

Bâtir ensemble un monde responsable et solidaire

L'expérience de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme, FPH 1980- 2014.

2026. Les empires sont de retour. Ce ne sont pas seulement les règles de droit international laborieusement élaborées au lendemain de la seconde Guerre mondiale qui sont jetées aux orties. C'est la loi du plus fort qui est devenue la loi suprême. États Unis, Russie et dans une moindre mesure Chine entendent imposer leurs intérêts et leur vision du monde, celle de souverainetés nationales irresponsables et solitaires. On comprend que pour eux la construction européenne, seul exemple au monde du dépassement pacifique de ces souverainetés étatiques, vivant contre exemple de ce qu'ils considèrent comme le seul comportement possible, soit insupportable et qu'ils n'aient de cesse de l'humilier et de l'affaiblir de l'intérieur et de l'extérieur.

A l'échelle de l'histoire de l'humanité, à moins de nous résigner à notre disparition, la construction d'un monde responsable et solidaire est la seule perspective possible. Mais comment y parvenir ? Quels acteurs peuvent y contribuer ? Comment en définir la stratégie avec ce que cela comporte de hiérarchisation des enjeux, d'ouverture de nouvelles perspectives et de saisie d'opportunités? Car face à ce qu'il faut bien appeler un « changement d'ère », les acteurs, les systèmes de pensée et les institutions hérités de l'ancien monde sont mal préparés et mal outillés. La mobilisation de la philanthropie est un élément de réponse possible si elle sort de ses ornières et tire parti de deux privilèges dont elle jouit : le libre choix des échelles et des modes d'action ; la possibilité d'agir à long terme sans craindre la sanction d'actionnaires ou d'électeurs.

C'est ce qu'illustre le texte ci-joint. il montre qu'une « petite fondation » peut trouver les voies et moyens de la construction d'un monde responsable et solidaire, dégager à l'issue d'un dialogue mondial l'Agenda du 21e siècle -au sens littéral du terme "agenda", , ce que nous devons faire absolument- et contribuer à le mettre en œuvre. Nous ne prétendons pas ériger cette histoire en modèle mais nous inscrire en faux vis à vis de ceux qui pensent que face à des grandes puissances qui tirent dans le sens inverse rien n'est possible.

Le texte est tiré du résumé d'une chronique de la FPH qui raconte son action au jour le jour, de 1982 à 2014 . Un tel résumé permet de dégager les grandes lignes de cette histoire mais il en gomme les aspérités, les hésitations et masque les circonstances particulières, les hasards parfois, qui ont rendu cette histoire possible. Je ne peux que recommander au lecteur intéressé de se reporter à la chronique complète, également en annexe.

La FPH, fondation de droit suisse sous l'égide du Canton de Vaud a été créée en 1982. La philanthropie, telle qu'elle est usuellement pratiquée, consiste à se doter de buts en rapport avec les moyens disponibles. La FPH est partie de la démarche inverse: nous mettre au service de buts et de défis incommensurables avec notre taille modeste, et inventer les chemins permettant d'apporter une contribution utile à ces défis, renonçant d'emblée, du fait de leur ampleur, à mesurer l'impact de nos actions.

Grâce à des circonstance favorables, stabilité pendant plusieurs décennies de son Conseil de fondation et de sa direction et ouverture d'esprit de sa tutelle, le Canton de Vaud, la FPH a pu choisir librement ses priorités, ses partenaires et ses champs d'action au moment où, à l'échelle mondiale, d'immenses bouleversements se préparaient, marqués notamment par l'effondrement du bloc soviétique, la globalisation des échanges. la montée irrésistible de la Chine ou la reconnaissance des limites de la biosphère.

Du « groupe de Vézelay » à l'Appel pour des États généraux de la planète

Parmi les actions que nous avons soutenues au cours de la première étape de développement de la FPH, un projet va se singulariser dès 1986: l'appui au « groupe de Vézelay », un groupe de huit intellectuels francophones d'Europe, d'Afrique et d'Amérique du Nord, mettant en commun leurs réflexions sur « les risques technologiques majeurs », c'est à dire les conséquences dramatiques possibles du développement de nos technologies sans régulation suffisante. Dans le cadre de ce groupe nous allons rencontrer rapidement la question du trou d'ozone, qui, à l'époque défrayait la chronique et constituait le symbole même de la mondialisation des risques puisque le trou d'ozone était maximum aux deux pôles, nord et sud, là précisément où il n'y avait pas d'activité humaine, puis la question de l'effet de serre et du changement climatique.

Le Conseil de fondation, très conscient en finançant ce groupe qu'il nous engageait sur une voie bien éloignée des projets de développement classiques, décida que deux de ses membres, Maurice Cosandey, président de l'Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne, et Pierre Calame en feraient partie, pour y apporter les questionnements de la Fondation et nourrir celles ci de ces apports intellectuels nouveaux. Mais la gravité du diagnostic auquel nous sommes rapidement parvenus nous a montré que les institutions telles qu'elles existaient étaient incapables de relever ces défis d'une ampleur inédite. C'est la raison pour laquelle, en mars 1988, nous avons lancé un **Appel pour des États généraux de la planète**. Il va jouer dans la suite de l'aventure un rôle si essentiel qu'il faut en rappeler quelques formules : « 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 et le jour où la digue cédera il ne sera plus suffisant de faire cesser les arrivées d'eau...les progrès techniques s'accélèrent 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 proposons donc 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 ».

Par cet appel, la Fondation se lançait dans l'inconnu, reconnaissait son devoir de s'impliquer dans des défis incommensurables avec sa petite taille. Il n'avait pas seulement été lancé à la cantonade, même si son écho médiatique dans un certain nombre de pays avait été significatif. Il donnait à la Fondation une responsabilité que ne pouvait assumer le groupe d'intellectuels réuni à Vézelay. La Fondation, comme Le Petit Prince de Saint-Exupéry, devenait responsable de l'ambition qu'elle avait contribué à faire naître : l'organisation États généraux de la planète.

