition mise à la reprise de l'aide était l'organisation d'élections libres

⁷²⁸ C'était une des leçons principales de l'évaluation de l'aide publique européenne. Faire comprendre que l'aide internationale était une des sources de la crise malienne était totalement révolutionnaire : les représentants de cette aide sur place en étaient parfaitement convaincus... mais n'ont pas eu les moyens de convaincre leurs autorités à Paris, Bruxelles ou Washington

⁷²⁹ En dehors de Bamako, de larges secteurs de la société malienne ne parlent pas le français, qui véhicule en outre des représentations et des modèles très éloignés de la société comme l'avait démontré l'ARGA.

préconisés. L'instabilité des institutions transitoires et le soutien massif de la « communauté internationale » pour la sortie de crise ont joué un rôle important dans la décision d'aller vite à l'élection.

La dépendance intellectuelle et politique des élites du pays à l'égard de la pensée des institutions internationales sur la gouvernance, et le caractère superficiel de leur analyse sur la crise que traverse le pays, feront que les propositions préparées pour la sortie de crise sont balayées d'un revers de main. Plus de vingt candidats à cette élection, pratiquement tous chevaux de retour, comment en serait-il autrement avec la tenue d'une élection précipitée qui n'a pas permis de débattre des causes profondes de la crise qui a fait plonger le Mali ? Aucun, et pour cause, n'a de projet de sortie de crise à présenter. Ibrahim Boubacar Keïta, élu président en 2013, réélu en 2018, est renversé par un nouveau coup d'État militaire en 2020. Le thème de la « refondation », introduit par la proposition de stratégie de sortie de crise, deviendra une figure imposée au Mali, mais vidé de sa substance. Il est bien sûr facile de dire « ah si on nous avait écouté »... mais, de fait, l'absence de projet collectif fort et d'une pensée sur la gouvernance et l'économie, enracinée dans les réalités de la région, n'est pas pour rien dans le basculement de certains pays du Sahel vers des régimes militaires.

2011 : dix ans déjà que l'ARGA, sur la base de la note d'orientation de 2000, a développé son site ressources, s'est enracinée dans différents pays d'Afrique de l'Ouest. Ousmane Sy passe la main, comme l'ont fait en France à un an de distance, Pierre Calame puis Michel Sauquet. Il passe les rênes à Assane M'Baye, membre du Centre de ressources de l'ARGA depuis quelques années. Un Conseil⁷³⁰, qui réunit des personnalités politiques et associatives, venant des pays d'intervention, définit et suit les orientations du travail de l'Alliance. C'est aussi l'occasion de donner à l'Alliance une nouvelle perspective dans la durée. Cette perspective dans la durée, c'est le projet « Afrique 2060 », élaboré en étroite coopération avec la fondation.

Le projet « Afrique 2060 »

2011, c'est en gros les « cinquante ans des indépendances africaines », avec un bilan en demi-teinte pour le moins. Selon les prévisions de la Banque africaine de développement, en 2030, encore les neuf dixièmes des habitants les plus pauvres de la planète seront africains. L'Afrique subsaharienne ne représente que 2 % du PIB (Produit Intérieur brut Mondial). Si le taux de croissance de la plupart des pays est honorable, il est porté par l'exploitation des ressources pétrolières et minières qui ne profite guère à l'ensemble de la population, qui continue, elle, à croître à plus de 2 % par an. Cette situation alimente les conflits et les guerres civiles. Que sera l'Afrique dans cinquante ans, au moment de fêter le premier siècle de son indépendance ? C'est le thème de « Afrique 2060 », qui, par son titre même, illustre bien la conscience des promoteurs de l'ARGA qu'un certain nombre de défauts structurels de la gouvernance ou de l'économie du continent ne se résorberont pas du jour au lendemain.

⁷³⁰ Outre Ousmane SY et Pierre CALAME, Henrique Pereira ROSA de Guinée Bissau, Jean Pierre LINDIRO de RDC, Mme Anne Cica ADJAI du Bénin, Antoine SAWADOGO du Burkina Faso, Alhassane CONDE de la Guinée), Mme Kayi EDORH du Togo, Abdoulaye SENE et Cheikh BÂ du Sénégal, Dr. Cosmas CHEKA du Cameroun composent le Conseil

Voilà comment ce projet « Afrique 2060 » est présenté sur le site de l'ARGA⁷³¹ :

« L'Initiative Afrique Horizon 2060 - l'Afrique reprend son destin en main, a pour ambition d'installer dans la durée un espace inter-africain de dialogues sur la gouvernance, et de lui procurer une profondeur prospective, en rapport avec les immenses défis auxquels les pays africains font face et continueront de faire face durant les prochaines décennies. Pour impulser en Afrique des changements systémiques, durables et portés par l'ensemble des acteurs, quatre conférences seront organisées entre 2012 et 2015 pour construire, non pas un nouveau bilan, mais des propositions et des initiatives concrètes sur les thématiques fondamentales de la gouvernance, de l'économie et de la mondialisation. »

Ces conférences, les « Journées annuelles de la gouvernance africaine » (JAGA), sont pour l'ARGA le moyen de renforcer la dimension panafricaine de son projet, qui, faute de financements pérennes et faute d'une coopération avec l'Union Africaine, risque à tout moment de se refermer sur l'Afrique francophone, d'aborder de nouveaux thèmes et si possible de renforcer la notoriété politique de la démarche. En fait, seules les deux premières conférences seront organisées, en 2012 et 2014, faute de financement suffisant pour les suivantes.

La première conférence se tient au Cap Vert⁷³², en Afrique lusophone donc. Elle est accueillie par la fondation Amilcar Cabral⁷³³, présidée par l'ancien Président de la République du Cap Vert, et par la municipalité de Praia, la capitale, et est intitulée : « l'Afrique réinvente sa gouvernance⁷³⁴ ». Les quatre-vingt-dix participants viennent des différentes régions d'Afrique, y compris Maghreb. et de différents milieux socio-professionnels. Sur la base des travaux de cinq ateliers, une déclaration de synthèse conclut la conférence⁷³⁵. Ces ateliers sont les suivants :

- « Atelier 1 : Fonder le « vivre ensemble » au sein des sociétés autour de valeurs et principes partagés ;
- Atelier 2 : Tirer le meilleur de la tradition et de la modernité en reconnaissant : le pluralisme juridique ;
- Atelier 3 : Refonder l'État africain post-colonial par la décentralisation et l'intégration régionale ;
- Atelier 4 : Promouvoir une gestion adaptée et inclusive des affaires publiques ;
- Atelier 5 : Construire les conditions d'une sécurité pour tous et d'une paix durable. »

Chaque atelier, animé selon la méthodologie développée par la fondation et très bien maîtrisée par le « pôle ressources » de l'ARGA, animé par Sidiki Daff et Karine Goasmat, fait l'objet d'un rapport en séance plénière et, sur cette base, une déclaration est adoptée. Ce qui est remar-

⁷³¹ Site web Les Journées Annuelles sur la Gouvernance en Afrique (JAGA) : <https://jaga.afrique-gouvernance.net/fr/>

⁷³² Productions de la Conférence l'Afrique réinvente sa gouvernance. Praia, juillet 2012, dont la Déclaration de Praia Sur le site des JAGA : <https://jaga.afrique-gouvernance.net/fr/jagaconference/jagaconference-1.html>

⁷³³ Amilcar Cabral 1924-1973 est le principal instigateur du mouvement qui conduira à l'indépendance du Cap Vert et de Guinée Bissau.

⁷³⁴ BIP 4533 - janvier 2013 - Bilan ARGA de la rencontre JAGA à Praia. Compte-rendu de la Conférence de Praia, 9 – 12 juillet 2012 - l'Afrique réinvente sa gouvernance

⁷³⁵ BIP 4434 - juillet 2012 - Déclaration de Praia- Première rencontre JAGA, l'Afrique réinvente sa gouvernance

quable, c'est que contrairement aux conférences internationales traditionnelles, cette déclaration est la synthèse sur place des ateliers. La Déclaration de Praia a pour intérêt de montrer qu'il existe un large consensus, au-delà de l'Afrique francophone, sur un certain nombre d'idées force :

« La prise en compte de la gouvernance comme étant à la fois la source et la solution des crises multiformes, politiques, sociales, économiques, que connaît le continent africain; La nécessité pour le continent de se doter d'une vision endogène, globale et à long terme de sa gouvernance [...]».

La nécessité pour l'Afrique, non seulement de participer activement au processus de mondialisation, mais aussi d'en partager le leadership, en s'appuyant sur ses innombrables atouts [...].

La nécessité pour les sociétés africaines de définir, formaliser et mieux promouvoir les valeurs et les principes partagés qui doivent fonder les relations entre les individus et entre les communautés, les modalités de dévolution, d'exercice et de contrôle du pouvoir au service de l'intérêt général, ainsi que les modalités d'allocation et de partage équitable des ressources et richesses [...] et inclure les modes traditionnels de régulation dans un projet, non pas passéiste, mais de modernité maîtrisée.

La nécessité de s'appuyer stratégiquement sur les processus de décentralisation, considérés, non pas comme de simples réformes administratives, mais comme un projet éminemment politique de refondation des États, qui renforce leur légitimité et leur efficacité et assure une meilleure régulation de la diversité naturelle des sociétés.

La nécessité de renforcer les processus d'intégration régionale en valorisant la complémentarité entre les dynamiques institutionnelles et intergouvernementales et les dynamiques sociales à la base [...].

L'importance de l'utilisation des langues africaines dans les systèmes éducatifs, institutionnels et administratifs ».

C'est l'illustration du fait que les thèses de l'ARGA étaient partagées au-delà de sa sphère habituelle d'intervention, et que les esprits, un peu partout, étaient prêts à accueillir une démarche de « modernité maîtrisée » comme le dit la Déclaration, combinant ouverture à la mondialisation et valorisation du capital culturel de l'Afrique. Malgré les liens établis avec les institutions africaines, celles-ci ne seront pas capables d'en faire officiellement la base d'une stratégie africaine de refondation de la gouvernance.

La fin de la complicité intellectuelle entre l'ARGA et la fondation

En relisant les actes de la rencontre, on réalise après coup ce qui sera une des difficultés des relations entre la fondation et l'ARGA dans les années suivantes. Il n'y aura plus la continuité qui a caractérisé ces relations dans les dix années précédentes. Trois ou quatre interlocuteurs représenteront successivement la fondation, dont aucun n'a une véritable connaissance des protagonistes, du contexte et des sujets abordés. Ainsi, le discours de Françoise Macé, qui représente à Praia la Fondation, sera centré sur... l'action qu'elle suit de manière préférentielle, l'Assemblée

des citoyens de la Méditerranée⁷³⁶ ! Comme dans le cas de l'IRG ou de la Déclaration des responsabilités, on sort de la complicité intellectuelle pour entrer progressivement dans des relations inter-institutionnelles plus distantes qui risquent de faire perdre à tout moment le fil de l'histoire. On passe insensiblement de la coproduction de l'action à des relations classiques entre donateur et bénéficiaire. En apparence on y gagne en objectivité ; dans la pratique, on y perd en pertinence et en dynamisme.

La seconde conférence se tient à Rabat, en janvier 2014. Le choix du lieu est significatif à plus d'un titre. D'abord, il marque l'inscription du Maghreb dans le champ de réflexion de l'ARGA. Ensuite, la conférence bénéficie du patronage du Roi du Maroc, patronage rarement accordé qui illustre la crédibilité intellectuelle qu'a acquise l'ARGA. Enfin, le Maroc y trouve son compte, car il commence à développer une stratégie le replaçant au sein du jeu africain en se positionnant comme le médiateur entre le monde développé et l'Afrique, après une longue période d'ostracisme où la revendication de souveraineté sur le Sahara occidental lui a valu l'exclusion de l'Union Africaine⁷³⁷ :

« Placée sous le haut patronage de sa Majesté le Roi Mohammed VI, organisée avec le partenariat actif du Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires générales et de la Gouvernance du Royaume du Maroc, la conférence de Rabat a réuni des participants appartenant à divers milieux socio-professionnels et provenant de toutes les régions d'Afrique et de la diaspora ainsi que des amis de l'Afrique. »

Le thème de la conférence est « l'Afrique réinvente son économie ». Un sujet dont les animateurs habituels de l'ARGA sont moins familiers. Les JAGA servent bien à sortir l'ARGA de sa zone de confort géographique et thématique. Plus de cent participants du Maghreb et d'Afrique subsaharienne y participent. La méthodologie reprend celle de la première conférence, avec les ateliers et une synthèse élaborée sur place à partir des conclusions des ateliers. Elle met en évidence six idées force :

1. « Refonder l'éducation à tous les étages.
2. Construire des économies africaines enracinées et inclusives, fondées sur les dynamiques locales et les territoires.
3. Concevoir un modèle et des itinéraires de développement qui allient enracinement, ouverture et prospective.
4. Développer une approche partenariale multi-acteurs pour une coconstruction d'un développement inclusif.
5. Pratiquer une gouvernance de l'économie soucieuse des liens et des interdépendances entre les différents niveaux territoriaux.
6. Élaborer un cadre juridique et politique clair et fiable qui favorise le développement et garantit toutes les sécurités. »

⁷³⁶ BIP 4432 - juillet 2012 - Discours Françoise Macé à la clôture de la rencontre JAGA, Praia Cap Vert

⁷³⁷ Productions de la conférence l'Afrique réinvente son économie. Rabat, janvier 2014
Sur le site des JAGA : https://jaga.afrique-gouvernance.net/fr/jagaconference/jagaconference-2_prod.html

On est loin, une fois encore, des préceptes de « bonne gouvernance » qui font de la possibilité pour les entreprises internationales d'investir l'alpha et l'oméga du développement. Mais on ne nie pas pour autant, comme le montre la sixième idée force, la nécessité de remédier à l'insécurité juridique, inséparable de la corruption dans la justice, qui freine les partenariats avec des entreprises étrangères. La conférence ira même jusqu'à recommander qu'un cadre juridique régional soit créé pour le droit des investissements. On notera aussi l'insistance mise sur l'éducation. Beaucoup de systèmes nationaux, de l'école primaire à l'université, éloignent les jeunes Africains de leur culture et des pratiques entrepreneuriales. La lecture des propositions pour chacun des six chapitres de la synthèse montre une profondeur de réflexion incontestable. Le défi, évidemment, est que ces propositions, au-delà des participants qui les ont élaborées, se trouvent traduites en actes. Leur publication sur le site web de l'ARGA, largement consulté à cette époque parce que la fréquence de sa mise à jour permettait un bon référencement dans les moteurs de recherche, est un pas significatif mais insuffisant au regard de l'ampleur des réformes qu'impliquerait leur mise en œuvre. C'est la limite des JAGA et plus largement de l'ARGA... et de la fondation.

En 2015, la crise malienne cherche une issue avec les accords d'Alger⁷³⁸ entre le gouvernement malien et les indépendantistes. Une fois encore, c'est Ousmane Sy qui est à la manœuvre, mais sans trop d'illusions⁷³⁹ :

« La médiation internationale était présidée par l'Algérie avec un premier cercle Mauritanie-Burkina et Niger, deuxième cercle CEDEAO, le troisième Union Africaine, le quatrième cercle l'UE, USA, ONU et OCI pilotait les pourparlers entre les parties en conflit. La contribution du gouvernement malien pour la rédaction de l'accord d'Alger a été écrite par Ousmane, membre de la délégation malienne et son équipe. »

Il avait été convenu, entre le Président Ibrahim Boubacar Keita et la médiation internationale, présidée par l'Algérie, que ce sont les médiateurs, dont la plume est la MINUSMA/NU, qui rédigeraient le document de l'Accord pour aller à la paix et la réconciliation au Mali. De ce fait, la communauté internationale, chargée de suivre la mise en œuvre de l'accord, va en être le garant. Ousmane, qui avait accepté d'entrer au gouvernement sur la promesse d'une volonté de changement, s'est finalement retiré quand il a vu que rien n'était possible. Les autorités maliennes n'ont ni eu le courage d'engager le projet de refondation préparé, ni porter, vis-à-vis de l'opinion publique l'Accord négocié à Alger. Pour la mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation négocié à Alger, il y a trois points sur lesquels ARGA pouvait agir :

1. L'organisation du débat public (s'appuyer sur le FMA) avec la 2ème étape du FMA.
2. La régionalisation : faire revivre les territoires.
3. La mobilisation des ressources pour financer le développement. L'accord reprend les 30 % de l'aide allant au développement local [qui avaient été proposés dans la stratégie de sortie de crise du Mali.

⁷³⁸ L'accord d'Alger, officiellement dénommé Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, est un accord visant à mettre fin à la Guerre du Mali, signé le 15 mai et 20 juin 2015 à Bamako — après des négociations menées à Alger — entre la République du Mali et la Coordination des mouvements de l'Azawad

⁷³⁹ FDS PIC 50 - juin 2015 - Perspectives pour l'Afrique, pour l'ARGA, pour l'IRG. La COP21 ; Africités ; formation à la gouvernance territoriale ; sortie de crise au Mali

Une fois encore, ni les autorités maliennes, ni les partenaires internationaux, qui exercent une tutelle de fait, ne se saisiront de ces opportunités. Tous savent bien qu'il n'y a pas de solution seulement militaire à la crise en cours au Mali, mais les autorités ne sauront pas en tirer les conséquences. Les engagements pris à Alger tomberont progressivement dans l'oubli et c'est seulement, en 2024 que la junte au pouvoir à Bamako s'en retirera officiellement. L'histoire recommencera.

Après 2015, les financements se réduisant et l'équipe ayant du mal à se renouveler et à assurer un véritable portage politique de l'ARGA, comme le premier Comité d'initiative avait pu le faire, il fallut renoncer aux deux dernières Journées africaines de la gouvernance africaine. En 2016, un document visant à rechercher des financements fait le portrait des forces et faiblesses de l'ARGA⁷⁴⁰ :

« C'est notamment par son site web que l'Alliance a acquis sa notoriété actuelle. En effet, ce n'est pas un site institutionnel mais un site ressources (www.afrique-gouvernance.net) où l'on peut trouver plus de 3000 documents, en particulier près de 1400 fiches d'expériences et 1000 documents de réflexion ou de propositions. Le site recense plus de 400 fiches d'organismes et le réseau de l'Alliance compte plus de 5000 personnes. Ce n'est pas le fait du hasard. Les fiches d'expériences reflètent le souci de repartir de tout ce qui s'invente en Afrique, la plupart du temps au niveau local, et sont autant de contributions des sociétés à la construction d'une gouvernance dans laquelle elles se reconnaissent. Les documents, quant à eux, illustrent l'attention de l'Alliance à ce qui vient d'ailleurs et sa capacité, pas à pas, d'élaborer avec les acteurs des propositions pour l'avenir. Y figurent notamment les propositions collectives issues de multiples dialogues. Elles reflètent la volonté de relier expériences de terrain, recherches universitaires et propositions. Le travail avec différents d'acteurs, le recueil fidèle de leurs paroles et de leurs points de vue a en outre conduit l'Alliance à développer des méthodes d'intelligence collective visant à faciliter le dialogue et à dégager des perspectives communes d'une diversité de points de vue. Ces outils, fondés sur l'analyse des relations entre les questions par des « desmogrammes » ou représentations des liens (desmos signifie en grec : le lien) sont utilisés dans des contextes variés, depuis une table de concertation entre les partis politiques au Togo jusqu'à l'élaboration de propositions communes. Ils sont largement diffusés au sein de l'Alliance. En rupture avec des rapports sans lendemain, se succédant au gré des financements de projets, l'Alliance a eu la volonté de construire, dès l'origine, une mémoire collective, montrant la progression de la pensée, sa capacité à mettre la société en mouvement dans des situations concrètes, sans cacher les limites de cet effort, la lenteur des évolutions, les impasses dans les propositions. »

Le texte dit bien ce qu'a été la pérennité des acquis de l'Alliance, dont les membres ont pu jouer un rôle significatif au Togo ou en Côte d'Ivoire, mais l'essoufflement est là. En 2018, Assane M'Baye, qui avait gardé sa chaire à l'Université et ne consacrait donc qu'une partie de son temps à l'ARGA, est tombé malade. Le leadership s'affaiblit. Les liens entre ARGA et fondation se distendent. Le Conseil de Fondation délègue un de ses membres, Jean Richard, pour faire le bilan du partenariat à l'occasion de l'AG de l'ARGA. Mais, nouveau coup dur, le très dynamique animateur des jeunes de l'ARGA au Mali, qui avait organisé dans le cadre du Forum Multi Acteurs

⁷⁴⁰ BIP-PIC 82 - janvier 2016 - L'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (ARGA) : une plate-forme durable et des méthodes éprouvées au service d'une refondation des sociétés et de la gouvernance en Afrique

(FMA), des rencontres locales dans différentes régions du Mali, se tue dans un accident de voiture⁷⁴¹ :

« Le décès d'Ambroise Dakouo a déstabilisé l'ARGA Mali, car il en était le Coordinateur. Auteur notamment d'un rapport sur le secteur de la Sécurité au Mali qui est reconnu par les acteurs officiels. Il avait commencé sa vie professionnelle au sein de l'ARGA, à 23 ans, comme stagiaire dans le cadre de son master et meurt à 35 ans dans un accident de la route laissant une famille derrière lui. La prochaine rencontre (AG) de l'ARGA aura lieu à Bamako, en février 2019. Sont prévus : des représentations des groupes Côte d'Ivoire, Burkina, Sénégal (équipe ressources et locale : environ 6 personnes), Mali (une participation élargie pour assurer la consolidation à la suite du décès d'Ambroise), Karine Goasmat (de France). Environ 20 personnes attendues ».

On notera que le périmètre de l'ARGA s'est réduit à l'espace francophone et à l'Afrique de l'Ouest. Le souffle des JAGA est retombé. Sur la base d'un rapport positif de Jean Richard, le soutien de la Fondation à l'ARGA se poursuivra encore trois ou quatre ans, mais la foi n'y est plus, ni d'un côté ni de l'autre. Avec la maladie de Assane, les contacts deviennent très lacunaires. Ce qu'acte Matthieu Calame en 2022, en constatant le changement radical de contexte⁷⁴² et l'absence de relations entre ARGA et fondation⁷⁴³ :

« Après 18 mois de silence, Assane M'Baye, coordinateur régional de l'ARGA s'est manifesté à l'occasion d'un séjour à Paris pour raisons de santé. La fin de la France - Afrique fait désormais peu de doute pour les acteurs locaux, mais cette fin d'époque est instable, dangereuse et incertaine, même si inévitable. Le Mali est désormais fermé et l'ARGA ne peut avoir que très peu de contacts avec les acteurs sur place, la situation se dégrade au Burkina et au Niger. La zone des trois frontières est hors de contrôle étatique. Les Islamistes y lèvent l'impôt, prennent en main l'école, la santé, la sécurité. Chine, Russie et Inde sont très présents, attirés par les ressources naturelles. Les régimes en place ouvrent toutes les vannes de l'exploitation des ressources, plus personne ne parle sérieusement de transition écologique. »

La riche postérité de l'ARGA

Fin d'une époque et fin de l'ARGA ? Tant le gouvernement malien que le gouvernement français ou l'Union européenne n'ont pas su, avec les moyens d'influence qui leur étaient propres, s'engager durablement dans la refondation de la gouvernance. La France, en 2025, a été mise à la porte. Des régimes militaires se sont mis en place au Mali, Burkina, Niger. La pression djihadiste se fait sentir au Bénin et même au Sénégal.

⁷⁴¹ FDS 29569 - 26 novembre 2018 - Skype avec Assane Mbaye et Sidiki Daff : le point sur l'ARGA et préparation de la Mission de Jean Richard en 2019

⁷⁴² Le coup d'État de 2021 au Mali commence le 24 mai 2021, lorsque l'armée malienne met en arrêt le président du pays, Bah N'Daw, le Premier ministre, Moctar Ouane, et le ministre de la Défense désigné, Souleymane Doucouré. Au lendemain de l'opération, le vice-président Assimi Goïta annonce avoir pris le pouvoir et destitué l'exécutif. Il s'agit du deuxième coup d'État dans le pays en moins d'un an après celui de 2020

⁷⁴³ FDS 31165 - mars 2022 - Des nouvelles de l'ARGA. Contexte labile en Afrique occidentale - l'activité de l'ARGA - La position de la FPH

Un jour viendra où il faudra reprendre le fil de l'histoire, constater que la présence russe aggrave la situation en multipliant les exactions. Un jour viendra où les régimes militaires, qui se sont imposés par des coups d'État au nom de leur capacité à rétablir la sécurité, vont s'effondrer à leur tour, incapables de tenir leurs promesses. Alors, on s'apercevra que la philosophie et les propositions de l'ARGA pour refonder les sociétés, la gouvernance et l'économie au Sahel, restent parfaitement actuelles comme reste actuelle la stratégie de sortie de crise du Mali en 2013 ; que l'Afrique n'a d'autre choix que celui que l'ARGA mettait en avant depuis son origine : se projeter dans l'avenir et dans un monde interdépendant en ne reniant rien de son enracinement dans le passé, ce qui est le secret du développement pour tous les peuples. Alors, aussi, on s'apercevra que les 1600 fiches d'expériences, malgré leur ancienneté, seront sources de réflexion et d'exemples pour une gouvernance attentive à ce qui émerge de ses territoires et soucieuse d'un partenariat entre les acteurs. C'est tout l'enjeu de maintenir en vie ce site web qui mérite bien son nom de « site ressources ». L'aventure de l'ARGA a eu un début. Elle a eu une fin, comme toutes les aventures humaines.

Jean Monnet disait : *« Les hommes passent, d'autres viendront qui nous remplaceront. Ce que nous pouvons leur laisser, ce ne sera pas notre expérience personnelle qui disparaîtra avec nous ; ce que nous pouvons leur laisser, ce sont des institutions. La vie des institutions est plus longue que celle des hommes, et les institutions peuvent ainsi, si elles sont bien construites, accumuler et transmettre la sagesse des générations successives. »*. Les institutions des États africains, loin d'accumuler et transmettre la sagesse des générations successives, ont été plaquées sur les sociétés, ont oblitéré au contraire cette sagesse. L'Union Africaine, de son côté, n'a pas été l'institution capable de consolider et de mettre en œuvre les propositions de l'Alliance. Celle-ci n'a eu ni la force ni le désir de se transformer en institution. L'histoire de l'Institut africain de la gouvernance illustre au contraire l'inanité de la création d'institutions, dans l'espoir qu'elles feront naître un projet. C'est donc bien l'accumulation de sagesse que représente le site web qui servira à transmettre les espoirs et les perspectives incarnées par l'ARGA. À charge un jour pour la nouvelle génération de venir y puiser.

5.3 – Un espace public européen de débat sur l'avenir des territoires ruraux

Nous pensons qu'il faut aider à l'émergence d'une scène publique de débat à l'échelle européenne qui pourrait, par exemple, se concrétiser, dans un premier temps, par la mise sur pied d'un panel citoyen européen sur la ruralité⁷⁴⁴ :

« Considérant le fossé qui existe entre citoyens, experts et décideurs, il apparaît nécessaire de concevoir et de mettre en place des espaces de débat public s'appuyant, entre autres, sur les instances régionales (en France, les Conseils régionaux) de chaque pays. Portant sur des sujets d'intérêt européen et permettant un processus de réflexion entre citoyens, responsables politiques, experts, personnes ressources et groupes concernés, de tels espaces peuvent contribuer à l'expression

⁷⁴⁴ Fiche budgétaire 27 - 11 mai 2004 - Créer un espace public européen de débat sur l'avenir des territoires ruraux, l'évolution des politiques européennes et le modèle de développement agricole et alimentaire

éclairée d'une opinion publique européenne. Par exemple, la construction de l'Union européenne implique d'indéniables questionnements quant à l'avenir des territoires ruraux et au devenir de l'activité agricole et alimentaire, thèmes qui intéressent aussi bien les professionnels de ces filières que les citoyens-consommateurs. L'élaboration d'un panel citoyen européen sur la ruralité pourrait correspondre à une première concrétisation de cette idée, et servir de modèle à la mise en place d'un véritable espace public européen de discussion sur d'autres questions. Cette initiative, expérimentée par le passé au niveau national dans certains pays, sera pour la première fois mise en place au niveau européen. »

En cohérence avec notre conception de la gouvernance à multi-niveaux, nous concevons un dispositif en deux étapes : des panels régionaux dans quelques régions d'Europe ; puis leur réunion à Bruxelles.

Dès l'origine nous marquons la volonté de ne pas être les chefs de file de l'opération et prévoyons de confier ce rôle à la Fondation pour les générations futures, FGF⁷⁴⁵ :

« Matthieu Calame : pour qu'un panel de citoyens ait un sens, il faut à la fois des « candides » ; une puissance politique qui dit qu'elle est prête à prendre en compte les conclusions du panel ; des « spécialistes militants. » Avec les thèses dont nous sommes porteurs nous sommes partie prenante du 3ème volet, tandis que la FGF se positionne comme spécialiste de la méthode. Pour monter une telle opération à l'échelle européenne, il faudra négocier la méthode dans les différentes sous régions. Par ailleurs, la FPH apporte l'expérience et la réputation que lui a donné l'évaluation de la coopération UE-ACP. Il faut préparer le terrain mais ne pas mettre en place le dispositif avant d'avoir obtenu les accords politiques européennes. »

En mars 2004, nous mesurons bien les défis⁷⁴⁶. Le principe même des panels de citoyens est que les partenaires pour la méthode ne sont pas des partenaires sur le contenu car, ils doivent être neutres à l'égard des débats. C'est ce que va permettre le partage des tâches entre FGF et fondation. En ce qui nous concerne, nous sommes très engagés sur la question rurale tant à travers la Bergerie qu'à travers le programme Agriculture paysanne et modernisation (APM) et le débat sur les OGM. En outre, il y a longtemps déjà que la fondation souligne la nécessité que l'ensemble de la société s'approprie les questions d'alimentation, de modèle agricole, d'eau, donc de la question de la ruralité, faute de quoi elle est laissée aux lobbies de l'agriculture productiviste, de la chimie et de l'agro-alimentaire.

⁷⁴⁵ FDS 21124 - décembre 2003 - Une conférence de citoyens européenne sur l'avenir des territoires ruraux et l'alimentation. La place de la FGF dans le processus

⁷⁴⁶ FDS 21315 - mars 2004 - Panel européen sur l'avenir de l'espace rural européen. Présentation du document de référence intermédiaire

Le précédent de la rencontre de Valencia en 1999

En 1999 déjà, nous avons organisé à Valencia, Espagne, une première rencontre européenne sur les thèmes : « Quel territoire ? Quelles alimentations ? Quelles agricultures pour l'Europe⁷⁴⁷ ? », en partant de l'idée que ces enjeux concernaient l'ensemble de la société. Comme le soulignait Matthieu Calame :

« Les différents documents, produits avant la rencontre de Valencia, démontrent pourquoi la Politique Agricole Commune est une politique obsolète, qu'il ne convient pas de réformer mais de remplacer par une politique cohérente du territoire, nouveau pilier pour la construction de l'Europe. Ils montrent également que ce changement de perspectives implique un changement des parties prenantes, le tour de table incluant tous les usagers du territoire et non plus les seuls agriculteurs, fussent-ils progressistes ».

À cette époque, les panels n'avaient pas encore acquis la crédibilité qu'ils ont en 2025 et, au sein même de l'équipe de la fondation, ceux qui animaient depuis longtemps des réseaux d'agriculteurs se sont engagés à reculons, brocardant l'idée que « la ménagère autrichienne de cinquante ans avait quelque chose à dire sur ces questions hautement techniques ». Mais, nous avons tenu bon, et défendions au contraire l'idée que la qualité d'une plateforme d'information, la clarté des enjeux en débat permettaient aux « simples citoyens » de s'approprier des questions réputées complexes. C'est d'ailleurs ce que nous avons aussi défendu quelques années plus tard, aux côtés de l'association Sciences citoyennes, pour promouvoir les « conférences de consensus » sur des sujets comme les OGM. Car, expliquait Matthieu Calame, les réformes successives de la Politique Agricole Commune (PAC), qui absorbait, encore à la fin du 20^{ème} siècle, la moitié du budget de l'Europe, étaient restées les prolongements de la Conférence de Stresa⁷⁴⁸, en 1958, qui avait jeté les bases de cette politique :

« Il serait illusoire – ce serait même un contre sens – de souhaiter impliquer directement des citoyens dans un débat sur la PAC, débat dont la nature technique masque la nécessité de refonder politiquement la pensée européenne sur la gestion de l'espace rural. En effet, la légitimité politique de la PAC actuelle est largement tributaire des conclusions de la conférence de Stresa en 58. À l'époque, le sens politique de la PAC (autosuffisance alimentaire de l'Europe des six et promotion sociale des paysans) était clair. Depuis, sans remettre profondément en cause cette orientation, les débats sur les orientations de la PAC ont été menés dans le huis clos formé par la profession, les instances européennes et les États, et centrés sur les objectifs définis à Stresa, ce que nous pourrions appeler un débat sur l'offre (les professionnels de la filière). Or, en quarante ans, c'est la demande elle-même (les fondements politiques et sociaux de la PAC) qui a radicalement changé. Il est donc temps d'inverser la démarche, de cesser d'aborder la PAC en pensant les besoins de l'offre (les professionnels de la filière) pour repartir des besoins de la demande : les demandes sociales,

⁷⁴⁷ BIP 2257 - novembre 1998 - Pour un processus citoyen dans l'élaboration d'une politique européenne des territoires et de l'alimentation. Recueil de textes préparatoires à la rencontre de Valencia en 1999 sur les thèmes : Quel territoire ? Quelles alimentations ? Quelles agricultures pour l'Europe ?

⁷⁴⁸ La politique agricole commune est une politique mise en place à l'échelle de l'Union européenne. À l'origine, elle est fondée principalement sur des mesures de contrôle des prix et de subventionnement, son but est de moderniser et développer l'agriculture. Elle est gérée par la Direction Générale « Agriculture et développement rural » de la Commission européenne. Au fil des décennies, cet outil a connu de nombreuses réformes pour s'adapter aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux

urbaines désormais dans leur immense majorité, à l'égard de l'espace rural. C'est d'un nouveau Stresa dont l'Europe a besoin. »

La conférence de Valencia, organisée à notre initiative, se voulait une expérimentation de ce que pourrait être un vrai débat européen partant des aspirations et besoins de la société européenne, à très large majorité urbaine. Elle s'est conclue par une déclaration invitant la Commission européenne et le Parlement européen à organiser un vrai débat démocratique sur l'avenir des espaces ruraux⁷⁴⁹. La démarche de la fondation s'inscrit donc ici dans la conviction qu'elle exprime depuis longtemps, et dont Matthieu Calame est le porte parole : il faut remplacer la PAC par une politique des territoires ruraux mais ce ne sera pas possible tant que les négociations européennes sur le sujet seront préemptées par les lobbies agricoles. À mi-chemin entre la rencontre de Valencia et l'organisation du panel européen, c'est ce que rappelle une note de 2001⁷⁵⁰, «Retour à Cork: éléments pour passer de la politique agricole à une politique du territoire » :

« Une réforme de la PAC représente une opération risquée tant cette politique est perçue par les agriculteurs comme leur politique : une politique pour les agriculteurs par les agriculteurs. On a pu le voir, notamment lors du sommet de Cork, le projet de la Commission a été rejeté avant tout parce que la Commission n'avait en face d'elle que les lobbies agricoles. »

Or, le discours sur la plurifonctionnalité de l'agriculture est, selon nous, un tour de passe passe pour justifier le traitement préférentiel des activités agricoles par rapport à d'autres activités d'entretien des territoires ruraux :

« Au cours des dernières années, et pour tenter de répondre aux vives critiques portant sur le modèle de l'agriculture productiviste, s'est développé le concept d'agriculture plurifonctionnelle. Ce concept met en avant les services que rendrait, ou pourrait rendre, l'agriculture, services qui justifieraient le maintien du soutien à l'agriculture. [...] Mais les nouveaux services qu'est censée remplir l'agriculture, et au nom desquels elle mérite de se voir rétribuée, ne lui sont pas propres. La forêt, le tourisme rural, bien d'autres activités économiques et bien d'autres structures juridiques (associations, entreprises non agricoles, etc.) rendent, parfois bien mieux, ces mêmes services sans faire l'objet d'une attention spécifique. »

Un double renouvellement : celui de la Politique agricole commune et celui du débat démocratique

Dans le prolongement de la conférence de Valencia, nous ne voyons qu'un moyen de sortir de l'impasse : que la politique des territoires ruraux fasse l'objet d'un débat citoyen associant un panel représentatif de toute la population et non les seules organisations agricoles.

⁷⁴⁹ BIP 3137 - décembre 1999 - Déclaration de Valencia : Quelles campagnes, Quelles alimentations, Quelles agricultures ? Appel à un débat démocratique paneuropéen

⁷⁵⁰ BIP 719 - octobre 2001 - Retour à Cork : éléments pour passer de la politique agricole à une politique du territoire. De la Politique Agricole Commune à la Politique Rurale d'Initiative communautaire, de l'agriculture au territoire, tel était le projet de la conférence avortée de Cork en 1996. Analyse d'une mutation indispensable à partir de l'expérience de gestion durable de la FPH avec la ferme de la Bergerie

L'initiative, que nous avons prise en 2004, s'inscrit dans cette perspective. Nous voyons bien que les institutions européennes ne sont pas encore prêtes à organiser un tel débat démocratique. Cette difficulté des institutions à repenser le logiciel qui les a fondées, nous la retrouvons dans tous les domaines, à commencer par le fait que l'Union européenne, à partir de 1954 et de l'échec de la Communauté de défense européenne (CED, s'est construite sur l'unification du marché européen, donnant naissance à un intégrisme du marché qui a fait de l'Europe, quand le marché mondial s'est lui-même unifié, le ventre mou de la mondialisation, incapable de penser une politique industrielle face aux champions mondiaux dont se dotaient USA et Chine.

L'avancée majeure que nous envisageons ici, et dont le test sera concluant, est de concevoir cette fois un vrai panel citoyen européen travaillant en deux étapes : une étape régionale et une étape européenne. L'initiative est donc au carrefour de deux efforts pour renouveler l'Union Européenne : reconnaître la valeur des processus délibératifs, moyen de redonner prise aux citoyens sur les politiques européennes ; promouvoir une autre approche des territoires ruraux en passant d'une politique agricole à une politique des territoires. La fondation s'appuie sur la FGF pour bien séparer ces deux efforts. La FGF prend en charge la première innovation, dans le cadre d'une dynamique collective de fondations européennes pour promouvoir la démocratie délibérative. La fondation cherche, de son côté, à construire une coalition pour prendre en charge la seconde⁷⁵¹.

Les défis ne sont pas minces. Trouver une coalition de fondations voyant dans la démarche un point d'application de la démocratie délibérative ; trouver des Régions européennes prêtes à s'engager dans la première étape, celle des panels régionaux ; intéresser les institutions européennes à la démarche. Les premiers pas sont encourageants⁷⁵² :

« La phase exploratoire du panel a été essentielle pour donner une crédibilité. Le défi est à la fois d'impliquer des fondations (financièrement), de réunir des compétences, de montrer qu'on a la capacité d'ouvrir un champ de réflexion nouveau. Sentiment que le projet suscite beaucoup d'enthousiasme et d'intérêt [...]. Sentiment, aussi, que l'échelle de l'ambition crée de l'appréhension car le thème traité est un vrai sujet conflictuel, notamment l'idée de travailler à une échelle transnationale qui n'est pas habituelle. [...] Les régions Wallonie et Bruxelles capitale (avec les aléas propres au politique) sont très intéressées par la dialectique régionale européenne et prêtes à s'investir financièrement. Pour Bruxelles, grand intérêt pour la relation ville campagne. Sur la Hollande, hypothèse de contact avec le Ministère de l'Environnement. En Rhône Alpes, deux contacts. Espagne (Aragon), Italie, Irlande. Rhône Alpes est jumelée avec Catalogne, Bade Wurtemberg et Lombardie. »

Il s'agit aussi de convaincre, outre la FGF et la Fondation Bernheim, avec lesquelles notre fondation travaille régulièrement, la Fondation Roi Baudouin qui est très engagée sur la démocratie délibérative et y consacre des moyens substantiels (dont trois personnes à plein temps).

⁷⁵¹ BIP 2611 - octobre 2004 - Alimentation, territoire, panel européen et FGF, quelle stratégie pour la fondation ?

⁷⁵² FDS 21874 - octobre 2004 - L'état d'avancement de la mise en place du panel européen de citoyens. Il a été convenu que les moyens de la FPH seraient consacrés non au panel mais à la réunion des conditions politiques, techniques et financières pour que le panel se tienne à partir de 2005. L'écho commence à être positif sur ces trois plans. Il faut continuer

La clarté du projet et l'entêtement paient. En août 2005, grâce au recrutement par la fondation de Betty N'Guyen pour se consacrer entièrement à ce projet, et grâce à la mobilisation de la FGF (Benoît Derenne et Tanguy Vanloqueren), nous avons progressé sur tous les fronts : trouver des régions intéressées par l'organisation d'un panel de citoyens qu'elles cofinanceront, trouver des fondations pour porter avec nous le projet, intéresser les institutions européennes⁷⁵³. Nous formerons finalement un consortium de dix fondations, dialoguerons avec une douzaine de régions européennes, avec des idées très étonnantes comme un panel à cheval sur l'Irlande du Nord et l'Irlande du Sud, qui débouchera effectivement. Le crédit que nous avons acquis auprès du Comité des régions européennes nous est d'une grande aide, comme on l'a vu aussi pour le Forum China Europa.

Même intérêt du côté des institutions européennes elles-mêmes. Le Comité des régions accueillera le panel européen dans ses locaux et lui offrira la traduction simultanée en quatre langues. La Vice présidente de la Commission, en charge de la communication, songe à inclure les panels de citoyens dans son livre blanc sur la démocratie. Le département Société civile de la direction générale Éducation et Culture est intéressée. Le président de la Commission agriculture et développement durable du Parlement européen, Joseph Daul, également. Seule réticence, la direction générale Agriculture de la Commission : la démarche l'intéresse mais « *son projet de réforme de la politique rurale vient d'être bouclé et est soumis aux États membres.* » Il fait, malheureusement, la part belle à la multifonctionnalité de l'agriculture dont on a dit les limites. Bref, les conditions posées au début de 2004 sont réunies l'une après l'autre.

Malgré les circonstances défavorables notre proposition a bénéficié de l'intérêt croissant à l'égard de processus participatifs nouveaux face au désenchantement, très sensible dès cette époque, à l'égard de la démocratie. Conscients que cette aventure serait riche en enseignements, nous avons décidé de garder une trace précise du processus, avec ses réussites et ses échecs, convaincus que ce serait, tout autant que les conclusions elles-mêmes du panel, un acquis durable du processus. Décision prise dès le début 2006⁷⁵⁴. Mandat est donné à Pierre Yves Guihéneuf⁷⁵⁵, un autre vieil ami de la Fondation, de rédiger cette chronique qui sera publiée par les ECLM, « Chronique d'une conférence de citoyens »⁷⁵⁶ :

« Les conférences de citoyens se sont déroulées entre mai 2006 et avril 2007 dans des régions de France, de Belgique, du Royaume-Uni, d'Irlande, des Pays-Bas, de Suisse, d'Allemagne, de Slovaquie et de Hongrie. Après avoir mobilisé chacune plusieurs dizaines d'Européens pour réfléchir à l'avenir de la ruralité, elles se sont poursuivies par un travail collectif à Bruxelles qui a débouché sur la rédaction d'un rapport destiné à des institutions européennes. Comment de simples citoyens, des profanes, peuvent-ils donner à des politiques un avis sur des orientations à suivre ?