De l'appel pour des États généraux de la Planète à l'Alliance pour un monde responsable et solidaire.

Difficile d'imaginer plus grand écart entre la modestie relative de notre fondation, une naine comparée aux grandes fondations américaines dont les patrimoines étaient plusieurs dizaines de fois supérieurs au sien, et cette ambition d'une nouvelle forme de dialogue mondial. Nous y sommes venus par degrés. La première étape fut, en 1992 et 1993, d'organiser sept rencontres régionales en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord en Amérique latine, en Chine et en Asie du Sud-Est pour nous assurer qu'un diagnostic posé par quelques intellectuels francophones se trouvait partagé aux quatre coins de la planète. Les résultats convergents de ces rencontres nous ont conduits, en septembre 1993, à organiser une « Convention préparatoire aux États généraux » dont l'enjeu était de savoir si l'Appel pour des États généraux de la planète avait une quelconque chance de déboucher sur une dynamique collective mondiale, à partir d'un diagnostic commun de la

situation. Là aussi la conclusion a été positive, conduisant à rédiger collectivement la « **Plate-forme pour un monde responsable et solidaire** » puis, sur ces bases, à lancer une dynamique collective, appelée « **Alliance pour un monde responsable et solidaire** ». Tout restait à concevoir pour une telle dynamique multi-culturelle et multi-acteurs, sa nature même, ses partenaires et ses méthodes de travail. Cette alliance constituait pour la fondation une nouvelle mutation, aussi radicale que la première.

Le développement de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire et l'organisation de l'Assemblée mondiale de citoyens. 1994-2001

Au cours des huit années allant du lancement de l'Alliance à l'organisation de l'Assemblée mondiale de citoyens, toutes les questions abordées par la FPH à travers sept programmes, l'appui à l'Alliance n'étant au départ qu'un des sept, sont venues nourrir la réflexion de cette Alliance qui se voulait triplement globale : en s'ouvrant à toutes les régions du monde ; en associant tous les types d'acteurs; en abordant tous les grands défis de l'humanité en cette fin XX^e siècle.

Comme l'appel en 1988, la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire a reçu un bel écho médiatique. Les alliés, signataires de la plateforme, devinrent vite plusieurs centaines puis plusieurs milliers, attirant l'attention d'organisations à vocation mondiale bien plus anciennes comme l'Association des citoyens de la Terre née au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Mais tout restait à concevoir. L'organisation de ces États généraux de la planète devenait le nouvel horizon de la Fondation.

Le défi était colossal. En douze ans, de 1982 à 1994, la Fondation était passée du financement de projets ponctuels à l'organisation d'une alliance mondiale. De 1994 et 2001, l'appui à l'Alliance va prendre une place croissante dans le budget de la Fondation, lui-même augmenté d'année en année pour se mettre à l'échelle de cette très vaste ambition.

On ne peut ici détailler ce qu'a impliqué, au cours de ces huit ans, la construction de cette Alliance. Nous ne retiendrons que quelques éléments particulièrement marquants. Très vite, on a affirmé que l'Alliance se construirait selon trois voies complémentaires :

- *une voie géo culturelle*, visant à associer progressivement les différentes régions du monde ;
- *une voie collégiale* visant à faire émerger à l'échelle mondiale le point de vue et les propositions de tous les types d'acteurs publics et privés, des paysans aux grandes entreprises, des enseignants aux responsables de collectivités territoriales, des acteurs de la finance à ceux de la recherche ; partant de l'idée que la diversité du monde n'est pas seulement une diversité géo-culturelle, mais aussi, et parfois bien plus encore, une diversité socioprofessionnelle. au moment où l'on assistait, à travers la globalisation économique, à l'émergence de « sociétés en tuyaux d'orgue », différents milieux socio-professionnels juxtaposés au sein d'une société, sans se mélanger au point que des dirigeants de grandes entreprises des différents continents avaient bien plus de proximité entre eux qu'avec les habitants pauvres de, leur propre ville ;
- *une voie sectorielle* visant à sérier les questions et à promouvoir sur chacune d'elles un « chantier thématique » réunissant de façon aussi internationale que possible les meilleurs spécialistes de la question, invités à formuler des propositions de réforme pour le prochain siècle.

Bref une approche véritablement prométhéenne reflétant deux convictions auxquelles nous étions parvenus et qu'énonçait clairement la plate-forme. La première est qu'il ne sert à rien de tenter une « percée » dans un domaine précis, notamment technologique, alors que la transition à conduire est systémique. La seconde est que dans les périodes de changement rapide, ce qui était évidemment le cas, *le cadre conceptuel et institutionnel hérité du passé et qui évolue très lentement n'est plus adapté aux défis nouveaux*. Dès lors, l'action la plus urgente et la plus concrète est...de penser, pour renouveler ce cadre.

L'Alliance, une nouvelle modalité d'organisation collective

La construction de cette alliance fut tout sauf un long fleuve tranquille. La plus grande difficulté a tenu à sa *nature* même et aux modalités de sa gouvernance. Ce n'était ni une organisation politique, ni un syndicat, ni une association. Dans ces trois cas, la frontière est clairement tracée entre ceux qui en font et ceux qui n'en font pas partie. Nous avons vite compris que l'Alliance était au contraire une institution sans murs, sans adhérents formels. Au sein de cette dynamique les niveaux d'implication et d'engagement étaient extrêmement variables ce qui la privait des modalités classiques de gouvernance des organisations : une liste de membres ; des statuts définissant les responsabilités et pouvoirs des différents organes ; des élections pour désigner les instances dirigeantes et les porte-parole. *Dans le cas de l'Alliance, le pouvoir réel de chacun découlait non d'une position statutaire mais de sa valeur ajoutée à l'œuvre commune*, qu'il s'agisse de nouer des contacts dans de nouveaux pays ou de nouveaux milieux, d'animer un chantier thématique ou d'organiser la communication.