⁷⁵³ FDS 22515 - septembre 2005 - Point sur l'organisation du panel européen en date de fin août 2005. Bulletin de liaison rédigé par Betty Nguyen et la FGF

⁷⁵⁴ FDS 22789 - février 2006 - Un ouvrage sur les panels européens de citoyens

⁷⁵⁵ Après avoir été consultant dans le domaine du dialogue territorial, médiateur et garant, Pierre-Yves Guihéneuf a été rédacteur en chef de démocratieS et délégué général de l'Institut de la concertation et de la participation citoyenne (ICPC) jusqu'en 2024

⁷⁵⁶ Chronique d'une conférence de citoyens. Paru en 2008, par Pierre-Yves Guihéneuf. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/chronique-d-une-conference-de-citoyens/

C'est cette aventure, inscrite dans un long processus de recherche et d'expérimentation, qui est relatée ici. »

Pierre Yves Guiheneuf rappelle les trois innovations de cette expérience. D'abord, c'était la première fois qu'était expérimenté un processus participatif à deux niveaux :

« C'est la première fois qu'un dispositif de cette ampleur a été conçu, avec une dimension à la fois européenne et régionale. Il a mobilisé des institutions communautaires, des collectivités régionales, des fondations, des universités, des associations et plus de trois cents citoyens originaires de neuf pays. »

Deuxièmement, elle a conduit à confronter les méthodes de cette démocratie délibérative qui était en train de s'inventer un peu partout :

« Cette expérience a constitué un laboratoire novateur. Elle a, en effet, été l'occasion de confronter, à travers la mise en place et l'évaluation d'un dispositif commun, des pratiques et des cultures différentes de la démocratie participative. Comment recrute-t-on les participants en Angleterre, en Allemagne ou en Slovaquie ? Les étapes méthodologiques sont-elles les mêmes en Irlande et en Belgique ? Qu'est-ce qui différencie une conférence de citoyens en France et aux Pays-Bas ? Réunis autour de principes communs, mais désireux de laisser une marge de manœuvre suffisante à l'expression des différences nationales, les responsables du projet ont ainsi pu composer avec diverses pratiques. »

Enfin, dans la ligne de la conférence de Valencia de 1999, elle a fait sortir les questions traitées du monde agricole en donnant la parole à une diversité de citoyens :

« Il existe un débat politique sur la ruralité. Mais c'est probablement la première fois que de simples citoyens, originaires de la campagne comme de la ville, des agriculteurs ainsi que des personnes issues d'autres catégories sociales, des militants associatifs et des habitants sans engagement dans la vie locale se retrouvent pour confronter leurs points de vue et élaborer une position commune sur un tel sujet. »

De ce fait, les leçons qu'on peut en tirer vingt ans après sont très nombreuses. Il suffit de se plonger dans l'ouvrage pour s'en rendre compte. Ce processus, qui n'appelait pas de suite immédiate, de la part de la fondation, est très représentatif de la manière dont nous avons combiné plusieurs dimensions au cœur de notre stratégie : l'intégration régionale avec l'émergence d'un débat public européen ; le renouvellement de la démocratie ; les conditions de renouvellement d'un logiciel administratif et politique contrôlé par des forces sociales et des lobbies, ici le logiciel de la PAC issu de la conférence de Stresa ; les méthodes de capitalisation de l'expérience. C'est le capital intellectuel et social de la Fondation qui a permis cette expérimentation hautement improbable.

S'il fallait retenir, pour notre compte, quelques leçons, il y en a quatre. La première est la force potentielle de cette démocratie délibérative à deux niveaux, régional puis européen, en sautant

résolument le niveau national préempté par les lobbies, pour faire émerger un débat public européen⁷⁵⁷. La seconde est que la base d'information mise à disposition des citoyens est capitale pour nourrir et, dans les faits, orienter les débats. Malheureusement, le site web ressources, créé à cette occasion, a lui aussi disparu, faute de maintien du nom de domaine. C'était un gros travail. Il avait été délégué à des tiers. Mais le choix des informations fournies et des experts audités dans le cas des panels régionaux est une dimension critique de ce type de processus et nous ne l'avons pas assez nourri. La troisième est que les méthodes d'animation, très variables d'un pays à l'autre, auraient mérité un contrôle plus rigoureux. La fondation n'a pas osé imposer l'usage du logiciel Desmodo, développé avec Vincent Calame, mais il aurait eu le mérite d'assurer la traçabilité entre les contributions des panelistes et la synthèse opérée par des animateurs. La quatrième, c'est qu'à maints égards les propositions des panels régionaux, mieux ancrés dans un contexte précis, sont plus riches que la synthèse à l'échelle européenne. Une politique des territoires relève, à l'évidence, du principe de subsidiarité active : on ne peut fixer à l'échelle européenne que de grands principes directeurs à décliner ensuite dans chaque contexte.

5.4 – Une banque internationale d'expériences des territoires, CITEGO

Le territoire, brique de base de la gouvernance : le défi du passage d'une idée à un réseau

Le rôle des territoires dans la transition vers des sociétés durables s'est imposé à nous très tôt dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire⁷⁵⁸. Dès 1999, la Fondation publie un premier recueil d'expériences territoriales⁷⁵⁹, essentiellement françaises, organisé autour de trois thèmes « inventer localement des formes alternatives de développement » ; « faire évoluer la gouvernance des territoires » ; « réinventer les liens entre le local et le global. » Il faut aller beaucoup plus loin pour parvenir à partager les expériences et créer un véritable mouvement de pensée. Car, la question territoriale, comme le dit très bien le cahier de propositions de l'Alliance, publié par les ECLM, conduit à inverser le slogan popularisé par le Sommet de la terre, « pensons globalement et agissons localement » pour « penser localement et agir globalement ».

Nos premières tentatives nous montrent déjà qu'il ne sera pas facile de faire travailler, ensemble, les différents réseaux partageant le souci de valoriser le rôle des territoires dans la

⁷⁵⁷ Pierre Calame reprendra cette idée en 2016 en proposant aux institutions européennes, après le Brexit, l'organisation d'une Assemblée européenne de citoyens conçue à ces deux mêmes niveaux.

⁷⁵⁸ Voir le paragraphe 6.1 de la seconde partie : Le territoire brique de base de la gouvernance du futur et le cahier de propositions de l'Alliance : « Penser localement pour agir globalement ». Paru en 2005, par Collectif
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/territoires/

⁷⁵⁹ Repenser les territoires. Paru en 1999, par Ina Ranson. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/repenser-les-territoires/

transition, et la fiche budgétaire de 2004 s'en fait écho⁷⁶⁰ :

« De 1997 à 2002, la fondation a appuyé, au sein de l'Alliance pour un monde responsable pluriel et solidaire, le chantier Gestion intégrée des territoires. Du travail mené dans ce cadre, mais également d'autres actions conduites ou soutenues par la fondation, est issue une conviction profonde : le territoire local est l'espace privilégié d'invention de nouveaux modèles de développement et de nouvelles formes de gouvernance. Cette conviction explique également l'attention accompagnée, dans certains cas, d'un soutien que la fondation a portée aux travaux de nombreux autres réseaux nationaux et internationaux de villes et de territoires œuvrant dans le même sens. Reste néanmoins qu'il s'est avéré impossible de construire, dans le cadre du chantier de l'Alliance, un réseau international à l'échelle des propositions avancées. Quant aux réseaux « extérieurs » à la fondation, ils se révèlent très hétérogènes et trop cloisonnés pour tendre vers ce but. Consciente de l'impossibilité d'unifier ces différents réseaux dans un vaste mouvement, la fondation souhaiterait utiliser la méthodologie des alliances citoyennes, qu'elle a développée par ailleurs, pour enclencher une dynamique collective dans le sens d'une réforme de la gouvernance territoriale. Une telle alliance inter-réseaux, résolument internationale, et inter-milieus, reposera sur une démarche pragmatique, respectueuse de l'autonomie et des spécificités de chacun afin d'adopter des dispositifs de travail communs. Ce sera incontestablement un effort de longue haleine, exigeant une avancée pas à pas. La présente action, dans le cadre du budget 2004 - 2005, consistera pour la fondation à engager des travaux de reconnaissance préalable à la construction de cette alliance de réseaux. Cette phase accomplie, il s'agira de s'appuyer sur les dynamiques autonomes de chaque réseau pour les mettre en relation et, dans la mesure du possible, les faire converger. »

C'est parce que nous savons la difficulté de faire travailler ensemble les différents réseaux que nous nous bornons, en 2004, à ces « travaux de reconnaissance ».

À cette époque, un certain nombre d'initiatives internationales ont déjà pignon sur rue. La plus ancienne est ICLEI « Local governments for sustainability⁷⁶¹ ». Ce « Conseil international pour les initiatives écologiques locales » est une association fondée en 1990 sous le parrainage du programme des Nations unies pour l'environnement. Elle est chargée de mettre en place et soutenir des projets de développement durable au niveau des communes à travers la planète. Son but est d'améliorer la situation écologique globale par l'addition de chaque action locale en faveur de l'environnement⁷⁶². C'est un réseau antérieur de deux ans au Sommet de la terre mais il s'inscrit dans la même mouvance. Il partage les expériences exclusivement entre ses membres. Puis le Sommet de la terre a lancé les « agenda 21 locaux » supposés être, toujours dans la logique « pensons globalement et agissons localement », la mise en œuvre au niveau local des orientations issues du Sommet. C'est, cette fois, la Charte d'Aalborg⁷⁶³, adoptée en 1994 par les participants à la conférence européenne sur les villes durables, qui en est l'incarnation. Elle se

⁷⁶⁰ Fiche budgétaire 89 - 2004 - Faire naître une alliance internationale des réseaux œuvrant pour une nouvelle approche des territoires. Considérant le cloisonnement qui persiste entre réseaux convaincus de l'importance des territoires locaux pour la gouvernance, l'économie et le développement durable, il importe d'inventer un dispositif permettant de fédérer ces intelligences et ces efforts au niveau international

⁷⁶¹ Site web ICLEI : <https://iclei.org/>

⁷⁶² L'ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) - Conseil international pour les initiatives écologiques locales est une association fondée en 1990 sous le parrainage du programme des Nations unies pour l'environnement, et chargée de mettre en place et soutenir des projets de développement durable au niveau des communes à travers la planète. Son but est d'améliorer la situation écologique globale par l'addition de chaque action locale en faveur de l'environnement

présente comme une anti-charte d'Athènes⁷⁶⁴, prônant une densité et une mixité des fonctions urbaines au service du développement durable. Elle a donné naissance à un « réseau de villes durables » fêtant ses dix ans en cette même année 2004. Mais pas plus qu'ICLEI, ce réseau n'a créé de site public de partage d'expériences.

La préoccupation de la fondation, en se lançant dans l'aventure, est de procéder à un double dépassement : dépassement de l'idée des Agenda 21, en affirmant le rôle moteur des territoires ; dépassement du côté « club privé » qui caractérise à l'époque ces premiers réseaux⁷⁶⁵ :

« Les territoires sont appelés à devenir au 21^{ème} siècle la brique de base de la gouvernance dans un système économique et social mondialisé. C'est un des paradoxes de notre temps, qu'au moment où la révolution de l'information et de la communication semble abolir les distances, les territoires locaux, en particulier les villes, loin de perdre leur importance, deviennent plus que jamais les lieux et les niveaux privilégiés de l'organisation sociale, du développement économique et de la gestion des relations entre l'humanité et la biosphère.[...] [La déclaration de Jonquières énonce que] le territoire local est l'espace privilégié pour inventer des nouveaux modèles de développement et des nouvelles formes de gouvernance, et que la relation entre le local et le mondial s'organisera, de moins en moins, en poupée russe emboîtant différents niveaux territoriaux et, de plus en plus, par des réseaux internationaux de territoires. »

Avant même la rédaction de la fiche budgétaire de 2004, nous avons repéré les trois difficultés qui nous attendent : les échanges, qui se multiplient, se soucient rarement de mettre en forme les expériences qui y sont débattues ; les angles d'entrée sont innombrables ; les réseaux de collectivités locales foisonnent mais sont très cloisonnés et l'on ne voit pas très bien qui serait en mesure de prendre le leadership pour tenter de les faire échanger entre eux. Dans un premier temps, nous avons cherché à recueillir les expériences à l'occasion des colloques et autres rencontres qui, eux aussi, se multiplient, en utilisant la technique des « écrivains publics » développée avec le réseau DPH : mettre à profit des rencontres pour réaliser des entretiens avec les orateurs les plus intéressants, à transformer en « fiche DPH ». Par exemple, en 2002, à l'occasion des Entretiens Internationaux de l'Aménagement et du Développement du Territoire⁷⁶⁶. Bien des villes rêvent, dès cette époque, comme la ville de Genève, de se positionner comme des leaders de ce nouveau mouvement et nous essayons de les convaincre d'adopter un dispositif permanent de recueil des expériences mises en débat⁷⁶⁷ :

« [La ville durable] est un défi complexe qui doit s'adapter à la diversité des contextes et appelle une stratégie de mise en commun des expériences et de réflexion collective, conduite sur la longue durée. Dans cette stratégie, la création de sites ressources interconnectés, structurés, de manière rigoureuse autour d'un thésaurus commun, est appelée à jouer un rôle majeur. De même,

⁷⁶³ La charte d'Aalborg a été adoptée par les participants à la conférence européenne sur les villes durables qui s'est tenue dans la ville danoise d'Aalborg le 27 mai 1994. Elle se présente comme une anti-charte d'Athènes, prônant une densité et une mixité des fonctions urbaines au service du développement durable

⁷⁶⁴ La charte d'Athènes a constitué l'aboutissement du IV^e Congrès international d'architecture moderne, tenu lors d'un voyage maritime entre Marseille et Athènes en 1933 sous l'égide de Le Corbusier. Le thème en était « la ville fonctionnelle ». Urbanistes et architectes y ont débattu d'une extension rationnelle des quartiers modernes.

⁷⁶⁵ Fiche budgétaire 89 - 11 mai 2004 - budget 2004-2005

⁷⁶⁶ BIP 906 - 2002 - Recueil d'expériences lors des Entretiens Internationaux de l'Aménagement et du Développement du Territoire

l'échange d'expériences doit déboucher sur des axes stratégiques communs en conformité avec le principe de subsidiarité active. Avec une stratégie de préparation et un mode de gestion de son déroulement adéquat, la Conférence de Genève peut contribuer efficacement à cette dynamique collective et y jouer un rôle moteur. C'est aussi la condition pour qu'elle ait des chances de se reproduire les années suivantes ».

Tout est déjà dit ici. Faute de cette volonté, Genève renoncera vite à cette conférence internationale annuelle... et a fortiori, à la création d'un site ressources dédié.

Autre voie explorée, assister les institutions publiques, qui disposent d'un pouvoir de convocation et de moyens financiers supérieurs aux nôtres, pour qu'elles mettent en place leur propre réseau d'échanges d'expériences⁷⁶⁸. C'est le cas, entre 1994 et 1997, du Ministère de l'Environnement dirigé par Corinne Lepage. Nous lui faisons une proposition en trois volets :

« La mise en place et l'animation d'un réseau d'expériences, avec des correspondants régionaux ; la formation de médiateurs au sein de l'État et des collectivités locales pour le faire fonctionner ; l'organisation de séminaires de travail [...]. Des trois volets de la proposition, le Ministère ne retiendra finalement que le premier. D'année en année, la démarche de recueil d'expériences par des fiches DPH a su se poursuivre et donner naissance à un site web dans le cadre du Ministère de l'environnement ».

Mais, dans les faits, cette initiative de recueil d'expériences ne survivra pas au départ de Corinne Lepage du Ministère. C'est, hélas, un grand classique politique : des Ministres lancent des initiatives intéressantes qui n'ont de sens que dans le long terme mais qui disparaissent avec eux. La mésaventure se reproduira à de multiples reprises au cours des deux décennies suivantes. Les institutions et les réseaux savent très bien organiser des événements, lancer éventuellement des collectes d'expériences, mais se révèlent incapables d'un effort de longue durée.

Troisième voie explorée, encourager des réseaux thématiques, qui travaillent sur un aspect particulier des territoires, à mettre en forme leur expérience puis, dans un second temps, tenter de mutualiser les expériences des différents réseaux. C'est par exemple ainsi que nous avons conçu le recueil d'expériences dans le cadre d'une autre initiative soutenue par la fondation, celle des Pactes locaux pour la cohésion sociale et l'emploi⁷⁶⁹.

Quatrième piste explorée, car décidément nous ne renonçons pas à notre idée, ancrer ce recueil d'expériences, même s'il est limité au plan thématique, dans des programmes de formation, par

⁷⁶⁷ BIP 2682 - décembre 2004 - Inscrire la Conférence Internationale de Genève sur les villes et le développement durable dans une stratégie d'ensemble visant à renforcer une alliance internationale de territoires acteurs. Le canton de Genève envisage d'organiser une conférence internationale annuelle sur le thème "villes et développement durable". Il existe déjà de nombreuses initiatives et réseaux dans ce domaine. C'est pleinement justifié par l'importance de ce sujet pour l'avenir. Mais il faut que par son objet, ses méthodes, ses produits et ses suites la Conférence de Genève puisse s'inscrire dans une stratégie d'ensemble valorisant une approche commune des défis tout en respectant l'identité de chacun

⁷⁶⁸ BIP 1211 - novembre 2003 - Proposition : un réseau international d'échange d'expériences sur la gestion intégrée des territoires. Proposition au Ministère français de l'environnement d'un dispositif pluriannuel d'échange d'expériences

⁷⁶⁹ Des alliances pour des territoires innovants et solidaires. Paru en 2001, par Martine Muller. Sur le site des ECLM : <https://www.eclm.fr/livre/des-alliances-pour-des-territoires-innovants-et-solidaires/>

exemple celui des écoles de travail social de Suisse romande⁷⁷⁰ :

« Il serait illusoire de penser que la mise en commun de l'expérience se produira naturellement, par le simple désir d'échanger et de travailler en réseau, comme une sorte de « supplément d'âme » qui n'aurait aucun coût. Pour que la démarche aboutisse, il est indispensable qu'elle soit placée officiellement au cœur de la stratégie et de l'identité des écoles, tant vis-à-vis d'elles-mêmes, que vis-à-vis des autorités publiques qui les financent. Pour cela, il faut rattacher cette démarche d'échange d'expériences aux quatre missions principales des Hautes Écoles : la formation initiale ; la formation continue ; la recherche ; la prestation de services aux communes. »

Comme toujours, nous rencontrons un succès d'estime mais ce que nous proposons est trop novateur et trop difficile, car personne ne mesure ce qu'implique de rigueur et de temps une simple mise en forme d'une expérience, sans parler du travail de capitalisation. Les difficultés rencontrées dans les années 1980 par la fondation pour mettre en place les premiers recueil d'expériences se retrouvent ici, aggravées par le fait qu'une expérience issue d'un territoire met en jeu des acteurs, notamment politiques, plus soucieux de leur image que d'une analyse rigoureuse de leur action et de ses limites.

Autre piste encore : le couplage d'une revue, en l'occurrence Économie et Humanisme, et d'un réseau⁷⁷¹, en l'occurrence la fondation pour le Développement Durable en Région de Montagnes. En 2007 nous sommes également en pourparlers avec une autre fondation intéressée par les territoires de montagne, créée par le canton du Valais⁷⁷². Mais aucune de ces structures n'a les reins assez solides et la crédibilité internationale pour porter le site ressources, tel que nous commençons à le concevoir. Nous savions, en 2004, que le projet serait difficile. Chaque mois qui passe le confirme !

Une note de travail très significative, de septembre 2008, récapitule la démarche de la fondation depuis vingt ans, observe la diversité des modes d'entrée sur les territoires, rappelle nos contributions à différentes occasions⁷⁷³. Le livre l'« Essai sur l'œconomie », paru l'année suivante aux ECLM⁷⁷⁴, récapitulera d'ailleurs nos principales thèses, construites souvent au fil d'interventions : comment un territoire peut-il devenir « acteur » ; pourquoi une société durable ne peut se construire qu'au croisement de filières durables et de territoires durables ; qu'est-ce que le métabolisme d'un territoire et comment le représenter ; pourquoi faut-il aller vers des équipes de professionnels dédiés à ces questions dans chaque territoire.... Ma note de septembre 2008

⁷⁷⁰ BIP 3085 - novembre 2006 - Construire la formation au travail social à partir de l'échange d'expériences et faire participer le réseau des Hautes Écoles Sociales romandes à une recherche coopérative sur l'exclusion sociale, la gouvernance et le territoire dans la société suisse contemporaine. La nouvelle coordination entre les différentes Hautes Écoles Sociales de Suisse romande crée une situation nouvelle qui peut être propice à une réorientation profonde des perspectives et des méthodes du travail social ; pour saisir pleinement cette opportunité, il est peut être souhaitable de mettre les systèmes d'échange d'expériences au cœur du projet commun

⁷⁷¹ BIP 3451 - septembre 2007 - Territoires: un site ressource à construire? Collaboration FPH - Économie & Humanisme - Fondation pour le Développement Durable en Région de Montagnes autour de l'idée d'un site ressources sur les territoires

⁷⁷² FDS 23476 - mars 2007 - Valais-excellence : partenariat pour un réseau territoire. possibilité d'alliance avec Économie et Humanisme et Valais excellence en vue de constituer une alliance pour les territoires autour d'un site ressource

⁷⁷³ BIP 3749 - septembre 2008 - Une stratégie à long terme de la fondation sur les territoires

⁷⁷⁴ Essai sur l'œconomie. Paru en 2009, par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/essai-sur-l-oeconomie/

décrit ce que doit être, du fait du cloisonnement des réseaux et modes d'approche, notre propre stratégie. On y constate l'évolution du langage, une fois actée l'impossibilité de construire une alliance citoyenne avec les différents réseaux. La stratégie comporte deux volets : d'une part, être présents dans le maximum de lieux de débat pour partager nos analyses et nos propositions⁷⁷⁵ ; d'autre part, ne pas renoncer à promouvoir un site ressources de mutualisation des expériences :

« Ce second volet résulte, lui, d'un certain constat d'impuissance, symbolisé par l'entêtement, jusqu'à présent peu productif, à promouvoir un site ressources international sur la gestion des territoires. Aucune collectivité, prise en particulier, n'a le pouvoir de convocation de créer un tel site ressources. La fondation elle-même n'a ni le pouvoir de convocation, ni la surface institutionnelle pour l'imposer seule. Les grands réseaux de villes qui auraient, peut-on dire la vocation naturelle à le faire, en particulier CGLU, ne sont pas encore prêts à prendre l'initiative. Faut-il, de ce fait, considérer que ce site ressources sur la gestion des territoires et, en particulier sur la gestion des grandes villes, est une chimère à laquelle il faut renoncer ? Je ne le crois pas [...]. Pour nous, l'échange d'expériences entre les territoires n'est pas une option, c'est une nécessité stratégique fondamentale. Je me suis heurté, comme une mouche à une vitre, à cette contradiction radicale entre la nécessité absolue de mettre en place cet échange d'expériences et l'incapacité à trouver un maître d'ouvrage et des maîtres d'œuvre permanents dans la durée pour construire cet échange d'expériences. Il en découle un élément évident de notre stratégie : s'appuyer sur les principes de la Coredem. Ne pas espérer créer un site ressources unique dans lequel tout le monde se reconnaîtrait, mais poursuivre, sur vingt ans, l'effort pour convaincre différents réseaux de formaliser les échanges d'expériences qui ont lieu dans leur sein, et d'adopter les normes minimales d'interopérabilité, qui permettent à tous, ces efforts de se nourrir mutuellement. »

Cette note est prémonitoire puisque, depuis 2024, nous poussons l'idée d'une Communauté de sites ressources sur les territoires et la transition (CORETET), dont le cahier des charges est ici décrit avec précision ! Mais le chemin pour y arriver va être très long. C'est ce que nous prévoyions :

« Nous devons nous doter de patience, de vision à long terme puis, d'opportunisme, pour susciter toutes les occasions de dialogue avec les différents réseaux sur l'importance de la mise en forme de l'échange d'expérience, pour leur besoin propre, en essayant de nous positionner, à la fois, comme apporteurs de réflexions théoriques et, apporteurs de méthodes concrètes pour ce travail de capitalisation d'expériences. L'autre volet de la stratégie est de considérer qu'il faut sans cesse aller à la découverte de nouveaux réseaux, d'une part, parce que cette démarche plus systématique n'a jamais été menée, ensuite, parce que ces réseaux sont très nombreux, enfin, tout simplement, parce qu'il en naît tous les jours de nouveaux. »

La feuille de route est parfaitement claire mais, comme aurait dit le Premier Ministre Raffarin, « la route est droite mais la pente est raide ».

Point essentiel qui nous fait changer notre fusil d'épaule, après tant d'essais infructueux nous

⁷⁷⁵ BIP 3842 - janvier 2009 - Territoire: dix mots pour le dire. Exposé aux Assises nationales « Énergie et climat » des collectivités locales en France: comment aborder les territoires avec un œil nouveau pour qu'ils puissent jouer le rôle capital qu'ils peuvent jouer dans la construction d'une société durable. Un exemple parmi des dizaines !

avons compris que nous ne trouverions pas de partenaire en situation de piloter ce travail. La fondation devra s'y coller elle-même. C'est ce qu'elle va entreprendre à partir de là, tout en sachant qu'elle n'a pas en interne les ressources humaines pour le faire. Résoudre cette quadrature du cercle va être la prochaine tâche. Dans les années 1980, la première phase de la Fondation, nous avons pris en charge directement la création de la première « banque d'expériences », DPH, mais ce ne pouvait pas être la vocation durable de la fondation et, assez rapidement, nous avons transmis cette responsabilité à RITIMO⁷⁷⁶ qui disposait d'une réelle compétence de gestion de l'information car c'était sa vocation. Et c'est encore avec RITIMO, qu'au début des années 2000, nous étions passé d'un simple site ressources, à une Communauté de sites ressources, la COREDEM.

C'est le chemin à suivre, nous semble-t-il, pour les territoires et la transition. Mais le passage des débuts de DPH à la COREDEM avait pris quinze ans, et tous les membres de la COREDEM sont des partenaires que la fondation a aidé à créer leur site ressources, sur un modèle uniforme. Là, il faudra convaincre des institutions et réseaux ayant leur propre conception des sites ressources d'adopter quelques règles communes. En outre, dans le cas des territoires, il fallait, avant de songer à une communauté de sites ressources, disposer de notre côté d'une base d'expériences sur les territoires et leur gouvernance, faute de quoi notre proposition de mutualisation n'avait aucune chance de susciter un écho. Aller vers une institution et un réseau, quel qu'il soit, en l'invitant à mutualiser ses expériences sur un site web encore vide risquait de ne guère convaincre... Et notre problème se trouvait compliqué par l'ampleur du « champ sémantique », en clair, l'immense diversité des thèmes possibles à aborder car les territoires et leur gouvernance couvrent, par définition, l'ensemble des dimensions de la société et de la transition. Répondre à ces défis nous a pris du temps. Par où commencer et avec qui ?

La naissance de CITEGO dans le giron de la Fondation

Le point de départ a été la mobilisation bénévole de deux de mes anciens collègues au sein de feu le Ministère de l'Équipement des années 1980, Claire Gillio et Régis Rioufol. Restés au service de l'État jusqu'à leur retraite récente, ils avaient, contrairement à moi, gardé leurs contacts dans le milieu. Avec eux, nous avons conçu un groupe de pilotage tripartite de l'aventure : eux-mêmes qui étaient disposés à y consacrer du temps, RITIMO et ses prolongements opérationnels comme le CEDIDELP⁷⁷⁷ qui apportaient la méthodologie, et le référent du programme au sein de la fondation, Julien Woessner. Dans un premier temps, partant en retraite et mobilisé par le Forum China Europa, je me suis mis à distance, ce qui fut une erreur car j'étais le liant entre ces trois catégories de personnes et, en mon absence, personne n'était en mesure d'arbitrer en cas de divergences, ce qui ne pouvait manquer d'arriver compte tenu de la diversité des options possibles pour le processus qui s'engageait.

Le nom du futur site est choisi en 2009 : CITEGO, pour Cités - Territoires - Gouvernance. C'est

⁷⁷⁶ Site web de RITIMO : www.ritimo.org/

⁷⁷⁷ Site web du Centre de Documentation Internationale pour le Développement, les Libertés et la Paix (CEDIDELP): <https://www.ritimo.org/Centre-de-Documentation-Internationale-pour-le-Developpement-les-Libertes-et-la-paix>

sous ce sigle que se poursuivra dorénavant l'aventure. Il souligne à la fois la place des villes, l'approche générale des territoires et l'accent mis sur les questions de gouvernance. Seul regret rétrospectif, il ne met pas en valeur ce qui est au cœur de l'approche des territoires par la fondation : son rôle d'« acteur pivot de la transition vers des sociétés durables ». Notre idée est qu'il faut se « jeter à l'eau », peu importe l'angle thématique de départ, en commençant à nourrir le site, conçu selon le modèle défini par Vincent Calame. Dès le début 2009, Régis et Claire prennent des contacts avec leurs partenaires de travail récents, en particulier, l'écosystème lyonnais sur les territoires qui comprend à la fois l'Agence d'urbanisme⁷⁷⁸, des Agences d'État comme le CERTU⁷⁷⁹, des grandes écoles, des universités. Pour aller au-delà de belles intentions sans lendemain, il faut définir un *modus operandi*. Ce sera celui des « dossiers thématiques ». Nous définissons un format financier pour prendre en charge la réalisation d'un ensemble, quelques dizaines en général, de fiches de cas centrés sur un thème particulier. C'est le moyen d'aller assez vite pour signer des conventions avec des organisations très diverses. Au total, au fil des années, une soixantaine de dossiers seront produits. Et, en parallèle, RITIMO exploite la base de données DPH pour intégrer dans CITEGO ce qui traite de nos sujets.

Avec certains organismes, la fondation dispose d'un élément supplémentaire d'attractivité, la crédibilité qu'elle a acquise sur ces sujets auprès de la Commission européenne et dans le cadre du Forum China Europa. Ce n'est pas superflu car, sinon, la réalisation « technique » de dossiers thématiques n'est pas toujours suffisamment attractive (les montants des conventions sont nécessairement limités). C'est le cas, par exemple, du programme URBACT de recherche de la Commission européenne sur les villes⁷⁸⁰ :

« Grand intérêt de JL Drubigny à travailler avec la Coredem et l'équipe du site Cités Territoires et Gouvernance (CITEGO). Ils sont en train de structurer leur propre base de données en ligne. Grand intérêt également à participer à l'atelier « écoquartiers et ville durable » du forum Chine-Europe : cherche à avancer sur la définition du concept de ville durable et trouve le dialogue avec la Chine enrichissant. »

Mais dans la suite, nous nous heurterons au fil des années à deux obstacles qui rendront la progression difficile : chaque organisme conçoit dans son coin la mise en ligne de ses ressources, ce qui rendra ensuite difficile leur mutualisation ; et la valse des responsables au sein de chaque organisme nous obligera à recréer à chaque fois des liens personnels sans lesquels rien ne se passe.

Très vite se pose, au sein du comité de pilotage du projet, la question des modalités de sa gouvernance⁷⁸¹, thème récurrent des années qui suivent. Nous notons la difficulté à faire sortir les

⁷⁷⁸ FDS 24931 - février 2009 - Réunion tenue à l'Agence d'Urbanisme de Lyon. Un certain nombre d'organismes basés à Lyon sont intéressés à participer à l'aventure du site Cités-Territoires-Gouvernance (CITEGO) et sont conscients qu'ils ne valorisent pas bien leurs compétences et leur expérience

⁷⁷⁹ FDS 24932 - décembre 2009 - La coopération entre le CERTU et le site web ressources CITEGO (cités, territoires, gouvernance). Une meilleure valorisation des travaux du CERTU répond à un objectif commun. Reste à trouver, à partir d'un cas concret, les modalités de coopération

⁷⁸⁰ FDS 24969 - février 2010 - Entretien avec Urbact : participation à CITEGO et à l'atelier ville durable du Forum China Europa. Rencontre de M. JL Drubigny, directeur d'Urbact et Ségolène Prévot, responsable capitalisation d'expériences

⁷⁸¹ FDS 25042 - mars 2010 - Principe de gouvernance de CITEGO et établissement du budget prévisionnel

professionnels de leur zone de confort :

« Les institutions sont intéressées mais tous disent : les chercheurs sont sous pression et ne feront rien en dehors [...]. R.Rioufol : j'ai senti que c'est une affaire de réseau et de champ thématique. Chacun de nous a engagé dans ce dialogue sa crédibilité personnelle. Si on ne donnait pas suite, la FPH perdrait sa crédibilité. »

Nos bénévoles n'ont plus de position institutionnelle et, comme le dit très bien Régis Rioufol, chaque contact pris repose dès lors sur une crédibilité personnelle qui devient vite évanescence. Ces détails peuvent sembler superflus mais ils aident à faire comprendre la masse de difficultés à surmonter pour réaliser un site ressources qui puisse faire référence. En 2010, on en est encore bien loin.

Tous les contacts pris nous montrent qu'il sera impossible de déléguer le pilotage de cette aventure à une institution préexistante :

« Pour l'instant, il faut que ce soit une initiative non formelle, avec des règles de gouvernance. On offre aux partenaires potentiels une diversité de modalités de coopération.

Julien Woessner : aussi bien à URBA qu'au Ministère des Affaires étrangères, on voit qu'on arrive à un moment où le besoin s'exprime de partout. »

Le besoin, oui, nous n'avons pas de mal à convaincre, mais de façon structurelle les institutions et réseaux ne savent pas faire et ne se donnent pas les moyens de faire ! Ce sera au fil des années la malédiction de CITEGO. Seule la ténacité de la fondation sera garante du résultat, nous ne pouvons compter que sur nous-mêmes. C'est, comme on l'a vu au fil des histoires, une des constantes de l'action de la fondation dans cette troisième étape de son histoire : elle se centre non sur ce qui existe mais... sur ce qui manque et qu'aucun organisme ne vient combler. Nous devons de ce fait, qu'il s'agisse de l'éthique des chercheurs, de l'évolution du droit international, du dialogue entre les sociétés, de la création d'un espace de débat public européen ou du renouvellement de la pensée sur la gouvernance ou sur l'économie, prendre des initiatives, souvent sans espoir proche de relai institutionnel et financier.

Le dialogue avec ICLEI, le plus ancien réseau international sur les territoires et la transition, est assez significatif à ce sujet⁷⁸² :

« ICLEI a un réseau de villes étendu mondialement et travaille essentiellement à l'animation de ce réseau : partage d'informations, création de cursus de formations spécifiques, mobilisations dans des actions communes, lobbying dans des rencontres internationales (par ex. COP). Ils regrettent de ne pas avoir le financement nécessaire pour prendre du recul et réaliser des analyses transversales sur ce qu'ils font. La FPH pourrait leur apporter la disponibilité de réaliser de telles analyses, ancrées dans le terrain et bénéficier en retour de la possibilité d'intégrer leur réseau de collectivités aux autres partenaires FPH. Si les prochaines collaborations se passent bien, ICLEI pourrait passer de contributeur à promoteur important de CITEGO. »

⁷⁸² FDS 25324 - septembre 2010 - Territoire: ICLEI, réseau mondial de villes, pourrait devenir un partenaire important du site ressources CITEGO. Visite du bureau Européen d'ICLEI en Allemagne

Cet échange est révélateur des pistes de coopération avec certains réseaux internationaux. Ils sont centrés sur leur fonction d'échange entre leurs membres et de plaider en direction des grandes institutions. Le partenariat avec la fondation les intéresse s'il vient nourrir leur stratégie. L'aide à la capitalisation, par des analyses transversales⁷⁸³, est une piste possible de coopération. Nous y reviendrons.

En parallèle, est reprise une vieille idée de la Fondation, celle d'« atlas relationnel de CITEGO⁷⁸⁴ ». Il y a déjà quinze ans que la Fondation, avec ses partenaires de DPH, est convaincue que les « thesaurus classiques » (dictionnaires de mots clé qui servent à indexer un document) sont inadaptés. Héritiers des outils d'indexation des bibliothèques, ils sont ramifiés « en arbre », on part de thèmes généraux que l'on détaille progressivement, mais sans jamais que les branches ne se croisent, sans refléter donc le caractère multidimensionnel des questions traitées. Or, soutenions nous depuis cette époque, il n'est pas équivalent de juxtaposer deux descripteurs, par exemple « eau » et « gouvernance » ou d'en créer un « gouvernance de l'eau » qui est beaucoup plus spécifique. Mais en 2010, nous ne sommes pas encore parvenus à une conception satisfaisante de cet « atlas relationnel » qui, à la fondation, a fini par faire figure de mythe. Dès 2005, nous avons créé avec les animateurs de certains sites ressources, le « groupe d'Epineuil », du nom d'un village bourguignon où nous nous retrouvions pour avancer dans la conception de cet atlas⁷⁸⁵. L'idée, à l'époque, était de doter de cet outil commun l'ensemble des sites ressources de la COREDEM. Le projet avait été abandonné mais il avait jeté des bases durables, avec l'intuition qu'on pourrait s'inspirer de la nomenclature de la fondation, qui avait la même vocation de croiser différentes dimensions de l'action. C'est un exemple particulièrement intéressant de notre démarche sur la longue durée : des échecs à un moment donné ne nous font pas perdre la mémoire de l'enjeu, et l'on peut reprendre le fil même après des années de stagnation.

Les tiraillements dans le pilotage de CITEGO, reflet des divergences de conception

Plus de cent cinquante fiches de suivi balisent l'histoire de CITEGO, entre 2010 et 2015, les unes reflétant les échanges mensuels au sein du « comité de pilotage », les autres les contacts avec les organisations, réseaux, universités ou centres de recherche associés à la réalisation de dossiers. Il serait aussi fastidieux qu'inutile de les passer en revue. On peut néanmoins retenir certains points saillants. Le comité de pilotage est tout sauf un long fleuve tranquille. Les trois types de membres du comité ont trois registres de légitimité différents : les deux bénévoles ont la connaissance du sujet et des réseaux liés à l'État en France, les émanations de RITIMO ont la compétence technique sur les sites ressources et leur valorisation, Julien Woessner a la légitimité

⁷⁸³ FDS 25464 - novembre 2010 - Territoire et Rio +20 : première réunion de travail pour lancer le partenariat ICLEI – CITEGO – FPH. 20 ans d'expériences de mise en œuvre des objectifs du développement durable à l'échelle locale : quel bilan ? quelles propositions pour aller plus loin ?

⁷⁸⁴ FDS 25496 - janvier 2011 - Atlas relationnel territoire, 2 réunions de travail novembre 2010 et janvier 2011

⁷⁸⁵ FDS 22260 - 18 mai 2005 - Carte du Tendre et Atlas relationnel : Mademoiselle de Scudéry au secours de Mademoiselle d'Epineuil. La méthodologie de la carte du Tendre des salons du XVII^e siècle a-t-elle précédé celle de l'Atlas relationnel de la FPH ? D'un siècle à l'autre, une démarche étrangement voisine quant à la cartographie conceptuelle, à la rencontre des désirs et à l'évaluation de la consistance des partenaires

mité de représentant de la fondation. Cela conduit, dans le meilleur des cas, à une bonne complémentarité et, dans le pire, à des divergences de points de vue et des conflits de pouvoir. Les choix à opérer sont en effet nombreux, découlant de l'ampleur du sujet, de la diversité extrême des entrées possibles, des priorités assignées finalement au site. Il faut non seulement qu'il soit riche de milliers de fiches mais, aussi, que la navigation soit facile, que les fiches puissent intéresser une grande diversité de publics et donc répondent à leurs questions, que le passage des matériaux bruts à la réalisation de fiches courtes soit fidèle mais aboutisse aussi à un résultat aussi lisible qu'un article de journal. Sur pratiquement tous ces points les divergences sont sensibles au sein du comité de pilotage.

Les « dossiers thématiques » atteindront leur optimum avec le dossier piloté par la chercheuse Nacima Baron, sur la cohabitation des modes de déplacement dans l'espace public⁷⁸⁶ :

« L'évolution du code de la route, la pratique de l'espace, les nouveaux modes de mobilité, les enjeux de santé, la convivialité urbaine. Ce dossier est co-construit avec un comité miroir de 20 à 30 personnes. Expérience très fructueuse, ouvrant des nouvelles pistes de réflexion. Intérêt également de l'approche internationale (essentiellement Europe du Sud), montrant le rapport de la mobilité à la crise économique. L'international nous apprend à regarder. »

Cette notion de « comité miroir » avait été introduite par Régis Rioufol, pour confronter les rédacteurs de dossiers thématiques au questionnement de divers publics. Notion très féconde mais, impossible à généraliser, du fait de la forte consommation en ressources humaines que cela exigeait. C'est resté le beau symbole de la tension féconde entre producteurs et utilisateurs de l'information. Le fossé entre le *modus operandi* adopté et la volonté d'un site très vaste est la première source de divergence.

La question de la valorisation de CITEGO était une seconde source de divergences. Voulait-on privilégier la fonction de recherche sur un corpus vaste ou l'usage aval de CITEGO qui le rapprocherait d'une revue ? Certains arbitrages à la va vite ont eu, dans les années à venir, des conséquences considérables. Ainsi, en juillet 2012, un petit comité de trois personnes décide de changer de logiciel de gestion du site, passant de la structure créée avec Vincent Calame au logiciel SPIP, très connu du monde associatif et apprécié pour la facilité à éditer des documents⁷⁸⁷. Ce choix en faveur du modèle de la revue va conduire à ré-indexer les fiches déjà présentes sur le site, encore essentiellement issues à l'époque de DPH, puis, quelques années plus tard, à repasser sous le premier logiciel, avec un travail encore accru du fait de l'augmentation du nombre de fiches, quand la priorité donnée à un site de ressources documentaires, solidement indexé avec l'atlas relationnel, s'imposera.

La troisième source de divergences porte sur le champ thématique que veut couvrir CITEGO. Cette divergence recoupe en fait les divergences plus larges, qui traversent à la même époque la fondation, entre l'ancienne équipe, qui avait une approche mondiale et multi-acteurs de la stratégie, et la nouvelle équipe qui estime qu'il faut privilégier la francophonie, voire l'Europe francophone, et

⁷⁸⁶ FDS 27194 - mars 2014 - Compte-rendu du Comité d'orientation informel de CITEGO. Notes de la réunion du 12 mars 2014 (22 personnes)

⁷⁸⁷ FDS 26295 - juillet 2012 - Territoires: évolution du site CITEGO: passage sur SPIP et engagement de Stéphanie Leheis à Lausanne

aussi, que les soutiens de la fondation doivent avant tout servir à renforcer la société civile militante. Il y a, d'un côté, ceux qui pensent que la raison d'être du site est de mettre en valeur l'ensemble du vaste champ sémantique que recouvrent les territoires et leur gouvernance, jugeant que donner à voir la diversité des questions et les liens entre elles est sa vraie valeur ajoutée, et ceux qui voudraient en faire un site centré sur les questions militantes du droit à la ville ou de l'accès des plus pauvres à un logement.

Ces divergences n'empêchent pas d'avancer, mais multiplient les psychodrames au sein du comité de pilotage. Le survol des fiches de suivi montre néanmoins, qu'au cours des deux années 2012 et 2013, les contacts se multiplient et les dossiers thématiques se développent. Une question récurrente demeure, celle des structures susceptibles d'héberger CITEGO tout en respectant son autonomie. Chacun est en effet conscient que ce n'est pas la vocation de la fondation de porter, en direct une ambition de cette ampleur. Les « essaimages » n'ont-elles pas, quelques années auparavant, permis que se créent des structures juridiquement autonomes, même si le projet et les ressources humaines viennent de la fondation ? Mais, en 2012, nous voyons que les grands programmes de recherche urbaine français ne sont pas prêts à ajouter à leur portefeuille d'activité un site ressources dédié à la valorisation des recherches mais aussi des expériences concrètes des territoires⁷⁸⁸.

La capitalisation de l'expérience d'Energycities

Au budget 2011-2012, nous avons décidé d'un partenariat plus poussé avec le réseau européen Energy cities, qui réunit des villes engagées dans la transition énergétique⁷⁸⁹. D'une beaucoup plus grande ampleur que de simples « dossiers thématiques », il s'agit de faire un travail de capitalisation de l'expérience du réseau en vue de produire un cahier de propositions pour le vingtième anniversaire du Sommet de la terre, Rio+20. Cette opération, relativement lourde, confiée d'un commun accord à Hervé Maillot, permettra au réseau Energy cities de se doter d'un référentiel, publié en 2014, qui lui servira encore quinze ans après : « 30 propositions d'Energy Cities pour la transition énergétique des territoires⁷⁹⁰ ». Elles se répartissent en cinq chapitres et constituent, encore aujourd'hui, une trame complète de l'action des collectivités en matière de réduction des consommations d'énergie fossile. Ces chapitres sont les suivants :

- « 1. Renforcer les capacités d'action locale.
2. Connaître les ressources et les flux de son territoire.
3. Repenser la question financière.
4. Inventer une nouvelle gouvernance locale

⁷⁸⁸ FDS 26258 - mai 2012 - Point sur CITEGO et les structures d'appui

⁷⁸⁹ Lettre de commande 10-56 - octobre 2011 - Analyse et structuration du fonds documentaire d'Énergie Cités et rédaction d'un cahier de propositions Énergie et Territoires en vue de Rio+20 - RIO

⁷⁹⁰ 30 propositions d'Energy Cities pour la transition énergétique des territoires. Paru en 2015. Sur le site d'Energy Cities : <https://energy-cities.eu/fr/publication/30-propositions-denergy-cities-pour-la-transition-energetique-des-territoires/>

5. Aménager le territoire pour réduire les consommations énergétiques. »

Une très éloquente illustration de l'intérêt de la démarche de capitalisation promue par la fondation. Elle n'avait pas les moyens financiers de multiplier de tels partenariats mais CTEGO deviendra progressivement, en exploitant sa richesse documentaire, un moyen puissant de capitalisation de l'expérience sur de très nombreux sujets.