La Fondation et, au sein de la Fondation, le Conseil et son président jouaient un rôle déterminant : ils incarnaient la continuité du processus, ils apportaient l'argent, ils en développaient les méthodes. Les deux premières années, chacun y trouva son compte mais les années suivantes furent ponctuées par une série de crises. La plus durable a tenu à la diversité des attentes de ceux qui, en signant la plateforme, étaient devenus des alliés. Deux types de profils ont émergé. Le premier, que par simplicité on appellera « les experts », réunissait des gens qui, dans leur domaine de compétence, avaient mesuré les limites de ce qu'ils faisaient, soit parce qu'ils étaient cantonnés dans un domaine trop étroit, soit parce qu'ils n'étaient pas assez ouverts à l'international, soit parce qu'ils ne débouchaient pas assez sur des propositions pour le siècle à venir. Ce qu'attendait ces experts de l'Alliance c'était d'offrir un cadre de travail souple, efficace, permettant d'avancer rapidement, de s'ouvrir sur l'extérieur, de relier entre eux des domaines en général séparés. Les seconds, que l'on appellera « les militants », étaient venus à l'Alliance séduits par la nouveauté et l'ambition de son approche. Souvent déçus de la timidité des partis politiques, des luttes de pouvoir ou encore de l'enfermement dans un cadre géographique trop contraint, ils voyaient dans l'Alliance un renouvellement possible de leur engagement et un nouveau cadre pour leur passion. Par contre, très marqués par leur expérience politique ou associative, ils se sentaient mal à l'aise dans cette institution sans murs et plus que tout, revendiquaient d'être partie prenante des décisions collectives. Le rôle central de la Fondation et de son président n'était pas durablement acceptable à leurs yeux et ils voulaient lui substituer le plus rapidement possible des modalités formelles de décision collective. En bref, ils voulaient plaquer sur l'Alliance une conception du pouvoir inspirée de leur expérience politique ou associative. Cette tension entre experts et militants, la défiance des seconds à l'égard du rôle de la Fondation qu'ils auraient bien aimé réduire à la fonction classique de bailleur de fonds ont freiné le développement de l'Alliance en absorbant une énergie considérable de ceux qui étaient précisément les plus engagés dans son développement. Il fallut attendre 1999 pour que la Fondation assume le fait que l'Alliance était une forme d'organisation toute nouvelle, répondant aux besoins d'un monde ouvert, forme qui devait être théorisée en tant que telle : *l'Alliance, un nouveau mode d'organisation collective*.

Les trois voies de construction de l'Alliance

Chacune des trois voies de construction de l'Alliance a eu à relever des défis spécifiques

Nous avons vite mesuré la portée et les limites du développement de *la voie géo-culturelle*. Autant il est facile de proclamer que les enjeux sont mondiaux, autant il est possible d'organiser, comme nous l'avons fait en 1992-1993, des rencontres de quelques dizaines d'intellectuels dans les différents continents, autant le passage d'un réseau de partenaires de la Fondation largement dominé

par les pays francophones à un mouvement réellement mondial a été difficile. De magnifiques efforts furent faits par les uns et les autres au cours de ces huit années pour élargir l'audience de l'Alliance. De véritables voyages missionnaires furent même entrepris par certains alliés pour porter la bonne parole dans de nouveaux pays ou de nouveaux milieux. Mais il n'en reste pas moins qu'au bout de huit ans, plus des trois quarts des alliés restaient francophones ou hispanophones. On s'est même heurté à des préjugés : c'est ainsi que la dynamique de l'Alliance a séduit certains en Amérique du Nord, mais, au bout du compte, ils n'imaginaient pas qu'une dynamique mondiale puisse être animée d'ailleurs que Washington ou New York. Ce fossé entre la consistance humaine réelle de l'Alliance et son ambition d'un dialogue équilibré entre les régions du monde, nous conduira, comme on va le voir, à des décisions radicales et irréversibles au moment de l'organisation de l'Assemblée mondiale de citoyens.

Le développement de *la voie collégiale*, de son côté, s'est heurté au fait qu'à la fin du XX^e siècle il existait très peu de réseaux professionnels d'ampleur mondiale. Certes, une tentative existait du côté des syndicats. Certes les chefs de grandes entreprises, du fait de l'ampleur mondiale de leurs activités pouvaient avoir le sentiment d'incarner une élite économique mondiale mais, à l'époque, elle restait en réalité très nord-américaine, européenne et japonaise. La Chine n'avait pas encore repris la place éminente qu'elle occupe 40 ans plus tard. Il existait aussi au niveau scientifique quelques unions mondiales réunissant des spécialistes de la même discipline mais, quand il s'agissait de traiter de l'impact de la recherche scientifique sur les sociétés ou des conditions d'exercice de leur responsabilité par des scientifiques, il n'y avait plus grand monde. On l'a encore constaté en 1998 avec le Sommet mondial sur l'enseignement supérieur et en 1999, le Sommet mondial sur la science. Dans le domaine religieux, il existait bien un Parlement mondial des religions, mais il était, dans les faits, très largement inspiré, financé et dirigé par différentes obédiences chrétiennes. Les collectivités territoriales, à la même époque, cherchaient à se structurer à l'échelle mondiale, avec la première Assemblée mondiale des villes mais c'était avant tout dans l'espoir de faire entendre la voix des collectivités territoriales dans différentes institutions multilatérales des Nations Unies et non pour réfléchir ensemble au rôle des territoires dans l'avenir de la planète. Le fait remarquable est qu'à travers l'Alliance nous avons pu engager le dialogue avec ces différents collèges internationaux en formation, sans pour autant les convaincre d'élaborer des perspectives fortes pour le XXI^e siècle et encore moins de faire dialoguer entre elles ces perspectives.

La voie sectorielle était des trois la plus facile parce que créer un chantier thématique réunissant de bons experts n'avait pas nécessairement pour préalable qu'il fût réellement mondial ou qu'il donnât la parole aux différents types d'acteurs. La difficulté ici a d'abord été conceptuelle : comment structurer cet ensemble de chantiers thématiques pour couvrir le moins mal possible le spectre des défis d'avenir. Pour cela, nous avons conçu une typologie des chantiers en les regroupant en quatre pôles : le pôle des *représentations et connaissances* qui regroupait tout ce qui structure nos représentations du monde et oriente notre action, à commencer par le système de valeurs et la culture ; le pôle *économie et société* recouvrant l'organisation de la société, les modes de vie, la démographie, la cohésion et l'exclusion sociale, les systèmes de production ; le pôle *gouvernance*, recouvrant la citoyenneté, le système juridique, les politiques publiques, l'organisation de la société civile, la politique internationale ; le pôle des *relations entre humanité et biosphère*, englobant l'évolution climatique, l'énergie et la gestion de la biosphère. Cette typologie, qui nous a servi aussi à classer les différents collèges socio-professionnels, permit de belles avancées dont on peut donner une idée quantitative : en 2001, au moment de l'Assemblée mondiale de citoyens, les participants eurent à leur disposition près de 70 cahiers de propositions classés entre ces différents pôles et dont beaucoup eurent un véritable apport novateur.

Par son ambition. l'Alliance était un peu un horizon qui fuyait devant nous au fur et à mesure que nous avancions. Par contre, si on la juge à l'aune des progrès accomplis en quelques années, on peut

constater qu'elle a fait naître d'innombrables dialogues improbables et qu'elle a permis, chemin faisant, d'échanger d'égal à égal avec les plus grandes institutions.

Quelles valeurs communes pour l'humanité ? De la Charte de la Terre à la Déclaration universelle des responsabilités humaines

La question des valeurs communes a occupé une large place dans les échanges mondiaux au cours de la dernière décennie du XX^e siècle, une période que l'on peut, avec le recul, qualifier de période d'espoir. Après la chute du mur de Berlin et l'effondrement du bloc soviétique il ne semblait pas déraisonnable de rêver à un nouvel ordre international démocratique or, pour construire ce nouvel ordre, il était indispensable de se mettre d'accord sur des valeurs communes.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, ce qu'il est convenu d'appeler la « communauté internationale » s'est bâtie sur deux piliers, la Charte de l'ONU et la Déclaration universelle des droits de l'homme. L'un et l'autre avaient pour faiblesse d'avoir été conçus par les vainqueurs de la Seconde Guerre mondiale et de refléter la suprématie occidentale de l'époque. En particulier le pilier des valeurs : les droits de l'homme sont l'héritage de l'histoire occidentale qui accorde la prééminence de l'individu sur la société. En outre ces deux piliers ne disaient rien sur les relations entre l'humanité et la biosphère, en particulier sur les limites de la biosphère et sur les risques que faisait courir pour l'humanité une croissance économique sans fin et une exploitation forcénée de ce que l'on appelait alors les ressources naturelles. Maurice Strong, Secrétaire général de la première rencontre internationale sur l'environnement à Stockholm en 1972 et maître d'œuvre du Sommet de la Terre de 1992, en était particulièrement conscient et avait conçu l'espoir que ce sommet de la Terre accoucherait d'un troisième pilier de la vie internationale, une Charte de la Terre, traitant cette fois des conditions de préservation de la biosphère. Son échec l'avait mortifié. Convaincu que les chefs d'État n'étaient nullement disposés à adopter ce troisième pilier et changeant son fusil d'épaule, il avait voulu faire de l'élaboration de la Charte de la Terre une aventure partagée de la société civile. De son côté, l'UNESCO, sous la direction de son secrétaire général de l'époque, Federico Mayor, était arrivée à la conviction qu'il était vital pour l'humanité de se mettre d'accord sur des valeurs communes.

C'est dans ce contexte que l'Alliance. et la Fondation ont cherché à apporter leur propre valeur ajoutée. Elle découlait de deux de nos spécificités. : voir au delà des questions environnementales; et miser sur un véritable dialogue entre les cultures et entre les milieux socio-professionnels. C'est ce qui nous a conduit à prendre toute notre place dans les dialogues internationaux en cours. Convaincus de la pertinence de la réflexion de Maurice Strong sur la nécessité d'un troisième pilier, nous avons pendant plusieurs années parlé de Charte de la Terre, tant pour dialoguer avec l'initiative prise par Maurice Strong et Michael Gorbatchev que pour nommer notre propre effort de recherche de valeurs communes.

Progressivement, une évidence s'est imposée à nous. *La seule valeur commune à l'humanité toute entière était la responsabilité.* Notion qu'avec bien sûr de nombreuses nuances on retrouve dans toutes les langues et qui décrit le fait que dès lors qu'il y a une communauté chacun de ses membres doit assumer l'impact de ses actes à l'égard de tous les autres membres. Ce qui donnera naissance quelques années plus tard, à la proposition non plus d'une Charte de la Terre, mais d'une *Déclaration universelle des responsabilités humaines*, parallèle évident avec la Déclaration universelle des droits humains. Ce faisant, nous avons repris et amplifié la proposition formulée quelques années auparavant par l'Interaction Council, un think tank formé, à l'initiative de l'ancien chancelier allemand Helmut Schmidt, d'anciens chefs d'État.

L'Assemblée mondiale de citoyens et l'agenda du XXI^e siècle. 1999 2002.