Le partenariat avec le Centre national de formation du personnel territorial, CNFPT

En 2013, s'inaugure un nouveau partenariat, qui s'est avéré très fructueux jusqu'à ce que la crise du Covid ne vienne briser l'élan, avec le Centre National de Formation du Personnel Territorial (CNFPT). Sa création remonte à celle de la taxe sur les salaires pour la formation permanente. Le CNFPT tire ses moyens substantiels, près de 600 millions d'euros en 2023, de la collecte de cette taxe auprès de toutes les collectivités territoriales. C'est en France un partenaire particulièrement important car c'est le moyen de diffuser les réflexions sur les territoires aux acteurs clés de la politique locale, même si, par vocation, le Centre privilégie les formations visant à la promotion interne des agents des collectivités. De manière très intéressante, ce n'est pas par le biais de CITEGO que le CNFPT nous a contacté, mais par le thème de la responsabilité. Une bonne illustration de la stratégie de la fondation : la diversité des modes d'entrée multiplie les occasions de contact et permet ensuite d'aller plus loin si chacun des représentants de la fondation, membres du Conseil ou salariés, a en tête l'ensemble de ces modes d'entrée. En février 2013, je suis invité par le CNFPT à faire une conférence sur la responsabilité des cadres des collectivités territoriales⁷⁹¹. C'est l'occasion d'aborder les défis auxquels ils sont confrontés, en suivant le prisme de l'Agenda pour le 21^{ème} siècle :

« La responsabilité des fonctionnaires jouissant d'une autorité est une question éternelle. Mais son analyse rigoureuse soulève néanmoins des questions difficiles auxquelles il n'est pas souvent apporté de réponse convaincante. L'évolution des interdépendances à l'échelle mondiale et les transformations nécessaires pour faire face aux défis du 21^{ème} siècle soulèvent des questions nouvelles, que la conférence expose en les classant en trois groupes correspondant chacun à une des dimensions de la « grande transition » : la responsabilité au cœur de l'éthique du 21^{ème} siècle ; la révolution de la gouvernance ; la transition de l'économie à l'œconomie. »

L'intérêt qu'a suscité la conférence invite à élargir le partenariat. Le CNFPT à cette époque est en train d'ouvrir un nouveau champ d'action, celui de la formation à distance, par le biais des Conférences en ligne, ouvertes et massives, les CLOM, traduction du sigle anglais plus connu de MOOC, en complément des formations classiques en présentiel qui mobilisent les très nombreux salariés du centre (plus de deux mille). En avril 2013, le thème de la « grande transition »,

⁷⁹¹ BIP 4570 - février 2013 - La responsabilité sociétale des fonctionnaires locaux. Conférence au Centre national de formation du personnel territorial (CNFPT) le 19 février 2013

lancé dans la conférence de février, suscite un échange avec le Comité directeur du CNFPT⁷⁹². Nous explorons, en juin, les modalités concrètes de cette coopération et, fin 2013, le CNFPT me demande de concevoir et réaliser avec le CNFPT une série de conférences sur la gouvernance territoriale. C'est novateur à trois titres : le fait d'être en ligne ; le fait de sortir des formations strictement professionnelles ; l'adoption du concept de « gouvernance territoriale » en lieu et place de la « gestion locale » qui reflète l'ouverture progressive du monde administratif français à ce concept, jusque là honni, car assimilé au discours anti-étatique de la Banque Mondiale. C'est, pour nous, une belle opportunité de promouvoir notre conception de la gouvernance. Je propose au CNFPT une série de dix conférences de cinquante minutes sur la gouvernance territoriale⁷⁹³. Ces conférences, finalement douze au total, seront coproduites au cours des années 2014 et 2015. Entre temps, le CNFPT a obtenu du Ministère de l'Enseignement Supérieur la possibilité de diffuser ses conférences en ligne sur la plate-forme FUN⁷⁹⁴, en principe réservée aux universités. Dix ans après, ces conférences sont encore accessibles sur la plate-forme FUN⁷⁹⁵, sur la plate-forme du CNFPT⁷⁹⁶ et sur le site CITEGO⁷⁹⁷, après avoir fait l'objet de quatre réémissions de la part du CNFPT. Plusieurs dizaines de milliers de fonctionnaires locaux, de militants associatifs, d'élus de plus de trente pays ont ainsi pu être atteints.

CITEGO s'autonomise juridiquement

Entre temps, en 2014, et à l'instigation ferme de Matthieu Calame, qui ne voit pas d'avenir à CITEGO à l'intérieur de la fondation et est lassé des tensions au sein du comité de pilotage, nous prenons la seule décision qui restait possible : faute d'institution pour l'héberger, CITEGO doit se transformer en une association indépendante. N'ayant plus d'attache institutionnelle avec la fondation depuis la fin de son mandat de président en mars 2014, je prendrai la présidence de cette nouvelle association. Dans cette perspective, au cours du premier semestre 2014, les douze membres du comité de pilotage de l'époque sont invités par le référent de la fondation, Julien Woessner, à donner leur propre vision de l'avenir⁷⁹⁸. Sans être totalement divergentes, ces visions ne coïncident pas :

« Pour Urbamonde, par exemple, qui promeut l'habitat participatif et le droit au logement, la vocation

⁷⁹² FDS 26692 - avril 2013 - Renouveler la formation des personnels territoriaux en partant des quatre dimensions de la transition. Réunion avec le comité directeur du CNFPT, suite à la conférence de Pierre Calame du 18 février partant sur la responsabilité sociétale des cadres du service public local

⁷⁹³ BIP 4809 - novembre 2013 - Dix conférences sur la gouvernance territoriale. Cycle de conférences sur la gouvernance territoriale du CNFPT

⁷⁹⁴ La plateforme FUN : www.fun-mooc.fr/fr/

⁷⁹⁵ Cours sur la gouvernance territoriale sur la plateforme FUN : www.fun-mooc.fr/fr/cours/la-gouvernance-territoriale/

⁷⁹⁶ Cours sur la gouvernance territoriale sur My Mooc : www.my-mooc.com/fr/mooc/la-gouvernance-territoriale/

⁷⁹⁷ Cours sur la gouvernance territoriale sur le site de CITEGO : www.citego.org/bdf_dossier-23_fr.html

⁷⁹⁸ BIP 4894 - 2014 - Territoire : « Visions CITEGO », définition des grandes lignes du projet CITEGO en vue de son « externalisation » en 2015-2017

de CITEGO est tournée vers la société civile et doit l'aider à documenter son action. Pour Julien Woessner, l'important ce sont les dossiers thématiques portés par une organisation, qui lui permettent de renforcer son propre plaidoyer, et la mutualisation de ces dossiers dans un site généraliste lui paraît secondaire. Pour Anne Marie Romera, le rôle de CITEGO est au contraire, par la multiplication des apports et la possibilité d'en faire la synthèse, d'offrir de nouvelles clés de compréhension des nouveaux systèmes urbains. Pour Daniel Florentin, chercheur, c'est la volonté de décroisonner des mondes qui adorent s'ignorer, et de faire dialoguer chercheurs et praticiens. Pour Catalina Duque Gomez, le grand potentiel de CITEGO réside dans la capacité à créer des ponts entre les différents acteurs de l'urbain (élus, techniciens, chercheurs, associations, habitants/usagers, etc.), créer des espaces de dialogue allant au-delà de la superposition de points de vue et s'inscrivant dans une démarche constructive. [...] de construire une vision transversale ou systémique, qui dépasse les approches sectorielles et disciplinaires ».

C'est aussi mon point de vue. C'est la thèse « encyclopédique » et « multi-acteurs » qui l'emportera⁷⁹⁹. Une association de huit membres, un bureau de trois personnes, Patrick Lusson, Anne Marie Romera et Pierre Calame, qui ont tous trois une expérience de praticiens des territoires, incarnera cette ligne directrice de CITEGO.

Il ne faut pas se cacher que la distance entre la ligne nouvelle de la Fondation, après sa période sabbatique de 2003 - 2014, incarnée par Julien Woessner et la ligne de CITEGO sera, pendant toute la suite, un obstacle à de réelles synergies. Dans l'immédiat, elle suscite beaucoup d'amertume de la part des deux bénévoles, Claire Gillio et Régis Rioufol, grâce auxquels CITEGO avait pu démarrer ont le sentiment que leur implication et leurs apports n'ont pas été reconnus par l'institution et même que l'histoire de CITEGO, telle qu'elle est présentée à la fondation par le référent, est sérieusement biaisée, alors qu'ils n'ont jamais pu être audités ni par le directeur ni par le Conseil⁸⁰⁰ (là aussi la philosophie de la Fondation avait changé et une distance avait été volontairement créée entre les partenaires et le Conseil de Fondation). L'idée de possibles « recours » des partenaires auprès du directeur ou du Conseil, en cas de divergence entre un partenaire et le référent au sein de l'équipe, explicitement débattue lors d'un Conseil de Fondation, a été rejetée. La philosophie managériale a connu les mêmes profonds changements que les orientations elles-mêmes. Dans ces conditions, Régis Rioufol et Claire Gillio se retirent du processus.

Le projet CITEGO 2015-2025

Conscients de l'effort à long terme que représente le projet, les animateurs de l'association adoptent une stratégie 2015 - 2025 de CITEGO⁸⁰¹. Le situant par rapport aux multiples initiatives et réseaux, elle précise :

⁷⁹⁹ À partir de cette date, les fiches de suivi et documents internes (BIP), auxquels il est fait référence, ne sont plus ceux de la fondation mais ceux de la base de travail de CITEGO

⁸⁰⁰ FDS CITEGO 149 - septembre 2014 - Réunion de pilotage de CITEGO

⁸⁰¹ BIP CITEGO 1 - septembre 2014 - Stratégie CITEGO 2015-2025

« Son originalité tient à quatre éléments majeurs : un contenu en accès libre, une qualité scientifique garantie, un format adapté aux praticiens de l'urbain (fiches de 4 à 6 pages), et une ambition systémique. [...] Un des objectifs de CITEGO est de « donner à voir » le caractère systémique de la ville et du territoire, et d'aider les acteurs à établir les relations entre les différentes facettes de la réalité urbaine, dans les domaines aussi bien techniques, économiques, culturels, sociaux, conceptuels, institutionnels que financiers. Le projet CITEGO vise à dépasser les cloisonnements institutionnels, disciplinaires ou socio-professionnels et à prendre en compte les interactions entre les politiques. [...] Loin de se spécialiser au service d'un acteur particulier ou de privilégier une des dimensions des transformations en cours, CITEGO tire et tirera sa valeur ajoutée, au fil des années, de son aptitude à relier entre elles les différentes dimensions, les différentes innovations, les différents acteurs et les différents contextes pour transformer les pratiques des différents acteurs de l'urbain. »

Rien de plus éloigné effectivement d'une démarche de plaidoyer au service de la société civile qui est la nouvelle priorité de la fondation. Ainsi, défini comme un bien commun au service de tous les acteurs, le projet a la faiblesse, comme la plupart des actions engagées à l'issue de l'Assemblée mondiale, de n'avoir d'autre modèle économique possible que des subventions pour une action à long terme... que la fondation, dans le monde de la philanthropie, était une des seules à accorder. Cette contradiction entre la dépendance à l'égard de la fondation et le fossé entre leurs projets respectifs constituera dès l'origine le talon d'Achille de CITEGO. Cela n'en rend que plus remarquable que la fondation ait accepté de soutenir le développement de CITEGO jusqu'en 2023. Catalina Duque Gomez deviendra la première secrétaire générale (et seule salariée à plein temps de CITEGO) avant de retourner, pour des raisons familiales, à un poste opérationnel en Auvergne quelques années après. C'est avec elle que CITEGO, muni cette fois d'une ligne politique claire, va prendre son envol. Mais son histoire sort du cadre de celle de la fondation. On en rappellera ici seulement les faits marquants.

Le premier a été la poursuite, jusqu'à l'épidémie du COVID, du partenariat avec le CNFPT. Trois autres conférences en ligne ont été conçues et réalisées conjointement : sur la démocratie participative en 2016⁸⁰² ; sur les monnaies complémentaires en 2017⁸⁰³ ; sur les systèmes alimentaires locaux⁸⁰⁴ en 2018. Elles ont eu toutes trois pour intérêt d'associer à CITEGO des partenaires extérieurs spécialisés dans le domaine traité et de susciter, en marge, la réalisation de nouvelles fiches d'expériences. Le COVID a mis fin à ce partenariat. Les cours présentiels devenant impossibles, la priorité du CNFPT a été de recycler ses propres salariés dans des formations à distance et, l'appel à des partenaires extérieurs comme CITEGO, n'était plus à l'ordre du jour. Après la pandémie, le changement d'équipe de direction du CNFPT n'a pas permis de recréer la confiance mutuelle qui, comme tout ce que nous avons fait, a été le secret des réussites. En particulier, nous ne sommes pas parvenus à convaincre la nouvelle direction d'engager un projet ambitieux : un programme triennal de formation des cadres de la fonction publique territoriale à la conduite de la transition⁸⁰⁵. Trop ambitieux sans doute, trop long et trop onéreux

⁸⁰² Cours sur la démocratie participative sur le site de CITEGO : www.citego.org/bdf_dossier-234_fr.html

⁸⁰³ Cours sur les monnaies complémentaires sur le site de CITEGO : www.citego.org/bdf_dossier-409_fr.html

⁸⁰⁴ Cours sur les systèmes alimentaires locaux sur le site de CITEGO : www.citego.org/bdf_dossier-636_fr.html

⁸⁰⁵ BIP CITEGO 57 - décembre 2019 - Plan de formation du cycle triennal « la transition vers des villes et territoires durables »

pour la nouvelle direction du CNFPT confrontée à une baisse de ses ressources. Cette perspective demeure encore valable aujourd'hui et CITEGO rêve d'un partenariat de ce type qui permette, conformément à sa stratégie décennale, de valoriser l'ensemble de la richesse du site qui demeure, à ce jour, inégalée pour mettre en évidence les liens entre les différentes dimensions de la transition.

Le second trait marquant, c'est l'enrichissement considérable du site au fil des années. Il compte en 2025 plus de quatre mille fiches. La fondation ayant réduit son appui financier d'année en année, CITEGO n'était pas en mesure de poursuivre cet enrichissement par des dossiers thématiques faisant chacun l'objet d'une convention financière. C'est donc à travers la multiplication de conventions partenariales⁸⁰⁶, avec des organisations et des réseaux nous autorisant à valoriser leurs ressources documentaires en les transformant en «fiches du format CITEGO », que cet enrichissement s'est poursuivi. Les progrès de la traduction automatique ont, en outre, permis à CITEGO d'être effectivement trilingue, français, anglais et espagnol, les meilleures fiches étant traduites dans les trois langues. Cet enrichissement a permis de donner une crédibilité à ce qui semblait impossible à beaucoup, une large couverture des thèmes des territoires, des villes et de leur gouvernance, avec une diversité des points de vue. La mise à jour très fréquente du site, grâce à cette politique partenariale et la qualité de sa structuration, chaque fiche étant un document html, a permis un référencement remarquable des ressources documentaires de CITEGO sur les grands moteurs de recherche, assurant plusieurs centaines de milliers de visiteurs par an (ce flux risquant de se réduire quand la fréquence de mise en jour s'affaiblit).

L'Atlas relationnel, enfin !

Troisième fait marquant, la mise au point, en 2018, puis l'amélioration constante au fil des années suivantes de l'Atlas relationnel⁸⁰⁷ :

« En 2017, l'atlas relationnel de CITEGO a été opérationnel et installé sur son site web. En 2018, l'ensemble des ressources documentaires du site a été indexé suivant l'atlas. C'est un outil de représentation de la complexité permettant de naviguer entre 2500 concepts et pouvant être enrichi en permanence par de nouveaux apports. Les intuitions qui sont à la base de l'atlas remontent au début des années 1990, mais il a fallu beaucoup d'essais et erreurs, et le développement d'un nouveau logiciel, pour parvenir à ce résultat qui donne au site ressources de CITEGO la capacité de mutualiser des documents en provenance de multiples réseaux. »

Vincent Calame a créé, pour cela, un nouveau logiciel, progressivement perfectionné grâce aux travaux de promoteurs du logiciel libre sur les réseaux. C'est un outil unique en son genre qui, à l'ère de l'intelligence artificielle, valorise l'intelligence humaine et l'expertise des relations entre les dimensions d'une question. Le travail d'indexation de toutes les fiches préexistantes

⁸⁰⁶ BIP CITEGO - 33 juin 2018 - Palette des partenariats proposés par CITEGO. Ensemble de propositions de partenariat énoncé à destination de réseaux de travail et de centres de recherche

⁸⁰⁷ BIP CITEGO 34 - février 2019 - Atlas relationnel : un concept et un logiciel au service d'une gestion globale des territoires ; histoire de l'émergence lente, sur plus de trente ans d'un outil et d'une méthode permettant de représenter la complexité dans le champ des villes, territoires et gouvernance territoriale

puis, à partir de 2019, de toutes les nouvelles fiches, a été monumental et, en 2024, CITEGO a encore perfectionné la méthode. L'Atlas donne ainsi le moyen de naviguer entre les milliers de fiches, de découvrir des liens insoupçonnés entre les questions. Il est l'illustration de ce qu'une ambition clairement formulée, comme c'était le cas avec la stratégie 2015 - 2025, poursuivie avec constance pendant des années, peut permettre de réaliser.

Quatrième fait marquant, le débat sur la transformation ou non de CITEGO en bureau de consultant. La totale dépendance de CITEGO aux financements de la fondation a constitué, depuis le départ, un élément de fragilité dont les salariés successifs de l'association étaient pleinement conscients. La solution résidait-elle dans la mise en œuvre par CITEGO des méthodologies de capitalisation de l'expérience développées à la suite de la fondation ? Le site de CITEGO met en valeur ce que la fondation a appelé, depuis les années 1980 « le cycle de médiation entre l'action et l'action », le passage par la mise en forme de l'expérience puis le travail de confrontation des expériences pour dégager des principes généraux, dont la mise en œuvre, adaptée à chaque contexte, guidera l'action future. Dans une conférence faite au (Centre International d'Études pour le Développement Local⁸⁰⁸ (CIEDEL) en 2018, « Enjeux, place, méthodes et défis de la capitalisation de l'expérience⁸⁰⁹ », j'ai décrit de façon détaillée ce cycle de médiation. Ne peut-on, sur ces bases, proposer nos services à des collectivités locales ? C'est ce que souhaite, de façon très compréhensible, la Secrétaire générale de l'époque, Stéphanie Cabantous. Une telle évolution aurait eu deux mérites : avoir une action concrète « sur le terrain » et trouver des ressources propres pour CITEGO. Le Conseil d'administration de CITEGO y voit un double risque : dépenser beaucoup d'énergie face à la concurrence de très nombreux bureaux de consultants ; et, surtout, délaisser ce faisant la tâche centrale qui est d'enrichir le site web déjà bien visité. Dans ma présentation au Conseil de la Fondation en juin 2020, en ma double qualité de président honoraire de la fondation (à cette époque le nouveau Conseil de fondation a gardé l'habitude de convier les membres honoraires à participer aux discussions, en tant que porteurs de l'histoire) et de président de CITEGO je précise cette position⁸¹⁰ ;

« En lançant CITEGO, nous avons commencé par le dur et l'ingrat, sachant que seule la FPH était capable de sortir d'une logique de projet pour accompagner des processus de changement à long terme. « L'essentiel est aux cuisines » : le dur et l'ingrat, c'est tout ce qui concerne la mutualisation et la capitalisation de l'expérience, la transformation des modes de pensée, les méthodes de gestion de la complexité, les outils de formation capables d'accompagner la transformation culturelle des acteurs locaux, en particulier des collectivités territoriales, sans laquelle la transition se heurte à un mur. Pour y parvenir, il ne fallait surtout pas être un réseau d'acteurs. Nous serions rentrés en concurrence avec ceux, nombreux, qui existent déjà. »

Par contre, à partir de 2019, convaincu du besoin de complémentarités avec des structures capables d'accompagner la transition sur le terrain, CITEGO s'est fortement engagé dans la création de la Fabrique des transitions. J'en explique les raisons au Conseil :

⁸⁰⁸ Site web du CIEDEL, Centre International d'Études pour le Développement Local : www.ciedel.org/

⁸⁰⁹ Enjeux, place, méthodes et défis de la capitalisation de l'expérience, sur le site de CITEGO www.citego.org/bdf_dossier-616_fr.html

⁸¹⁰ BIP CITEGO 66 - juin 2020 - L'appui de la FPH à la conduite des transitions à partir des territoires. Note prospective pour le Conseil de fondation

« CITEGO n'avait par ailleurs ni les ressources ni l'envie de faire concurrence à d'autres acteurs sur le terrain de l'accompagnement de stratégies locales. C'est pourquoi elle s'est pleinement impliquée dans l'émergence de la Fabrique, qui jouissait de la légitimité de ses initiateurs, collectivités territoriales ayant conduit sur plusieurs décennies une stratégie de transition. Qu'est-ce que la Fabrique ? 1) un manifeste... ; 2) une alliance.. ; 3) des disciplines collectives... ; 4) un réseau horizontal de compétences et de territoires en transition... »

Mais complémentarité ne signifie pas identité. La Fabrique n'est pas, et de loin, la seule destinataire de la banque d'expériences de CITEGO et, de son côté, la Fabrique n'a pas, loin de là, CITEGO comme seule source d'information et d'aspiration. Un nouveau malentendu s'est alors créé avec la fondation qui a mis la fusion des deux structures comme condition de son soutien financier. C'était impossible et c'est ce qui a mis fin à son soutien.

Cinquième fait marquant, les premières expériences de synthèse thématique. On se souvient, qu'au départ, les dossiers thématiques financés par CITEGO avaient vocation à offrir une synthèse sur le thème choisi, allant du partage de la voirie à l'engagement des jeunes dans leur territoire, en passant par les systèmes agro-alimentaires locaux, en s'appuyant sur une série de fiches de cas. La situation dans les années 2020 est devenue très différente : CITEGO n'a plus les moyens de financer des dossiers thématiques mais, grâce à l'atlas relationnel, peut sur de très nombreux sujets réunir les fiches de cas les plus pertinentes et en tirer une synthèse. Un certain nombre de tests ont été faits entre 2021 et 2023 : sur la gestion des déchets, sur l'économie sociale et solidaire, sur les paysages. L'usage encore expérimental de l'intelligence artificielle appliquée au corpus CITEGO ouvre d'intéressantes perspectives pour l'avenir.