Au cours de la dernière décennie du XX^e siècle, des gens de plus en plus nombreux ont vu les limites d'une gestion des interdépendances mondiales, entre les sociétés et entre l'humanité et la biosphère, réduite à la globalisation des marchés et à la généralisation au monde entier de l'économie libérale. La réaction, dans un premier temps, s'est incarnée dans le mouvement anti-mondialisation, certains estimant que seul le retour à la souveraineté économique des États redonnerait aux peuples une maîtrise de leur avenir. Ce mouvement a connu des succès, comme le blocage, en 1998, de l'Accord multilatéral sur l'investissement, AMI, qui s'était négocié dans le dos des peuples. Victoire plus apparente que réelle car l'abandon de cet accord conduisait à remplacer des règles internationales admises par tous par des accords bilatéraux, probablement plus défavorables encore aux pays les plus pauvres. Et, surtout, ce mouvement anti-mondialisation n'apportait aucune réponse à la question qui pourtant s'imposait à tous : comment gérer ensemble une planète fragile au profit de toute l'humanité ? on commençait à parler des différentes limites de la biosphère et la question du changement climatique était déjà depuis plus de dix ans à l'agenda mondial. D'où le passage d'un mouvement anti-mondialisation à un mouvement altermondialiste affirmant, pour reprendre le slogan de l'époque, qu'un autre monde était possible. L'Alliance, par sa nature même, incarnait l'altermondialisme, puisqu'il s'agissait, selon elle, de définir les contours concrets de cet autre monde. Mais nous avons été confrontés à cette époque à une autre vision de l'altermondialisme, celle qui a donné naissance, à l'époque même où allait se tenir l'Assemblée mondiale de citoyens, au Forum social mondial. C'était un altermondialisme plus militant que celui qu'incarnait l'alliance ; il ne s'encomrait ni de la nécessité d'un dialogue entre les différents milieux socio-professionnels, ni de celle d'élaborer des alternatives fortes, aussi bien dans le domaine de la gouvernance que dans celui de l'économie ou du droit. Il visait à fédérer, à l'échelle internationale, des mouvements militants de la société civile, principalement issus de la gauche et des partis écologistes, sans se soucier outre mesure de la représentativité effective de ces mouvements au sein de la société. Beaucoup des signataires de la Plate-forme, ceux que l'on a qualifié de « militants », par opposition aux « experts », se sont sentis nettement plus à l'aise dans la dynamique collective largement médiatisée des Forums sociaux mondiaux que dans l'approche de l'Alliance. Les Forums sociaux mondiaux, conçus comme le symétrique du Forum économique mondial de Davos, héritant d'une longue tradition des contre-sommets, bénéficiaient d'un écho médiatique bien supérieur à celui de l'Alliance.

Cette confrontation entre les deux conceptions de l'altermondialisme a été pour nous très utile. Elle nous a obligé à aller jusqu'au bout de la logique de l'Assemblée mondiale de citoyens, nouveau nom des États généraux de la planète. En 2000, le Conseil de fondation a été confronté à un dilemme : fallait-il faire de l'Assemblée mondiale une sorte d'assemblée générale des alliés ou fallait-il la concevoir comme une assemblée représentative de la diversité du monde, aussi bien au plan géo-culturel qu'au plan socio-professionnel ? Dans la mesure où le Forum social mondial devenait un pôle d'attraction majeur pour de nombreux signataires de la Plate-forme de l'Alliance nous avons opté pour la deuxième solution et conçu l'Assemblée mondiale comme une modalité radicalement nouvelle de dialogue mondial. Ce faisant, nous avons conscience que seule une petite minorité des alliés participerait effectivement à cette assemblée, ce qui revenait à une forme de sabotage de la dynamique collective au profit d'une rencontre de nature radicalement nouvelle, dont la valeur résulterait de son format, de ses conclusions et de ses suites.

La Fondation a alors élaboré le concept, la philosophie et les méthodes de l'Assemblée mondiale : une rencontre de dix jours à Lille en France, de 400 participants représentatifs de la diversité socio-culturelle et socio-professionnelle du monde. Pour assurer cette représentativité, nous avons fixé des règles de quotas des participants par région du monde, en fonction du poids relatif de la population de chacune d'elles, et des quotas de représentation des différents milieux socioprofessionnels. Cette Assemblée, où Chinois et Indiens représentaient à eux seuls 25 % du total des participants et où des responsables militaires croisaient des leaders spirituels ou des dirigeants paysans, a constitué un

événement à proprement parler incroyable, qui a marqué tous ceux qui l'ont vécu. Pour une première fois et de façon très tangible, « le monde entier était là ».

L'Assemblée a dû mobiliser, aux côtés des participants, des centaines de bénévoles pour les accompagner dans les ateliers et assurer la traduction simultanée en 35 langues. Nous avons conçu la méthode de travail elle-même en nous inspirant de tous les acquis méthodologiques de la Fondation, de façon à ce que chaque atelier de travail débouche sur une synthèse mettant en valeur les apports des différents participants et pour que les acquis d'un jour viennent nourrir les travaux du lendemain. Exercice sur la corde raide où, à plusieurs reprises, nous avons failli succomber à la complexité du système que nous avons inventé mais qui, par la multiplicité des travaux d'atelier, a constitué des bases formidables pour en dégager des conclusions en assurant la traçabilité entre les contributions de chacun et les conclusions générales.