De CITEGO à une Communauté de sites ressources sur les territoires et la transition, CORETET

Sixième fait marquant, en 2023, CITEGO a jugé que le moment était venu de réaliser le rêve émis en 2008. CITEGO, en tant que site de ressources unique, devait donner naissance à une Communauté de sites ressources sur les territoires et la transition (CORETET)⁸¹¹. Cette proposition faite à une cinquantaine de réseaux et institutions a suscité au départ beaucoup d'intérêt... mais, chemin faisant, il s'est avéré que très peu étaient disposés à faire évoluer leur propre site de ressources pour s'aligner sur les standards des bases documentaires et, a fortiori, à consacrer un minimum de ressources pour faire vivre cette mutualisation. En vingt ans, comme la Fondation l'avait prévu en 2004, les réseaux de toutes natures dédiés à la transition se sont multipliés, mais chacun court dans son couloir, au risque qu'avec la crise budgétaire en France, voire en Europe, les citoyens et les gouvernements découvrent l'ampleur de la gabegie de moyens et d'argent et y mettent brutalement un terme.

⁸¹¹ La CORETET (Communauté de Sites Ressources sur les Territoires Et la Transition) dans une perspective historique, 2023. Sur le site de CITEGO : www.citego.org/bdf_fiche-document-3374_fr.html

VI. Repenser l'économie

Repenser notre théorie économique est le quatrième et dernier défi identifié par l'Agenda pour le 21^{ème} siècle. En 1991, nous avons créé un programme « lutte contre l'exclusion » en privilégiant des formes de lutte associant les exclus eux-mêmes, plutôt que des mesures sociales de compensation de l'exclusion. Dans la première partie de cette histoire, nous avons donné plusieurs illustrations des résultats de ce programme, notamment le soutien au microcrédit et la création de Finansol.

À partir du lancement de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, le propos s'était élargi et nous avons, avec de multiples partenaires, sous l'impulsion du directeur du programme Philippe Amouroux, exploré les modalités d'une autre économie, ou plus précisément d'une autre socio-économie, avec la conviction, largement partagée dans les milieux progressistes, que la coupure entre une « science économique » autonome et parée de toutes les vertus d'une science exacte, et le reste des sciences humaines, n'avait aucun fondement scientifique. Le programme « Lutte contre l'exclusion » était devenu le programme « Pour une socio-économie solidaire ». Ce glissement de « contre » à « pour » nous a placé dans une autre position intellectuelle, et ouvert la voie à l'idée que nous serions amenés, sous une forme à déterminer, à contribuer à l'invention d'un nouveau modèle économique.

Le contact avec Bernard Lietaer⁸¹², en particulier, nous avait ouvert à une réflexion fondamentale sur la nature et la pluralité des monnaies. C'est aux Éditions Charles Léopold Mayer (ECLM) qu'il a publié, en 2008, avec Margret Kennedy, sa première œuvre magistrale sur ce thème : « Monnaies régionales. De nouvelles voies vers une prospérité durable⁸¹³ ». Que Bernard Lietaer, haut fonctionnaire à la Banque centrale de Belgique et participant à la création de l'Euro, montre, par le détour d'une analyse historique approfondie, que l'idée d'une « monnaie unique » et, de ce fait, d'un marché européen et mondial unique était une aberration, fut pour nous un double encouragement. D'une part, en soulignant le caractère historiquement daté de la théorie économique classique, enseignée dans les facultés du monde entier comme une théorie scientifique universelle et intemporelle, Bernard Lietaer nous encourageait, au contraire, à faire de la théorie classique un produit historiquement daté, répondant aux besoins de la société du 18^{ème} siècle, ouvrant la voie à l'invention d'une nouvelle théorie de la production et des échanges adaptée aux besoins du 21^{ème} siècle et aux défis posés par la finitude de la planète et de ses « ressources ». D'autre part, en faisant la promotion de monnaies régionales pour gérer les échanges à l'échelle d'un territoire plus ou moins étendu, il rejoignait les travaux que j'avais menés sur la « gouvernance à multi-niveaux » dont j'avais esquissé la théorie dans la « Démocratie en miettes ».

Ce travail fondamental sur la monnaie n'était qu'un des chantiers du pôle socio-économique de

⁸¹² Bernard Lietaer (1942 – 2019) est un économiste et universitaire belge. Professeur à l'université de Californie à Berkeley, ancien haut fonctionnaire de la Banque nationale de Belgique, cofondateur de l'euro, membre du club de Rome, Bernard Lietaer est spécialiste des questions monétaires internationales. Il est un des défenseurs les plus connus des monnaies complémentaires, et en particulier régionales. Il est persuadé qu'elles prendront une place de plus en plus importante par rapport aux monnaies officielles

⁸¹³ Monnaies régionales. Paru en 2008, par Bernard Lietaer, Margrit Kennedy
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/monnaies-regionales/

l'Alliance pour un monde responsable et solidaire. Philippe Amouroux s'était pleinement impliqué dans l'animation de ce pôle. Sous sa houlette, vingt et un chantiers thématiques avaient vu le jour⁸¹⁴, chacun produisant un cahier de propositions pour l'Assemblée mondiale de 2001. Ces cahiers restaient assez hétérogènes, nés au fur et à mesure qu'une équipe manifestait son désir de prendre un thème en charge. Ils allaient de la promotion de l'économie solidaire aux monnaies sociales (Héloïsa Primavera promotrice du « troc global » en Argentine⁸¹⁵ en réponse à la grave crise économique en était l'animatrice), de la critique de l'OMC et sa prétention à régir l'ensemble des échanges, à la recherche d'une finance solidaire ou des critères de responsabilité des entreprises. Ils reflétaient le foisonnement des recherches d'une économie mieux accordée aux nouveaux défis. Ce fut le terreau des engagements de la fondation dans le champ économique.

Le fait que le travail de fond sur la nature et l'avenir de la monnaie se soit situé à l'intérieur du Pôle de socio-économie solidaire (PSES), illustre les deux volets de l'action de la fondation dans le champ économique à partir de l'Assemblée mondiale de 200. D'un côté, la valorisation de tous les travaux menés sous la houlette ou avec la coordination du PSES et de Philippe Amouroux ; de l'autre, l'exploration plus large d'une alternative à la science économique elle-même. De 2001 à 2006, c'est le premier volet qui a prévalu. Le décès subit de Philippe Amouroux en mars 2006, au moment où la dynamique collective qui en était née commençait à s'essouffler, a conduit la fondation à réduire son soutien à ce volet et à donner la priorité au second.

6.1 – L'alliance pour une économie responsable, plurielle et solidaire

En mai 2006, l'équipe générale d'animation de l'Alliance (EGA), pour une économie responsable plurielle et solidaire (ALOE), sonnée par le décès de Philippe Amouroux qui y jouait un double rôle, comme interlocuteur de cette alliance au sein de la fondation mais aussi comme coordinateur et comme méthodologue du travail collectif, se réunit à Paris avec moi pour examiner les perspectives d'avenir. Le document interne de la fondation qui en est issu refait l'historique du pôle, sa transformation en alliance et les questions posées par son évolution⁸¹⁶. Nous allons en suivre la trame :

« I. Situer le travail du Pôle de Socio Economie Solidaire (PSES) dans la perspective historique des engagements de la fondation.

Ce qui allait devenir le PSES, Pôle Socio Economie Solidaire de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, trouve, au sein de la fondation, des racines bien plus anciennes que l'on peut situer en 1993 - 1994. Après tout une période où la fondation avait soutenu, dans le cadre

⁸¹⁴ Cahiers de propositions du pôle socio-économie (2000 – 2002)
Sur le site de l'Alliance : www.alliance21.org/2003/rubrique177.html

⁸¹⁵ La monnaie sociale du réseau global de troc en Argentine: une nouvelle donne ? Février 1999, par Héloïsa Primavera
Sur le site de Socioeco : www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1250_fr.html

⁸¹⁶ BIP 3069 - 2006 - D'un pôle de travail sur l'économie solidaire à une Alliance pour une autre économie : la gestion de la transition et les perspectives d'avenir. Après le décès de Philippe Amouroux, la réunion, le 16 Mai 2006, des principaux animateurs du PSES avec l'équipe de la FPH a permis de redéfinir les évolutions et les modes de fonctionnement

d'un programme qui s'appelait alors « Lutte contre l'exclusion sociale » (LEX), des projets de nature économique visant à dépasser les limites d'une approche ponctuelle et curative, elle a voulu remonter plus haut, en s'attaquant plus largement aux racines de l'exclusion, à ses causes. Cette évolution se trouve à l'époque encouragée par les réflexions qui avaient abouti à la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire puis à l'Alliance du même nom : c'était nos modèles de développement et nos systèmes de pensée qui étaient en cause, aussi bien quand il s'agissait des déséquilibres entre humanité et biosphère, que de la persistante pauvreté au milieu de l'opulence. D'où la volonté d'ouvrir de nouvelles perspectives et de nouvelles méthodes de travail pour dégager les grandes lignes d'une alternative économique d'ensemble. Ce fut, en 1995, le sens de l'appel à une autre économie que constituait, au moment du Sommet Mondial organisé par l'ONU sur l'exclusion sociale au Danemark, l'appel de Copenhague pour une alliance contre l'apartheid social [que nous avons lancé avec quelques partenaires internationaux].

Nous ne partions pas de rien. À travers la question de l'accès des plus pauvres au crédit, nous avons encouragé des réflexions internationales sur les conditions de l'économie solidaire et abouti, en France, à la création de l'association FINANSOL. Au début des années 1990, nous avons également mené, à l'échelle européenne, des travaux sur le droit au logement et, plus généralement, sur l'effectivité des droits économiques et sociaux. Mais, jusqu'alors, nous n'avions pas bâti de réseaux internationaux de travail sur ces questions, et encore moins tenté de baliser l'ensemble du champ intellectuel que cela pouvait recouvrir. Néanmoins, c'est en raison de ce changement progressif de perspective que le programme lui-même, dont les initiales étaient jusqu'alors LEX (Lutte contre l'Exclusion), est devenu, à l'initiative de Philippe Amouroux [qui venait de le prendre en charge], le programme ECO (pour une autre économie). Ce sont les travaux de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire qui ont offert progressivement l'espace de travail recherché.

À l'occasion de la préfiguration de l'Assemblée Mondiale de l'Alliance, à Bertioga au Brésil en décembre 1997, les nombreux chantiers thématiques, tournant autour de l'économie qui avaient été identifiés depuis le lancement de l'Alliance en 1994, ont été regroupés et identifiés comme un des quatre « pôles » des travaux thématiques de l'Alliance. Ils concernaient notamment : la finance ; la monnaie ; le commerce international ; le tourisme ; le rôle des femmes. Bref, l'essentiel de ce qu'allaient devenir les chantiers thématiques du PSES [le programme ECO de la Fondation, à partir de là, s'est largement identifié à ce pôle]. Le premier rôle de Philippe Amouroux a été d'identifier les différents thèmes qui pouvaient entrer dans ce cadre puis, les animateurs et les participants de ce que l'on appelait, pour chaque thème, les chantiers thématiques de l'Alliance. [...] C'est en 1999 - 2000, dans la perspective de l'Assemblée Mondiale de Citoyens, où se débattaient les propositions pour le 21^{ème} siècle, que le pôle a organisé le travail pour parvenir à des « cahiers de propositions » à diffuser lors de l'Assemblée Mondiale de Citoyen. C'est l'indomptable énergie de Philippe Amouroux, l'écho qu'il a trouvé auprès de différents milieux, et son goût affirmé du travail collectif, qui explique que dans la période 2000 - 2001, le travail ait pu être aussi intense et aussi productif, ensuite que le PSES soit devenu le symbole et le gardien de méthodes de travail qui avaient été définies pour toute l'Alliance.»

Cette dynamique a été intense. On estime qu'au moment de l'Assemblée mondiale 700 personnes de tous les continents participaient à la rédaction de ces multiples cahiers de proposition. Sur chaque thème, nous étions parvenus à réunir des militants et des intellectuels, qui souvent avaient travaillé séparément d'un continent à l'autre. Par contre, la tentative faite à l'époque pour élargir l'audience grâce à des forums électroniques de discussion n'avait pas

marché. C'est au lendemain de l'Assemblée mondiale que s'ouvre la seconde période sabbatique de la fondation. Dans le cas du PSES, la question était de savoir que faire avec cette multitude de cahiers. Une des options aurait été d'accompagner le développement de chaque thème, le commerce équitable, le rôle des femmes dans l'économie, la finance solidaire, etc. Mais ils étaient trop nombreux et dispersés pour constituer une option viable. Le choix, judicieux, fait en 2001, a plutôt été de se demander ce qu'ils avaient de commun et dans quelle mesure leur rapprochement ferait émerger une véritable alternative à l'économie dominante. Et c'est bien cette question qui va traverser toute l'histoire du Pôle :

« En juin 2001, une rencontre de participants parmi les plus actifs des quinze chantiers du Pôle de Socio-Économie Solidaire se tient à Findhorn en Écosse⁸¹⁷. L'objectif est de réunir l'ensemble des propositions élaborées dans le cadre des différents chantiers thématiques et de les analyser pour mettre à jour les articulations et les synergies qui permettront de définir une stratégie globale de promotion d'une économie responsable, plurielle et solidaire. Suite à la rencontre de Findhorn, le PSES adopte un nouveau plan d'action et décide de mettre en place des mécanismes facilitant la transversalité entre les différents chantiers.

La vision globale et l'approche transversale entre thèmes, milieux et territoires sont des apports uniques, et la manière de mettre en œuvre concrètement cette transversalité est donc un thème de réflexion collective important. La mise en route de sept nouveaux chantiers « transversaux aux chantiers existants répond à cette exigence. Ils sont répartis en deux axes : globaliser une socio-économie solidaire ; mettre en place les systèmes de régulation de l'économie :

Axe 1 : Globaliser une socio-économie solidaire

Chantier transversal 1 - « Construire une vision intégrée d'une socio-économie solidaire » : dresser la vision d'une autre économie possible, basée sur des principes éthiques différents..

Chantier transversal 2 - « Évaluation plurielle et indicateurs d'une socio-économie solidaire » : qu'apportent au juste à la société ces nouvelles démarches socio-économiques? que cherche-t-on à mesurer (la cohésion sociale, la capacité à participer, la redistribution des richesses...) ? comment veut-on le mesurer ? Il est en effet important que le processus de détermination des critères et des indicateurs soit en adéquation avec les finalités sociales et, le fonctionnement démocratique que promeuvent les praticiens de la socio-économie solidaire. D'où une préférence pour les démarches d'évaluation participative et négociée et une mise en débat public des résultats avec les pouvoirs publics et les partenaires.

Chantier transversal 3 - « Projets territoriaux intégrés d'économie solidaire » : travailler sur les modes d'intégration, sur un territoire donné, des différentes alternatives de développement (monnaie sociale, finance solidaire, commerce équitable...) et de gouvernance (participation démocratique, politiques publiques renouvelées...). Construire une autre société et une autre économie à partir de la convergence des alternatives locales et de l'articulation de chaque pratique avec le contexte global.

⁸¹⁷ BIP 2678 - décembre 2004 - Sommaire du cédérom ECO : l'une des tâches de l'équipe de la Fondation, pendant la seconde période sabbatique a été de regrouper pour chacun des sept programmes lancés en 1991, tous les textes significatifs du programme, émanant soit de la Fondation (et dans ce cas faisant l'objet d'un BIP), soit de ses partenaires. Une analyse détaillée de chaque cédérom sortait du champ de la présente histoire mais reste une trace durable de l'activité et des résultats de chacun des programmes

Chantier transversal 4 - « Outils pédagogiques » : créer des outils qui favorisent la communication d'expérience diverses et permettent le transfert d'expériences à des contextes socioculturels différents.

Axe 2 : Mettre en place les systèmes de régulation de l'économie

Chantier transversal 5 - « Régulations internationales et institutions » : promouvoir de nouvelles régulations pour une gestion juste et durable de l'économie globale en interpellant le fonctionnement actuel de l'OMC, du FMI et de la Banque mondiale pour déboucher éventuellement sur une nouvelle architecture de la gouvernance mondiale,

Chantier transversal 6 - « Articulation des niveaux d'échanges » : concevoir les modalités de mise en œuvre du principe de subsidiarité active appliquée à la production et aux échanges en associant les réseaux d'alliés impliqués dans des chantiers tels que : la monnaie, les grandes entreprises multinationales, la gestion des territoires, la gestion des ressources naturelles, le commerce international et l'OMC, la souveraineté alimentaire et la nutrition, la santé ...

Chantier transversal 7 - « Responsabilité sociale des acteurs économiques » : appeler à une éthique de la responsabilité au sein des entreprises. À quelle condition l'application des principes de responsabilités humaines peut-elle servir le bien commun au moment où les dégâts et injustices de la mondialisation néo-libérale sont de plus en plus criants ? »

La démarche, très systématique, à l'image de Philippe Amouroux, est impressionnante à plusieurs titres. Chaque chantier thématique, par sa dimension internationale, avec notamment une présence significative de l'Asie, créait déjà des occasions de décroisement. Avec les chantiers transversaux auxquels doivent participer des animateurs des chantiers thématiques, se manifeste la volonté de faire sortir chaque réseau de sa zone de confort pour participer à des réflexions communes qui doivent montrer que les réflexions et les innovations, dans chaque domaine thématique, viennent participer à l'invention d'un nouveau modèle socio-économique. En outre, ce travail de décroisement vient rencontrer les autres pôles de réflexion et de proposition de la Fondation. C'est même sans doute son caractère le plus novateur. Le chantier 1 pose clairement la question de la réinvention du modèle économique. Le chantier 3 renvoie au rôle central des territoires dans la transition d'un modèle à l'autre. Les chantiers 5 et 6 renvoient à la gouvernance mondiale et à la gouvernance à multi-niveaux. Le chantier 7 renvoie à la responsabilité des acteurs et à son rôle dans le renouvellement du contrat social.

On peut dire, sans exagérer, qu'une société civile mondiale en émergence se dotait des moyens de faire participer des revendications et innovations sectorielles à une action globale de transformation des systèmes de pensée et des institutions. Mais il ne faut pas se cacher qu'une telle démarche n'était nullement naturelle de la part de la société civile de l'époque (et même de maintenant?), où chacun « court dans son couloir », défend ses propres priorités thématiques et met en place à cette fin son propre plaidoyer. Elle exigeait donc un très grand volontarisme de la part de la fondation, une capacité de tous les instants à développer des synergies entre des mouvements qui venaient d'horizons très disparates et à mobiliser, pour cela, à la fois ses moyens financiers, son capital social (pour avoir une vraie démarche intercontinentale), son capital intellectuel (pour que les innovations venues d'un des domaines d'action vienne irri-

guer les autres), et son capital méthodologique (pour donner une visibilité à tous ces croisements entre économie, société, gouvernance, éthique). Philippe Amouroux était en fait le seul, au sein du réseau du PSES et au sein de la fondation, capable d'établir tous ces ponts, de mobiliser ces différents types de capitaux. C'est la raison pour laquelle sa disparition brutale a sonné le glas de cette ambition. C'est très représentatif des forces et faiblesses des orientations de la fondation arrêtées en 2003 : ses salariés étaient pleinement partie prenante des aventures que nous financions et ils y jouaient un rôle décisif, car seuls en mesure de mobiliser effectivement les différents types de capitaux constitués par la fondation au fil des années. Philippe disparu et, quelque soit l'argent que nous injecterions dans ce processus, il ne pouvait que perdre progressivement son élan.

Mais la démarche comportait aussi d'autres fragilités et, pour les comprendre, il faut revenir à la note de mai 2006 :

« [Tout d'abord, c'était] un processus cohérent mais peut-être trop fermé sur lui-même. Dès lors que les thèmes de travail transversaux, au sein de ce pôle, naissaient de la réflexion collective des différents chantiers qui le composaient, il y avait survalorisation des interactions à l'intérieur du pôle et, peut-être sous-estimation des interactions externes, d'autant plus que les liens les plus intenses de travail, d'interconnaissance et d'amitié, s'organisaient au sein du pôle, jusqu'à en faire, vu de l'extérieur, un tout cohérent, mais qui risquait de croire se suffire à lui-même. Philippe Amouroux veillait à injecter dans le travail du pôle les idées et perspectives qu'il tirait de l'ensemble du travail de la fondation mais lui-même consacrait à l'animation du pôle, donc au renforcement de sa cohésion interne, le plus clair de son énergie. On le voit par exemple dans le lancement des chantiers les plus proches de la gouvernance. Des chantiers comme « gouvernance économique », « régulation internationale », « articulation des niveaux d'échange », « responsabilité sociale », ont été lancés sans synergie avec les autres initiatives concernant la gouvernance territoriale, la Charte des responsabilités humaines ou la gouvernance mondiale. Les liens n'ont été réellement établis qu'au cours de l'année 2005, c'est-à-dire parfois deux ou trois ans après le démarrage des chantiers dits transversaux. »

Ensuite, la démarche collective restait marquée par :

« [...] le concept d'économie solidaire. IL a été très utile, pendant quelques années, d'abord pour unifier beaucoup des réflexions des chantiers, qui privilégiaient une approche « de bas en haut » à partir de l'économie des plus pauvres (tangible dans les chantiers « finance solidaire », « monnaie sociale », « commerce équitable », « femmes et économie » par exemple) et pour populariser, dans les grands rassemblements que constituaient les Forums Sociaux régionaux ou mondiaux, l'idée d'aborder avec audace les questions économiques dans une perspective immédiatement compréhensible par les mouvements de la société civile. Mais est venu un moment, vers 2003 ou 2004, où cette identification du pôle à la notion d'économie solidaire a commencé à devenir, au contraire, une entrave à son développement. Si l'on suit l'idée de Fernand Braudel d'une économie à trois étages, économie familiale, économie locale et nationale dite économie de marché et économie mondiale organisée autour de grands acteurs multinationaux, les approches du PSES, sous l'égide de l'économie solidaire, restaient proches du premier étage, peut-être entre le premier et le second, mais avec une difficulté à aborder le troisième étage, sinon sous l'angle de la dénonciation des méfaits de la globalisation néo libérale et des entreprises multinationales. La question s'est trouvée posée progressivement de savoir s'il était imaginable de repenser l'ensemble de l'économie à partir de l'économie solidaire. Une partie des animateurs des chantiers du pôle ont été,

semble-t-il, suffisamment conscients de cet obstacle pour imposer un changement progressif de nom : de « l'économie solidaire » à « une économie responsable, plurielle et solidaire⁸¹⁸ ». (...) Au moment du décès de Philippe Amouroux, la réunion de mars 2006 envisageait un nouveau saut sémantique, en adoptant éventuellement le terme « économie⁸¹⁹, marquant la conscience des animateurs du pôle qu'il fallait échapper à l'enfermement dans l'économie solidaire ».

Force et faiblesse à la fois de cette nouvelle alliance, ses membres étaient en général proches du Forum social mondial. Ils ont joué un rôle majeur pour que les questions économiques y soient abordées et « l'économie solidaire » y était une très bonne porte d'entrée. Les membres de l'ALOE ont pleinement exploité la fonction de rendez vous de ces Forums en tenant leur rencontre annuelle dans le cadre du FSM, mettant à profit leur présence sur place pour organiser de multiples ateliers autour de leurs thèmes⁸²⁰ :

« Les FSM ont été l'espace de reconnaissance internationale de « l'économie solidaire » comme un thème majeur. Une part importante du mouvement altermondialiste était au départ dédaigneuse de l'économie solidaire. Marcos Aruda : nous avons contribué à légitimer ce nouveau paradigme. Le livre brésilien « Une autre économie », devient un livre de référence dans les Universités brésiliennes, et les réseaux du PSES au FSM ont largement contribué à la création par Lula d'un secrétariat à l'économie solidaire. Pour préparer FSM3, on a réuni, en décembre 2002, 260 organisations d'économie solidaire et on a porté cela à Lula. Paul Singer a été nommé secrétaire d'État par Lula. En juin 2003, le « forum brésilien d'économie solidaire » associe aussi des pouvoirs locaux. »

Mais la logique même des FSM ne poussait pas à la recherche d'un modèle global. Ses promoteurs, en particulier Chico Whitaker, se méfiaient, par leur longue expérience politique et leur fréquentation des mouvements communistes, de toute tentative d'une « avant garde intellectuelle » d'imposer un modèle de société. Ils pensaient que, du foisonnement des initiatives, naîtrait quelque chose de nouveau. Or, ce n'était pas suffisant. L'ALOE a aidé néanmoins les mouvements à sortir de l'enfermement dans le local. L'une des membres éminentes de l'équipe générale d'animation, la Japonaise Yoko Kitasawa, a joué pour cela un rôle majeur en connectant l'idée d'économie solidaire à celle des coopératives⁸²¹ :

« Pierre Calame se demande si l'alliance avec les « déconnecteurs » (ceux qui prétendent qu'on peut revenir à des échanges purement locaux) est crédible et souhaitable ? Yoko Kitasawa connaît bien Walden Bello ; il est conscient qu'il ne suffit pas de mener des campagnes contre et qu'il faut chercher des alternatives. Elle l'a aussi convaincu que l'économie solidaire n'était pas seulement

⁸¹⁸ Le PSES est alors devenu l'ALOE, alliance pour une économie responsable plurielle et solidaire, marquant sa filiation directe avec l'Alliance

⁸¹⁹ Nous verrons plus loin pourquoi le terme « économie » a été choisi pour désigner l'objectif recherché par l'« initiative pour repenser l'économie »

⁸²⁰ FDS 21386 - 21 avril 2004 - Échange avec l'équipe d'animation internationale du PSES. Le temps de la moisson est venu pour que les travaux du PSES viennent nourrir toutes les réflexions et tous les milieux qui sont au cœur des orientations de la FPH mais cela suppose de privilégier le travail de capitalisation intellectuelle et d'aller vers d'autres problématiques et d'autres milieux avec un langage adapté

⁸²¹ BIP 3064 - mai 2006 - Le chantier du PSES sur les régulations économiques: une démarche exemplaire mais qui, ne réunissant que des gens partageant les mêmes idées aboutit à des conclusions approximatives. Après le séminaire de Hong Kong en décembre 2005, les animateurs du chantier, Yoko Kitasawa et Walden bello ont fait la synthèse de la première phase. Pierre Calame interpelle plusieurs aspects de l'analyse et des propositions

« micro » mais aussi « macro ». Les coopératives japonaises ont conscience de la nécessité d'agir sur les fondements de l'OMC et ses règles. De même, on a besoin de quelque chose de régulateur comme le FMI et il faut que les mouvements militants le comprennent. Pierre Calame : pour cela il faut que les régulations économiques internationales en faveur d'une économie solidaire s'unissent dans une réflexion plus large, sur la gouvernance mondiale. Yoko Kitasawa : nous établissons des liens avec l'ONU. Marcos Aruda : Walden Bello, que je connais depuis longtemps, a beaucoup évolué, y compris vis-à-vis des entreprises transnationales et vis-à-vis de l'économie solidaire. Héloïsa Primavera : notre pôle évolue fortement, y compris pour concevoir l'économie solidaire, non comme un objectif en soi, mais comme un moyen de repenser la gouvernance locale. C'est certes un slogan pour attirer des nouveaux venus mais c'est un moyen efficace ».

Comme l'illustre ce court échange, l'espace intellectuel créé par l'ALOE a permis beaucoup d'évolutions et d'ouvertures, par sa volonté de proposer et pas seulement de s'opposer.

Un des effets majeurs du PSES, puis de l'ALOE, a été l'internationalisation des réflexions et initiatives de l'économie solidaire, en particulier l'association de l'Asie à des réseaux comme le RIPESS⁸²², réseau international de promotion de l'économie sociale et solidaire, qui avaient, au départ, été centrés sur l'Europe et l'Amérique du Nord. Or, il existe en Asie un très grand nombre d'initiatives plus tournées vers l'entrepreneuriat social ou les solidarités locales que vers la recherche d'un contre modèle au modèle dominant. Cette connexion entre des mondes qui s'ignoraient largement a été un des apports majeurs, même s'il n'est pas quantifiable, des initiatives de la fondation. On l'a déjà évoqué à propos des coopératives japonaises. Un autre exemple marquant a été l'organisation, à l'initiative de Ben Quinones et avec l'appui de la Fondation, du premier Forum asiatique de l'économie solidaire⁸²³ :

« Le premier Forum asiatique d'économie solidaire a eu lieu à Manille, du 17 au 20 octobre 2007. Ce fut un événement pionnier dans la région. Près de 800 personnes ont participé venant de Manille, de plusieurs régions des Philippines, de plusieurs pays d'Asie et d'Océanie (Chine, Japon, Inde, Laos, Vietnam, Nouvelle Zélande, Singapour, Indonésie, Népal, Sri Lanka, Bangladesh), et des autres continents (France, Italie, Espagne, Belgique, Brésil, Mexique, États-Unis d'Amérique). Les participants étaient des dirigeants d'associations d'économie solidaire, chefs de petites et moyennes entreprises, universitaires, économistes, responsables religieux, étudiants, artistes, journalistes, responsables d'agences de coopération internationale, fondations.

Le trois axes thématiques ont été les acteurs de l'économie solidaire, l'économie solidaire et la responsabilité, l'économie solidaire et la gouvernance régionale et mondiale.

Nombreux participants sont conscients que le rôle et la place de l'économie d'Asie seront déterminants dans la configuration de la globalisation dans les prochaines années. Dans ce contexte, les acteurs de l'économie solidaire, en Asie en particulier, font face à un défi inédit et historique : faire de l'économie solidaire, non seulement un moyen de palier aux inégalités créées par le marché capitaliste, mais placer les valeurs, les entreprises, les banques, les réseaux de commerce et de finance propres à l'économie solidaire au centre de l'économie et des sociétés dans le continent.

⁸²² Site web du RIPESS : www.ripest.org/

⁸²³ FDS 23777 - octobre 2007 - Le premier forum asiatique d'économie solidaire aux Philippines ; vers le deuxième forum en 2009 au Japon et le troisième en 2011 en Inde

Ce défi est énorme étant donné la puissance de l'économie de marché capitaliste et des grandes corporations en Asie. Mais, les animateurs de réseaux d'économie solidaire et les économistes présents au forum de Manille sont conscients que l'économie solidaire ne peut pas se limiter au niveau micro (micro-finance, micro-crédit, micro-entreprise, micro-commerce équitable, etc.), mais doit oser se positionner au niveau macro de l'économie, de la société, du système politique. D'où l'importance donnée aux questions relatives à la gouvernance régionale et mondiale que Gustavo Marin⁸²⁴ a exposées dans le discours d'ouverture intitulé : Repenser la gouvernance mondiale et l'économie solidaire. »

L'objectif de la fondation n'était pas de soutenir de façon pérenne les chantiers thématiques nés dans le cadre de l'Alliance. Nous avons veillé à ce que chacun procède à la mise en forme de son cahier de propositions et beaucoup ont été traduits en diverses langues. Un certain nombre a été publié par les Éditions Charles Léopold Mayer⁸²⁵. Par contre, pour les raisons évoquées, les chantiers transversaux, qui recoupaient des thèmes portés par ailleurs par la Fondation, n'ont plus fait l'objet d'un financement spécifique de l'ALOE. Ce qui explique, qu'après le décès de Philippe Amouroux, elle ait rapidement décliné. Par contre, les initiatives de la fondation ont largement contribué à internationaliser le mouvement comme l'illustre en 2025 la présentation du RIPESS :

« Le RIPESS est un réseau intercontinental de réseaux continentaux engagés dans la promotion de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les réseaux continentaux du RIPESS (Amérique Latine et Caraïbes, Amérique du Nord, Europe, Afrique, Asie et Océanie) rassemblent à leur tour des réseaux nationaux et des réseaux sectoriels, assurant ainsi un fort ancrage territorial. Sa portée, à la fois locale et globale, lui donne une légitimité pour promouvoir l'ESS, favoriser des coopérations intercontinentales, et réaliser un plaidoyer à différents niveaux. Le RIPESS porte dans ses gènes la volonté de contribuer à un changement systémique et transformateur, en démontrant notamment combien l'ESS apporte des réponses au niveau local face au système prédominant qui montre clairement ses limites. Ses membres croient à l'importance d'une mondialisation de la solidarité afin de construire et de renforcer une économie qui met les gens et la planète au centre de son activité ».

Un autre legs pérenne du PSES a été la création d'un site ressources commun à tous les mouvements de l'économie solidaire. Dès 2002, le besoin s'en était fait sentir⁸²⁶:

« Le site du PSES aura une page d'accueil générale (www.socioeco.org) permettant d'orienter vers les différents chantiers [les quinze chantiers thématiques de l'Alliance] mais aussi de donner des informations concernant le PSES dans son ensemble. »

⁸²⁴ Gustavo Marin a été responsable à la Fondation du développement de l'Alliance avant de prendre la responsabilité au cours des années 2000 du Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale

⁸²⁵ Sur le site des ECLM www.eclm.fr/ :

* Économie solidaire. Propositions pour un autre modèle de développement. Paru en 2005 par Collectif ;

* Commerce équitable. Propositions pour des échanges solidaires au service du développement durable Paru en 2003 par Pierre Johnson

* Quel commerce équitable pour demain ? Pour une nouvelle gouvernance des échanges Paru en 2009 par Corinne Gendron, Arturo Palma Torres, Véronique Bisaillon ;

* Une finance solidaire. Pour retisser les liens sociaux Paru en 2005 par Collectif.

⁸²⁶ BIP 611 - avril 2002 - Document de suivi pour la refonte du site du Pôle Socio-Economie Solidaire - PSES

Cette décision aura un effet très durable, grâce à l'opiniâtreté et à la rigueur d'une seule personne, Françoise Wautier, qui créera le site ressources avec Vincent Calame et animera, jusqu'à sa retraite au début des années 2020, le site www.socio-eco.org. Elle en fera, au plan international, un site de ressources documentaires incontournable du mouvement, vaste et pluraliste, de l'économie sociale et solidaire, avec plus de vingt mille documents. Le site est aujourd'hui repris et pérennisé par le RIPESS.

6.2 – L'initiative pour repenser l'économie et la renaissance de l'œconomie

L'équipe de la fondation ne comptait pas d'économistes universitaires et la question qui s'est posée à nous à l'issue de l'Assemblée mondiale de citoyens était de savoir jusqu'où nous devrions et pourrions aller pour repenser les modèles économiques. À une époque où les « économistes hétérodoxes » étaient à la fois marginaux et dispersés entre de multiples courants de pensée, il était bien présomptueux d'ajouter encore à la cacophonie ambiante en avançant nos propres idées. Mais le Conseil de Fondation nous avait fait observer que pour les trois autres défis, les valeurs communes à l'humanité, la gouvernance et les relations entre les sociétés, nous avions un texte de référence, et que ce n'était pas le cas pour ce quatrième défi. C'était pour l'équipe une belle provocation que j'ai prise au sérieux : nous n'étions pas à une mission impossible près. L'Alliance pour une économie responsable plurielle et solidaire, on l'a vu, ne pouvait déboucher sur un tel texte de référence. De son côté, Philippe Amouroux se sentait trop investi dans cette alliance pour engager un effort parallèle. Nous avons donc décidé au budget 2004 - 2005 de confirmer cet effort d'invention d'un nouveau modèle économique en détachant « l'initiative pour repenser l'économie » du financement des actions du PSES.

Voici comment l'initiative est définie dans le budget 2004-2005 : « Explorer la faisabilité d'une initiative internationale pour repenser l'économie⁸²⁷ ». Le titre même reflète notre hésitation : la fondation peut-elle, sans faire rire, s'engager dans une voie d'une telle ambition et prétendre apporter une valeur ajoutée dans un domaine déjà aussi encombré ? C'est à tenter de répondre à cette question qu'est consacré ce premier effort :

« Les mouvements hétérodoxes, c'est à dire en rupture plus ou moins forte avec la « pensée unique », sont de plus en plus nombreux mais restent relativement dispersés et, de ce fait, hors d'échelle avec l'énorme défi que représente l'émergence de nouveaux paradigmes économiques. Ils subissent tous plus ou moins l'émiettement de la science économique. Or, la plupart des concepts et instruments de l'économie, la monnaie, la finance, le marché, l'organisation des échanges, la gestion des relations humanité-biosphère, l'économie de l'intelligence etc. appellent une véritable révolution de la pensée. La fondation, historiquement moins investie dans la réflexion sur l'économie que dans la réflexion sur la gouvernance, hésite à s'engager dans une aventure où elle n'est pas sûre d'apporter une réelle valeur ajoutée. Si elle le fait, elle s'appuiera sur les

⁸²⁷ Fiche budgétaire 87 - 2004 - Explorer la faisabilité d'une initiative internationale pour repenser l'économie. L'urgence de sortir des modèles intellectuels néolibéraux, devenus au cours des années 1990 la pensée unique en matière de règles du jeu de la production et de l'échange, suggère de mobiliser simultanément les innovations qui naissent dans de nombreux réseaux d'universitaires et de chercheurs

méthodes qui ont progressivement fait la preuve de leur originalité et de leur efficacité. [...] L'écho rencontré par l'IRG (Réseau international pour repenser la gouvernance) et divers contacts avec des universités montrent que l'organisation d'un espace international de débat ouvert, appuyé sur un site web ressources sur lequel on pourrait trouver un résumé des réflexions en cours, pourraient rencontrer beaucoup d'intérêt. C'est la faisabilité de ces initiatives qui va être explorée dans les mois qui viennent. »

Le parallèle avec l'IRG est clairement posé. IRG, IRE la proximité des sigles en est l'expression. Philippe Amouroux, comme on l'a vu, ne souhaite pas s'engager dans cette nouvelle initiative, et préfère explorer la manière dont le PSES peut contribuer à cette réinvention de l'économie. En réponse à la sollicitation du Conseil de Fondation, j'accepte de « m'y coller ». M'est adjointe, pour faire le tour des approches existantes sur le « marché des idées » et réunir les données essentielles, une ancienne élève de Jean Freyss, ardent promoteur, on s'en souvient, au sein du Conseil de Fondation, de l'idée d'« école de pensée », Aurore Lalucq⁸²⁸. Elle vient d'avoir 25 ans et apportera un concours précieux dans la première phase de gestation de ce qui deviendra plus tard l'« Essai sur l'œconomie⁸²⁹ », publié en 2009.

Dès 2004, dans les échanges avec l'équipe d'animation du PSES⁸³⁰, je mets en avant l'intuition qui sera décisive : repartir de l'étymologie du mot « économie », οἶκος νομοῖ, les règles de gestion (νομοῖ) du domaine domestique (οἶκος). Mais il faudra quelques années avant de tirer toutes les leçons de cette étymologie et en conclure que l'économie est finalement une branche de la gouvernance, celle qui s'applique à la production, l'échange et la consommation. D'une certaine manière, ce simple constat me permettra d'échapper au « syndrome de l'imposteur ». Certes je ne suis pas « économiste »... par contre je suis réputé spécialiste de la gouvernance. Corollaire immédiat de ce constat, le terme « œconomie », qui garde mieux la trace de l'étymologie, mérite d'être réhabilité. C'est Aurore Lalucq qui se replongera dans l'histoire de l'œconomie : c'est la graphie, jusqu'en 1750, de ce que depuis on écrit « économie ». Comme je le rappelle dans le « petit traité d'œconomie⁸³¹ » de 2018, qui résume et actualise l'Essai :

« Les révolutions sont parfois silencieuses. En 1755, l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert jette un « o » à la poubelle. Ce qui s'appelait jusque-là « œconomie » devient « économie ». [...] Commence alors l'histoire d'une économie qui, ayant perdu la mémoire de son sens premier, va s'autonomiser progressivement de la gestion du reste de la société jusqu'à se prétendre proche d'une science physique et mécanique, dont elle emprunte d'ailleurs les lois générales d'équilibre, et présenter les lois qu'elle énonce

⁸²⁸ Aurore Lalucq, née en 1979 est une économiste et femme politique française. Après avoir soutenu Benoît Hamon pour l'élection présidentielle de 2017, elle rejoint le mouvement Génération.s, dont elle devient porte-parole, puis s'engage en 2019 avec Place publique. Elle est élue députée européenne sur la liste Envie d'Europe lors des élections européennes de 2019 et réélue en 2024

⁸²⁹ Essai sur l'œconomie. Paru en 2009, par Pierre Calame. Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/essai-sur-l-oeconomie/

⁸³⁰ FDS 21386 - avril 2004 - Échange avec l'équipe d'animation internationale du PSES. Le temps de la moisson est venu pour que les travaux du PSES viennent nourrir toutes les réflexions et tous les milieux qui sont au cœur des orientations de la FPH mais cela suppose de privilégier le travail de capitalisation intellectuelle et d'aller vers d'autres problématiques et d'autres milieux avec un langage adapté

⁸³¹ Petit traité Petit traité d'œconomie. Paru en 2018, par Pierre Calame
Sur le site des ECLM : www.eclm.fr/livre/petit-traite-d-oeconomie/

comme des lois naturelles auxquelles les sociétés ne peuvent que se soumettre. [...] Carl Von Linné⁸³² (le grand naturaliste suédois du 18^{ème} siècle) précise même : « *Ainsi, la connaissance de ces choses naturelles et de celles de l'action des éléments sur les corps et de la manière de diriger cette action à de certaines fins sont les deux pivots sur lesquels roule toute l'œconomie.* » On parlerait aujourd'hui de la connaissance globale du fonctionnement des écosystèmes, et de leurs interactions avec l'activité humaine. Deux siècles et demi plus tard, nous mesurons toutes les conséquences de la perte de ce petit « o ». »

Dès 2005, les dés sont jetés. C'est le concept d'œconomie qui guidera dorénavant la réflexion de la fondation sur la manière de repenser notre modèle de développement⁸³³. Ce premier texte amorce deux pistes structurantes pour la suite de la réflexion. D'abord une analyse critique des deux discours dominants et diamétralement opposés de l'époque, celui d'une « mondialisation heureuse » incarné par Martin Wolf, à l'époque commentateur économique en chef du Financial Times, qui venait de publier en 2004 un livre très documenté « why globalization works » et, celui d'une « globalisation économique source de tous les maux », incarné par René Passet, dont nous étions très proches, qui avait forgé le concept de « bioéconomie », et qui avait publié, en 2001, « Éloge du mondialisme par un « anti » présumé », pourfendant les thèses néolibérales, et voyant dans les Forum sociaux mondiaux l'incarnation de la réelle et souhaitable mondialisation.

Puis, en 2006, un document interne propose une définition de l'œconomie qui jouera un rôle décisif dans la suite de la réflexion⁸³⁴ :

« L'œconomie est une branche de la gouvernance. Elle a pour objet de créer des acteurs et des agencements institutionnels, des processus et des règles visant à organiser la production, la répartition et l'utilisation de biens et de services en vue d'assurer à l'humanité tout le bien-être possible en tirant le meilleur parti des capacités techniques et de la créativité humaine, dans un souci constant de préservation et d'enrichissement de la biosphère, de conservation des intérêts, des droits et des capacités d'initiative des générations futures et dans des conditions de responsabilité et d'équité suscitant l'adhésion de tous ».

Il est intéressant de constater que c'est cette définition qui est donnée en 2025 par wikipedia⁸³⁵ et que les cinq premières pages de recherche sur Google se partagent les références à l'Essai sur l'œconomie et les références à l'œconomie telle qu'elle était pratiquée avant 1750. Un hommage posthume à Jean Freyss et à son intuition.

En attendant, en 2005, notre souci était de ne pas « réinventer l'eau chaude ». Repérer ce qui existait déjà et nous mettre en relation avec les initiatives les plus prometteuses a été la tâche

⁸³² Carl von Linné (1707 - 1778) est un naturaliste suédois qui a posé les bases du système moderne de la nomenclature binominale. Considérant que la connaissance scientifique nécessite de nommer les choses, il a répertorié, nommé et classé, systématiquement, l'essentiel des espèces vivantes connues à son époque, en s'appuyant sur ses observations, ainsi que sur celles de son réseau de correspondants

⁸³³ BIP 2868 - juillet 2005 - Les questions incontournables de l'œconomie : il ne suffit pas de dire que des mutations majeures sont à entreprendre, il faut les caractériser à grand trait

⁸³⁴ BIP 3051 - mai 2006 - Les raisons de parler d'œconomie plutôt que d'économie et la définition de l'œconomie. Deux extraits d'un livre en cours "essai sur l'œconomie" qui permettent, en attendant l'achèvement du livre, de donner corps à un concept qui revient de plus en plus souvent dans nos discussions

centrale de Aurore Lalucq. Elle a commencé par un recensement des différentes associations et institutions qui, à l'échelle internationale, se préoccupaient, comme nous, de renouveler l'approche de l'économie⁸³⁶ :

« Pour tester l'opportunité de lancer, en direction du monde universitaire, une initiative pour créer un espace de débat international sur de nouveaux modes de production, de consommation et d'échange, il faut disposer d'un panorama international des lieux et réseaux où des alternatives s'inventent et se débattent. Cet inventaire a été réalisé par Aurore Lalucq en s'appuyant sur internet et sur un chaînage progressif des informations. Aurore a dressé un panorama impressionnant classé par régions du monde. Mais la phrase de conclusion résume la situation : bien que la volonté de repenser l'économie, de construire des paradigmes alternatifs, de faire des propositions alternatives soit souvent affichée, le pas propositionnel semble excessivement difficile à franchir [...] Une très grande majorité de ces associations et réseaux est idéologiquement marquée, avec ses propres lunettes. »

En parallèle, Aurore a recensé les Universités qui, dans le monde avaient, au moins partiellement, une approche de l'économie qui s'éloignait du courant dominant de l'économie classique régnant presque sans partage en ce début de 21^{ème} siècle. Ce recensement⁸³⁷, nous a notamment conduit à prendre contact avec le professeur Frederic Lee, de l'Université du Missouri à Kansas City, qui avait créé un répertoire très complet des travaux des économistes hétérodoxes. Contact également avec Gilles Raveaud qui, à l'École normale supérieure de Cachan, avait mené la fronde des étudiants en économie contre un programme d'où les réflexions hétérodoxes étaient absentes, avec une lettre ouverte publiée dans le Monde en juin 2002, relayée par un groupe de professeurs d'économie. La fronde s'est propagée aussi bien en Italie qu'à Harvard aux États-Unis, révélant une frustration assez générale à l'égard de la pensée unique dans l'enseignement économique.