L'Agenda du 21^e siècle

Le grand défi de l'Assemblée, sa raison d'être, c'était de savoir si de ces milliers d'échanges, de ces dizaines de cahiers de proposition pouvaient se dégager des priorités communes pour l'action. L'exploitation, au cours des mois qui ont suivi l'Assemblée, de tous ces matériaux permit d'apporter à cette question une réponse positive. Oui, malgré ou grâce à la diversité des horizons géo-culturels, socio-professionnels et des centres d'intérêt des alliés, un Agenda du 21^e siècle s'est dégagé. Et c'est la très bonne nouvelle : nous pouvons agir ensemble pour relever nos défis communs. Agenda est à prendre à son sens propre : les transformations qu'il faut impérativement engager. Seconde bonne nouvelle, ces défis communs sont en nombre limité, permettant de se focaliser sur un petit nombre d'actions : l'Agenda fonde une stratégie de changement pour le monde. Par contre, mauvaise nouvelle, qui explique la difficulté rencontrée depuis plusieurs décennies pour la mettre en œuvre, chacun de ces défis implique des transformations radicales dans notre manière de penser et d'agir. L'Agenda est irréductible aux débats et aux luttes collectives des siècles passés. *C'est bien d'un changement d'ère dont il s'agit.* L'accent y est mis sur la relation, entre les échelles, du local au global, entre les milieux, entre les questions.

Quatre défis, liés entre eux, structurent l'Agenda. D'abord *un socle éthique commun, la responsabilité*, qui relie les actes aux valeurs, les comportements individuels et les normes juridiques et qui se révèle à travers des comportements concrets : la responsabilité ne se révèle que par la manière dont on l'exerce. Ensuite, *une révolution de la gouvernance*, c'est à dire des modalités de gestion de la société, pour assumer les relations, organiser les coopérations, combiner la double exigence de cohérence et d'autonomie, d'unité et de diversité à toutes les échelles, du local au mondial. En troisième lieu *une transformation radicale de nos modèles économiques* pour concilier bien être de tous et limites de la biosphère. Enfin, *l'émergence d'une communauté mondiale*, du sentiment vécu d'une communauté de destin faute duquel nous serons incapables de gérer les interdépendances irréversibles entre les sociétés et entre l'humanité et la biosphère.

La nouvelle stratégie de la Fondation découle de cet Agenda

Au cours de la dernière décennie du XX^e siècle, le contexte mondial avait profondément évolué: la chute de l'Union soviétique avait permis de rêver à une harmonie mondiale vite démentie par les faits; l'Asie, et en particulier la Chine étaient devenues les pôles les plus dynamiques de l'évolution du monde, confirmant notre intuition que rien ne serait possible sans construire le dialogue avec les nouveaux géants émergents; l'illusion de la « fin de l'histoire », avec le triomphe des modèles démocratiques et de l'économie de marché s'était vite dissipé; les tentatives d'imposer la démocratie par la force ou par la séduction avaient échoué; la globalisation des marchés n'avait permis ni d'unir les sociétés ni d'assurer la gestion des interdépendances entre humanité et biosphère; l'affirmation du caractère universel des droits humains était contestée et n'assurait pas la

cohésion des sociétés; l'islam politique s'affirmait et les attentats de New York en septembre 2001 inauguraient l'ère du terrorisme mondialisé; le changement climatique, désormais reconnu comme une menace commune, peinait à faire naître des stratégies internationales à la hauteur du défi. Autant d'illustrations, en creux, de l'urgence de cet Agenda dont nous venions d'explicitier le contenu.

Pour le Conseil de Fondation, l'Agenda, à l'évidence, constituait notre nouvel horizon: les modalités mêmes de son émergence en faisaient une ardente obligation. Mais comment assumer les relations entre les actions, dont l'Agenda nous rappelait la nécessité, avec quels partenaires, anciens et nouveaux, porter cette ambition si décalée par rapport à la structuration des débats politiques et des forces sociales? C'est pour trouver des réponses à toutes ces questions que la Fondation s'est ménagée deux ans de réflexion.

La principale incertitude concernait nos futurs partenariats, dès lors que dans leur grande majorité les organisations de la société civile, les entreprises, les institutions publiques restaient héritières de l'« ancien monde ». Nous sentions que dans bien des cas nous devrions inventer de nouveaux partenaires, en nous appuyant sur les partenaires de l'étape précédente s'ils étaient prêts à s'embarquer avec nous dans cette nouvelle aventure. L'une des solutions trouvées fut de favoriser le désir d'autonomie des cadres les plus expérimentés de l'équipe en leur offrant la possibilité de créer leur structure pour devenir nos partenaires. Ainsi sont nés l'IRG, Institut de recherche et de débat sur la gouvernance, l'IRE, initiative pour repenser l'économie, le FNGM, Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale. D'autres créations suivront, en général dans la mouvance des travaux menés en commun dans le cadre de l'Alliance. Ce fut la force et la faiblesse de cette nouvelle étape : nous sommes parvenus à inventer de nouvelles manières de faire mais en contrepartie beaucoup de nouveaux partenaires, créés de toutes pièces pour s'inscrire dans l'Agenda et la nouvelle stratégie de la Fondation, seront durablement dépendants de nos financements.

Une des questions posées au Conseil concernait l'avenir de l'Alliance. Le choix fait pour l'Assemblée mondiale de citoyens anticipait déjà la réponse : nous n'avions pas voulu en faire une Assemblée générale des alliés et la plupart d'entre eux n'avaient pas pu y participer du fait des quotas que nous nous étions imposés. Une dynamique s'était trouvée cassée. Le Conseil eut en 2003 à trancher entre trois hypothèses : mettre fin à notre soutien ; transformer l'Alliance en une institution dotée de statuts classiques et appelée à devenir un de nos partenaires ; faire naître à partir de l'Alliance des alliances multiples porteuses chacune d'un des objectifs de l'Agenda mais gardant les caractéristiques que nous avons inventées pour les alliances, en particulier la possibilité d'y participer avec une intensité variable. C'est la troisième option qui fut retenue.

Le Conseil de fondation s'interrogeait également sur notre apport intellectuel possible à cet agenda novateur. A la fin de la période sabbatique, il faisait observer que nous avons déjà produit des contributions significatives à trois des quatre défis : le projet de Charte des responsabilités humaines, dont l'Assemblée mondiale avait approuvé une version très provisoire ; les cahiers de proposition sur la gouvernance, du local au global ; la méthode même de l'Alliance pour construire une communauté de destin. Restait un défi « orphelin » celui du renouvellement de la pensée économique et c'est pour relever ce défi que nous avons créé l'Initiative pour repenser l'économie. Ce faisant la Fondation ne se positionnait plus seulement comme un appui à des dynamiques externes, elle devenait elle-même acteur direct de la mise en œuvre de l'Agenda.

Enfin, pour concilier notre exigence de cohérence de l'ensemble de l'action avec une décentralisation des initiatives nous avons dû à nouveau innover dans les méthodes de travail en plaçant chaque action soutenue dans un repère à quatre dimensions, « où », « avec qui », « sur quoi » et « comment », ce qui permettait à chaque membre de l'équipe et à chaque partenaire d'identifier clairement d'autres actions recoupant certaines de ces dimensions pour fonder la

coopération entre elles. C'était, convenons en, attendre beaucoup de chacun. Tout ne fut pas réussi mais cette méthode a été très bénéfique dans l'élaboration des budgets de la Fondation, budgets devenus biennaux pour affirmer la continuité de l'action. Chacun d'eux fut dorénavant l'occasion de faire le point des avancées dans une stratégie résolument globale. Comme pour l'Alliance elle-même l'ampleur des buts pouvait sembler déraisonnable mais elle nous a doté d'une formidable boussole. C'est si vrai que le budget 2004-2005, premier de cette troisième étape, a préfiguré ce qu'allait être l'action de la Fondation pour les dix années suivantes. Nous nous bornerons à évoquer quelques épisodes particulièrement marquants correspondant chacun à un des quatre défis.

Renouveler le dialogue entre les sociétés et construire une communauté de destin : le Forum China Europa

Que nous aimions ou non la civilisation et le régime politique chinois, le monde ne se fera pas sans la Chine et nous devons apprendre à dialoguer avec elle et à relever les défis communs. Forte de cette robuste conviction, la Fondation avait à partir de 1992, très peu de temps après les événements de Tiananmen qui avaient contribué à dessiller les yeux de ceux qui voyaient dans la Chine maoïste un modèle pour le monde, noué des relations avec des partenaires chinois et ces relations s'étaient progressivement diversifiées et densifiées, notamment avec le développement de l'Alliance, de sorte qu'en 2003 plusieurs programmes de la Fondation avaient des partenaires en Chine, montrant la fécondité de ces échanges. Il faut dire que nous avons bénéficié à l'époque de deux circonstances exceptionnelles : d'abord ce début du XXI^e siècle, jusqu'à l'arrivée au pouvoir de Xi Jinping, a été une période d'ouverture comme la Chine en connaît épisodiquement, rendant possibles des échanges inter-individuels assez libres ; ensuite, la plupart des cadres de cette nouvelle Chine avaient fait partie des premières générations ayant eu accès à l'université à sa réouverture après la Révolution culturelle, créant un étonnant « effet de réseau » qui rendait possibles des contacts à haut niveau et dans de nombreux milieux, inimaginables en d'autres temps.

Une rencontre de bilan de dix ans de coopération s'est tenue à Pékin au début de 2003 et a montré la possibilité de sortir du cloisonnement par programme pour dégager de très nombreuses pistes de coopération pour l'avenir. Mais c'est un événement fortuit qui a eu un effet fédérateur : le désir de la Chine de mieux comprendre l'Union européenne à une période de son histoire où elle devait intégrer des composantes multiples, Hong Kong, Macao, le Tibet, demain Taïwan, en respectant leur diversité. Elle voyait dans la construction européenne un modèle possible d'intégration. En réponse à cette attente, la Fondation a coorganisé avec l'Université de la diplomatie chinoise et l'Association des intellectuels chinois en Europe un colloque en 2005 présentant la construction européenne, vue sous divers angles, à un public chinois particulièrement attentif. La crédibilité de la Fondation est venue du fait que, grâce à son action antérieure et aux contacts confiants noués dans différents milieux, elle a pu faire intervenir à Nansha, au sud de la Chine, des acteurs majeurs de la construction européenne. Ce dont le public chinois a raffolé sachant ne pas avoir de difficultés à nouer des contacts universitaires ou diplomatiques mais étant dans l'incapacité de faire venir ces acteurs historiques.

Ce premier succès nous a conduit à lui donner des suites pérennes, avec la création d'un Forum China Europa incarnant la possibilité de renouveler en profondeur les relations entre sociétés. C'est l'expérience de l'Alliance qui a servi de matrice à ce Forum avec des modalités de dialogue décentralisé permettant à Chinois et Européens de confronter leurs points de vue et leurs solutions sur un grand nombre de sujets d'intérêt commun, pour ensuite en dégager les grandes perspectives dans des séances plénières. Une méthode de travail à première vue incompatible avec le système politique chinois et qui a suscité au départ beaucoup de scepticisme du côté européen où l'on doutait que les vis à vis chinois puissent exprimer autre chose que la vision du Parti Communiste mais qui, à force d'entêtement, a eu raison de tous ces obstacles.

Le second Forum s'est tenu en Europe en 2007 avec 45 ateliers répartis dans différents pays d'Europe puis des séances plénières à Bruxelles et le troisième, plus improbable encore, en Chine en 2010 avec 56 ateliers répartis dans toute la Chine et des séances plénières à Hong Kong. Ces forums ont fait la démonstration, avec le cas chinois a priori le plus difficile, qu'un autre dialogue entre sociétés était possible et substituait à l'opposition classique « nous face aux autres », une approche beaucoup plus subtile où les divergences internes à chaque continent égalaient bien les divergences entre Chinois d'un côté et Européens de l'autre et qu'il était possible de tirer de ces dialogues un clair énoncé des défis à relever en commun.