En juin 2005, Aurore présente son travail au Conseil de Fondation⁸³⁸. Elle y rappelle les grandes lignes de son constat :

« Le nombre d'associations d'économistes [se définissant comme hétérodoxes] témoigne d'une volonté de changement mais aussi de l'impossibilité pour les hétérodoxes d'afficher leurs différences d'opinion au sein des structures universitaires et ou de recherche. À ce jour, j'en ai recensé plus d'une grosse centaine. Toutes réunissent de grands noms : J. K Galbraith fils, A. Orléan, Ha Joon Chang... Mais cette dynamique semble s'empêtrer dans des lacunes structurelles et méthodologiques. Tout d'abord, si, sur le papier, les objectifs affichés par les organisations hétérodoxes apparaissent pertinents et stimulants,

⁸³⁵ L'économie est une branche de la gouvernance qui a pour objet de créer des acteurs et des agencements institutionnels, des processus et des règles visant à organiser la production, la répartition et l'utilisation de biens et de services en vue d'assurer à l'humanité tout le bien-être possible en tirant le meilleur parti des capacités techniques et de la créativité humaine, dans un souci constant de préservation et d'enrichissement de la biosphère, de conservation des intérêts, des droits et des capacités d'initiative des générations futures et dans des conditions de responsabilité et d'équité suscitant l'adhésion de tous (<https://fr.wikipedia.org/wiki/oeconomie>)

⁸³⁶ BIP 2781 - octobre 2005 - Un premier recensement des associations, instituts... traitant de l'économie

⁸³⁷ BIP 2782 - avril 2005 - Recensement des universités aux approches alternatives ; étude des partenariats possibles dans le cadre de l'IRE

⁸³⁸ BIP 2800 - 14 juin 2005 - Présentation du travail d'Aurore Lalucq ; Note pour le conseil de fondation

par manque de temps, les chercheurs ne parviennent pas toujours à faire fonctionner leurs associations régulièrement ni de manière constructive. À cela s'ajoutent un certain nombre de lacunes méthodologiques ou, du moins, un manque d'imagination en la matière. Une écrasante majorité de ces associations fonctionnent en effet uniquement sous le mode du colloque annuel de quelques jours. Quant aux sites internet, ils sont en général peu fournis, on trouve principalement des sites « travail », « vitrine » ou « portail ». Les sites ressources sont très rares et le plus souvent l'apanage des institutions. Or, la valeur ajoutée de ce type de sites serait infiniment grande, étant donné l'utilisation que font les étudiants d'internet et notamment des articles économiques en ligne de l'OCDE, du FMI ou de la Banque Mondiale, trop souvent encore ancrés dans la pensée néo-libérale. Souvent ces associations prennent donc plus la forme de clubs de réflexion cloisonnés par type d'école de pensée. Qui plus est, la marginalisation dont souffrent les hétérodoxes les a longtemps poussés dans cette voie. »

Néanmoins, Aurore nuance ce constat pessimiste et semble déceler des évolutions encourageantes :

« On observe chez certains économistes une réelle volonté de dépasser leurs clivages, de confronter leurs différends afin de se renforcer, d'avancer vers plus de propositions, et, pourquoi pas, vers l'émergence de nouveaux paradigmes. Car les hétérodoxes n'ont pas simplement en commun le rejet du néo-libéralisme, ils sont aussi déterminés à refonder l'économie sur des bases pluridisciplinaires, de dialogue, et également à reconnaître l'aspect éminemment politique et éthique de cette science humaine. Beaucoup d'hétérodoxes s'intéressent ainsi aux problématiques de gouvernance (notamment Jacques Sapir), ce qui les rapproche encore un peu plus des préoccupations de la fondation. [...] la mise en place d'une IRE pourrait aider les universitaires à dépasser ce stade de la simple critique : en apportant un outillage méthodologique qui a déjà fait ses preuves ; en élaborant un site-ressource permettant aux étudiants, chercheurs et journalistes d'accéder à une pluralité d'approches ; en offrant aux chercheurs l'enrichissement pratique et citoyen des acteurs de terrain proches du pôle PSES de l'Alliance ; et en accédant aux réflexions théoriques de la fondation notamment en matière de gouvernance. Les quelques chercheurs et doctorants à qui j'ai pu présenter le projet semblaient réellement enthousiasmés par sa possible mise en œuvre ».

Sur le modèle de l'IRG nous commençons par imaginer un site IRE qui répondrait à ces attentes⁸³⁹ en constituant un observatoire des pistes de réflexion sur une autre économie. Nous nous appuyons sur Gilles Raveaud, en poste à cette époque à Harvard, pour organiser une mission avec Aurore Lalucq aux États-Unis en mars 2007⁸⁴⁰. Nous y avons rencontré Juliet Schor⁸⁴¹, économiste critique du consumérisme et Paul Raskin fondateur de l'Institut Tellus⁸⁴² à Boston, Frederic Lee⁸⁴³ à Kansas City, James Galbraith⁸⁴⁴, fils du célèbre économiste John Kenneth Galbraith, président des Économistes pour la paix et la sécurité, à Austin. Bonne illustration de

⁸³⁹ BIP 2924 - septembre 2005 - Initiative internationale pour repenser l'économie - IRE

⁸⁴⁰ FDS 23511 - mars 2007- Debriefing Post mission USA avec Gilles Raveaud. Discussion autour des pistes de collaboration proposées

⁸⁴¹ Juliet Schor, née en 1955, est une économiste et Professeur de sociologie américaine. Elle étudie les tendances de temps de travail et de loisirs, le consumérisme, les relations entre le travail et la famille, les problèmes des femmes, les inégalités économiques ainsi que les implications du changement climatique sur l'environnement. De 2010 à 2017, elle étudie l'économie collaborative au sein d'un large projet de recherche financé par la Fondation MacArthur

⁸⁴² Site web de Institute Tellus : <https://tellus.org/>

notre volonté de ne pas réinventer l'eau chaude. L'intérêt pour l'observatoire se confirme. Mais aussi le fait que tous ces mouvements ne font pas émerger une réforme d'ensemble des modèles économiques.

C'est ce qui nous a encouragé à poursuivre. En effet, l'entrée par la gouvernance donnait à notre démarche une double singularité : elle permettait, comme évoqué dans la mise en dialogue des thèses de Wolf et de Passet, de prendre de la distance par rapport aux clivages pour ou contre la mondialisation et le marché, qui finissaient par neutraliser la réflexion, et, surtout, elle offrait une autre clé de lecture générale de l'économie, à laquelle il fallait appliquer, non des principes internes à la « science économique », mais des principes généraux de la gouvernance, tels que dégagés progressivement au cours du début du 21^{ème} siècle. Mon idée était même de ce fait d'intégrer l'IRE dans l'IRG : il devenait nécessaire de l'autonomiser à son tour et, il semblait logique, avec la définition donnée de l'œconomie, d'en faire la branche de l'IRG dédiée à la gouvernance de la production, de l'échange et de la consommation, avec un site ressources structuré par les principes généraux de gouvernance. Mais cette perspective ne souriait ni au directeur de l'IRG, Michel Sauquet, pour qui cela représentait un morceau trop dur à avaler, ni à Aurore Lalucq qui souhaitait désormais voler de ses propres ailes. J'ai dû me résoudre à l'évidence. Nous avons alors créé un site www.i-r-e.org mais, pour Aurore, ce n'était pas suffisant. Elle prit alors ses distances à l'égard de l'œconomie, retenant pour l'institut qu'elle créait le nom d'Institut Veblen pour les réformes économiques. Le terme « œconomie » disparaîtra de son vocabulaire. Présidé par Philippe Frémeaux⁸⁴⁵, directeur de Alternatives économiques, puis, après son décès en 2020, par Dominique Méda⁸⁴⁶, codirigé par Wojtek Kalinowski, l'Institut Veblen, soutenu par la fondation depuis l'origine, va trouver sa place dans la constellation des organisations progressistes de réflexion sur l'économie mais, comme l'indique son nom, il s'agit cette fois de réformes et non de refondation. C'est d'ailleurs plus en phase avec les nouvelles orientations de la fondation à partir de 2010. Selon malheureusement une pratique que nous avons retrouvée à plusieurs reprises, ni la fondation ni l'institut Veblen n'ont songé à sauvegarder le domaine i-r-e.org, racheté aujourd'hui par une société financière...

⁸⁴³ Frederic Sterling Lee (1949 - 2014) was an American heterodox economist. His primary theoretical contribution to heterodox economics lies in the areas of pricing, price, production, costs, market competition, market governance, and the modeling of the economy as a disaggregated, emergent whole. He was the founding editor of the Heterodox Economics Newsletter, the editor of the American Journal of Economics and Sociology, the president of the Association for Institutional Thought and of the Association for Evolutionary Economics. The founder and honorary life president of the Association for Heterodox Economic

⁸⁴⁴ James Kenneth Galbraith, né en 1952, est un économiste hétérodoxe américain. Chercheur et professeur d'université, spécialiste des inégalités. Fils d'un autre économiste fameux, John K. Galbraith, dont se souviennent les chercheurs en sciences sociales qui ont découvert, en 1961, l'analyse passionnante et à l'époque novatrice de la société de consommation américaine. James K. Galbraith entend lui aussi poser un regard pas toujours conventionnel sur la question des inégalités, dont le champ est aujourd'hui immense, aux États-Unis comme dans le reste du monde

⁸⁴⁵ Philippe Frémeaux (1949 - 2020) journaliste économique français, il fut rédacteur en chef et éditorialiste au magazine économique Alternatives économiques et président de la société coopérative éditrice du titre. Enseignant, il a été professeur de sciences économiques et sociales de 1975 à 1983 au lycée Berlioz de Vincennes, maître de conférences en économie et sociologie des relations internationales à l'Institut d'études politiques de Paris dans les années 1990 puis chargé de cours au CELSA dans les années 2000. Consultant pour le Bureau d'informations et de prévisions économiques de 1983 à 1999 où il a conduit et dirigé de nombreuses missions d'études et de conseil pour le compte du ministère de l'Industrie, de la CE et pour de nombreuses entreprises sur de multiples thématiques (nouvelles technologies, prospective de l'emploi, etc.)

⁸⁴⁶ Dominique Méda, née en 1962, est une haute-fonctionnaire, philosophe et sociologue française. Ses travaux portent sur le travail, les politiques sociales, les indicateurs de richesse, les inégalités femme-homme dans l'emploi, et la transition écologique. En 2010, elle fonde le Laboratoire de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Je poursuivrai alors cet effort de refondation de façon plus solitaire. L'Essai sur l'œconomie a été publié en 2009, et un résumé actualisé « Petit traité d'œconomie » en 2018. Le terme œconomie s'est popularisé mais en concurrence avec d'autres expressions un peu équivalentes comme l'« économie du donut » qui définit une économie durable comme la tranche qui sépare une économie écologiquement non viable et une économie socialement inacceptable, concept popularisé par Kate Raworth.

Parmi les actions menées en aval de l'Essai sur l'œconomie, on peut en citer trois qui font partie, dans les 2020, du débat public.

La première concerne les conditions de lutte contre le réchauffement climatique. Selon les principes généraux de gouvernance, celle-ci n'est légitime que si les « agencements institutionnels » adoptés sont pertinents par rapport aux enjeux. En bref, si on ne cherche pas à enfoncer un clou avec un tournevis ou une vis avec un marteau. Or, c'est ce qui se passe avec la lutte actuelle contre le réchauffement climatique avec les effets que l'on connaît. Les mesures prises pour lutter contre le réchauffement climatique sont à la fois inefficaces et injustes socialement, provoquant une réaction de rejet croissant par la population critiquant « une écologie punitive ». Selon l'Essai sur l'œconomie, cela tient au fait que l'économie classique ne connaît que deux catégories de biens et services, ce qui ne reflète pas la réalité et conduit à considérer l'énergie fossile comme un bien de marché. Selon l'œconomie, les émissions de gaz à effet de serre devant être plafonnées, leur gestion relève du rationnement et, pour que ce soit juste socialement, de l'attribution de quota égaux pour tous et décroissant d'année en année. Cette idée a également été avancée par d'autres économistes, en particulier en Grande Bretagne par David Fleming dans les années 1990. Wikipedia, dans son article sur le compte carbone⁸⁴⁷, fait une ample référence aux travaux de la fondation sur l'œconomie. En 2021, j'ai organisé avec Armel Prieur les « Assises du climat ». Elles ont mis en évidence cinq critères d'efficacité des mécanismes de réduction des gaz à effet de serre :

1. garantir la réduction des gaz à effet de serre d'année en année ;
2. comptabiliser toutes les dépenses en énergie fossile, y compris celles qui sont incorporées dans nos importations ;
3. être socialement justes ;
4. impliquer tous les acteurs de la société ;
5. respecter le principe de moindre contrainte pour assurer la légitimité de l'action publique.

Ces travaux ont donné naissance à l'Alliance compte carbone⁸⁴⁸ qui porte activement ces idées dans le débat public.

⁸⁴⁷ Le compte carbone est un quota annuel d'émissions de gaz à effet de serre, ajustable et diminuant, dont chaque citoyen disposerait de façon égalitaire. Le mécanisme a été évoqué dans les années 1990 et développé en janvier 2020 dans le cadre français de la Convention citoyenne pour le climat. L'objectif de ce mécanisme est de réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 80 % avant 2050 sans injustice sociale

⁸⁴⁸ Site web de l'Alliance pour le compte carbone : <https://comptecarbone.cc/>

La seconde action concerne les territoires et les filières. Défendant l'idée que l'œconomie, en tant que branche de la gouvernance a pour objet de créer des acteurs et des agencements institutionnels, des processus et des règles visant à organiser la production, la répartition et l'utilisation de biens et de services, l'Essai montre que les acteurs de l'avenir, qui structureront le système de production d'échange et de consommation, ne seront plus les États et les entreprises mais les territoires et les filières. En découle le travail sur les filières durables.

La troisième concerne les territoires. Regroupant les réflexions menées au sein de la Fondation de puis les années 1990 sur la crise des relations, avec la réflexion sur l'émergence de nouveaux acteurs, le texte collectif, publié en 2022, en vue des élections présidentielles, «Osons les territoires»⁸⁴⁹ met en avant le concept de « seconde modernité ». La première modernité a tiré son efficacité opérationnelle de la segmentation, de la spécialisation. Elle débouche sur une crise généralisée des relations à laquelle doit répondre l'émergence de la seconde modernité, qui sera fondée sur la gestion des relations.

Ainsi, avec ses seules forces, mais grâce à sa capacité à relier des questions en général traitées séparément, la fondation a été capable de prendre sa place, et une place originale, dans la création de nouvelles perspectives pour la science et les politiques économiques, la mettant à la fois en position d'outsider et à la pointe de combats très concrets pour renouveler les systèmes de pensée et les systèmes institutionnels. L'attente des « anciens » du Conseil de Fondation s'est trouvée comblée ; en 2010, la fondation était porteuse de propositions fortes sur les quatre défis de l'Agenda pour 21^{ème} siècle.

⁸⁴⁹ Osons les territoires. Paru en 2022, par Pierre Calame
Sur le site de CITEGO : www.citego.org/bdf_fiche-document-2684_fr.html

Conclusion

Si ce n'est pas nous, qui ? Si ce n'est pas maintenant, quand ? Ce magnifique slogan forgé par la rencontre mondiale des jeunes, à Brasilia en 2010, la fondation l'a pris à son compte.

Elle est née officiellement au printemps 1982, mais son baptême remonte au printemps 1988, quand j'ai pris l'initiative de rédiger pour le compte du groupe de Vézelay l'Appel pour des États généraux de la planète. Que disait-il ?

« L'emprise de l'homme sur la nature a radicalement changé de dimension [...]. Pour la première fois dans l'histoire, l'activité humaine risque d'altérer de façon irréversible les équilibres fondamentaux de notre planète [...]. Le pire n'est pas certain mais les facteurs de déséquilibre s'accumulent, comme l'eau derrière une digue : le jour où la digue se rompt, il n'est plus suffisant de faire cesser les arrivées d'eau [...]. Les progrès techniques s'accroissent au point d'échapper à toute maîtrise. Les mentalités et les institutions n'ont pas évolué au même rythme [...]. Il est essentiel d'agir à l'échelle du globe pour reprendre les commandes du progrès ».

Agir à l'échelle du globe au moment où les progrès techniques s'accroissent, au point d'échapper à toute maîtrise, quand les mentalités et les institutions n'ont pas évolué au même rythme ? Mais qui peut agir à cette échelle, qui peut combler le retard des mentalités et des institutions, et quand s'y mettre ? Qui, sinon une fondation, une institution qui ne soit pas façonnée par le passé, qui peut choisir librement, grâce à ses statuts vagues à souhait, les objets, les échelles, les temporalités, les partenaires de son intervention ? Quand, sinon à compter de ce jour ? Sans se soucier de la vertigineuse dissymétrie entre les moyens disponibles et les défis à relever.

Avec cet appel, nous avons largué les amarres qui nous reliaient au monde traditionnel de la philanthropie, si soucieux de respectabilité et d'évaluation de son impact. Seule a compté pour nous la pertinence de notre action, l'impérieuse nécessité de trouver des modalités concrètes d'approche de ces défis prométhéens. De ce jour nous avons pensé, en parlant de devoir d'ambition des fondations, qu'une autre philanthropie n'était pas seulement possible mais qu'elle était indispensable à notre époque.

Ce faisant, nous sommes restés obstinément fidèles à Valentin le Vagabond, « *divaguant dans la campagne et réussissant toujours à être embarqué contre sa volonté dans d'incroyables péripéties* ». À ceci près que c'est de plein gré, en toute lucidité, que nous nous sommes embarqués dans ces incroyables péripéties. Cette même année 1988, Mikhaïl Gorbatchev avait défini l'ampleur de la tâche : « *Pour la première fois dans l'histoire fonder la politique internationale sur les normes morales et éthiques communes à l'humanité toute entière est devenue une exigence vitale... Aujourd'hui nous sommes entrés dans une époque où l'intérêt de l'humanité toute entière doit être placé à la base du progrès* ».

Nous en avons conclu que seule la déraison était raisonnable et nous avons assumé cette déraison. Évidemment, pas pour sauver le monde à nous tout seuls, mais pour éclairer l'avenir : agir en tête chercheuse, repérer des voies et moyens, chaque fois que possible préfigurer ce que pourrait être une stratégie pour l'humanité, avec un mélange d'audace et de sereine humilité. Nous avons expérimenté un dialogue mondial impliquant tous les continents, tous les milieux, tous les défis. Nous avons mis en évidence l'Agenda du 21^{ème} siècle, ce qu'il faudra impérativement changer, et le plus vite sera le mieux, si nous voulons que nos petits enfants, nos arrières petits enfants aient encore un avenir. Nous avons avancé des propositions pour chacun des quatre grands défis de l'Agenda, la révolution de la gouvernance, un autre modèle de développement économique, des valeurs communes pour gérer ensemble la planète et fonder un véritable droit mondial, inventer d'autres modalités de dialogue entre les sociétés pour faire émerger la conscience d'un destin commun de la famille humaine. Et pour chacun de ces quatre défis nous avons tenté de faire reconnaître les propositions auxquelles nous avons abouti.

Ce faisant, nous avons fait un bout de chemin avec un nombre incroyable de personnalités, un peu partout dans le monde, des plus modestes et anonymes aux plus influents et aux plus célèbres, et de tous les bords, le fondateur du Forum économique mondial Klaus Schwab comme les fondateurs du Forum social mondial, Chico Witaker et Candido Gribowski, Mikhaïl Gorbatchev lui-même comme Maurice Strong, le Secrétaire général du Sommet de la terre, le Président du Conseil européen Herman von Rompuy comme le président de la Commission, Jacques Delors, des ambassadeurs chinois, le cardinal Etchegaray, le recteur de l'Université de Djakarta comme les conseillers influents des présidents de pays de l'ASEAN. En France, les grands intellectuels de la génération qui nous a précédés, Georges Berthoin, Michel Rocard, Stéphane Hessel, Edgar Morin, Edgard Pisani, Claude Alphandéry... Notre totale indépendance dans l'usage de nos moyens financiers et la clarté de notre stratégie nous ont permis, bien des fois, d'imaginer l'inimaginable.

Dans un contexte institutionnel si décalé par rapport aux enjeux, et ce décalage vaut tout autant pour les organisations de la société civile, bien des actions que nous avons entreprises sont restées dépendantes de notre propre engagement. Pour paraphraser Saint Exupéry, nous sommes restés responsables de ce que nous avons apprivoisé. Et comme ces entreprises étaient innombrables, dans cette démarche d'éclaireur, beaucoup se sont progressivement amenuisées et éteintes, quand notre engagement personnel et humain venait à manquer. C'était le prix à payer. Nous le savions. L'objectif était de poser des balises, d'aller le plus loin possible, d'identifier les obstacles, et d'en garder trace pour l'avenir.

Si cette histoire et ces traces parlent à votre cœur et, pourquoi pas, vous donnent envie de suivre un de ces chemins balisés, cette chronique de l'histoire de la Fondation, pendant les trente premières années de son existence, aura pleinement atteint son but.

Une autre philanthropie

Pierre Calame

Septembre 2025

ISBN : 979-10-980137-1-3

Ouvrage version papier disponible – ISBN : 979-10-980137-0-6