Ces Forums ont aussi servi à révéler les myopies héritées du passé : très bien couverts par les médias chinois ils ont été superbement ignorés des médias européens qui, ne comprenant pas la nature de la formidable émergence de la Chine sur la scène mondiale, encore imbus de la supériorité européenne, ne voyaient pas ce que l'Europe pouvait apprendre de la Chine. Funeste erreur historique qui nous a fait ignorer la richesse de ce dialogue et explique qu'en si peu d'années la Chine soit passée aux yeux des Européens du statut d'usine du monde, tirant seulement parti du faible coût de sa main d'œuvre, à celui de rival stratégique de l'Europe, la surclassant dans bien des domaines. Mais l'histoire ne repasse pas les plats...

Le Forum en est resté à sa troisième édition de 2010. Il était de trop grande ampleur pour reposer principalement sur les épaules de notre petite fondation et l'incapacité à obtenir des financements substantiels, notamment de la part de la Commission européenne, a irrémédiablement compromis sa pérennité. Eût-il poursuivi sa route avec le repli de la Chine sur elle-même à partir de 2012 ? Le désir d'échange serait-il resté aussi vif du côté chinois au moment où la Chine devenait la première puissance mondiale ? Nul ne peut le dire. Reste un acquis formidable : la démonstration qu'avec les moyens limités qui sont les nôtres mais avec une crédibilité et des méthodes bien rodées une petite fondation est en mesure de réinventer les relations entre sociétés.

Créer des alliances citoyennes internationales

La voie collégiale de l'Alliance nous avait appris deux choses : malgré la mondialisation des interdépendances, les réseaux socio-professionnels intercontinentaux restent l'exception ; et, quand des réseaux existent ils ont souvent une visée corporatiste. Avec la Déclaration universelle des responsabilités humaines, expression qui avait remplacé la Charte, nous proposons une toute nouvelle perspective: *faire de l'exercice de sa responsabilité par chaque milieu socio-professionnel le fondement du contrat social avec le reste de la société.* Et nous avons proposé que le modèle d'organisation soit celui des alliances, sachant qu'il était peu probable, voire peu souhaitable, de miser sur des structures associatives classiques, inséparables d'une démarche plus corporatiste. D'où l'expression générique proposée, celle d'« alliance citoyenne », le qualificatif « citoyenne » renvoyant à l'idée de place dans la cité donc à celui de contrat social. Mais il ne s'agissait bien sûr que d'une référence générale et dans la pratique chacune de ces alliances citoyennes a eu ses spécificités et c'est autant d'aventures particulières, de solutions cousu main, en partant en général de l'amorce des collèges des alliances.

C'est ainsi que treize alliances citoyennes ont vu le jour. Leur simple liste donne une idée de l'ambition et du centre de gravité de chacune d'elles : *l'alliance internationale des habitants*, créée à l'issue de la première assemblée mondiale des habitants des quartiers populaires des villes organisée par la Fondation au Mexique en 2001 ; *l'alliance des journalistes* qui, après des débuts prometteurs, a vu son horizon géographique se restreindre mais son objet, l'éthique des journalistes et la pratique responsable du métier, perdurer ; une éphémère *alliance des juristes* se heurtant à la difficulté dans ce milieu, habitué à traiter de la responsabilité des autres, de réfléchir à sa responsabilité propre dans la société ; une *alliance des universitaires*, conçue dans le prolongement du rapport qu'Edgar Morin avait préparé dans le cadre de l'Alliance sur l'Université du XXIe

siècle, qui a énoncé les conditions d'une université assumant sa responsabilité vis à vis de la société; une formidable et inattendue *alliance des jeunes* initiée par notre alliée brésilienne Rachel Trajber qui, lors du premier mandat du président Lula, a inventé des méthodes nouvelles de dialogue entre les jeunes sur leurs responsabilités, méthodes qu'avec le soutien de la Fondation on a étendu au monde avec en 2010 la première rencontre mondiale de jeunes « nous allons prendre soin de la planète », avec des prolongements les années suivantes, notamment en Europe ; une *alliance internationale sur la responsabilité des cadres*, IRESCA, initiée en France avec le soutien actif de la CFDT mais qui a périclité ensuite du fait de la difficulté des cadres à parler clairement des dilemmes concrets auxquels ils sont confrontés ; une tout aussi inattendue *alliance des militaires pour la paix* animée par un colonel allemand Manfred Rosenberger, héritière du programme l'Art de la paix, qui a conduit à des dialogues remarquables entre responsables militaires de différents pays sur l'éthique des militaires, avec en point d'orgue la présentation de la Déclaration universelle des responsabilités humaines lors des cent ans de l'École de guerre de Colombie ; une *alliance Sciences citoyennes* de scientifiques conscients de l'épuisement du discours hérité du Siècle des Lumières sur le caractère automatiquement positif et libérateur de la recherche scientifique et énonçant les conditions d'une recherche scientifique responsable ; une *alliance des éditeurs indépendants*, soucieuse de maintenir et développer la « bibliodiversité » dans le contexte de concentration des entreprises d'édition ; une *alliance des paysans et pêcheurs artisanaux*, espace de réflexion collective qui a fait naître des dynamiques pérennes comme le réseau « semences paysannes » ou l'association AGTER dédiée à l'amélioration de la gouvernance de la terre, de l'eau et des ressources naturelles ; quatre tentatives inabouties de susciter un débat sur leur responsabilité de la part des *grandes entreprises, des philanthropes, des institutions financières et des responsables religieux*.

L'ampleur de l'ambition peut prêter à sourire quand on la compare aux moyens très limités que la Fondation pouvait dédier à chacune de ces initiatives. D'autant plus qu'aucun milieu ne met ses propres responsabilités au centre de sa réflexion. Seules les alliances ou les dynamiques dont la Fondation a décidé de pérenniser le soutien ont pu continuer à vivre et rarement avec une perspective mondiale. Mais c'est précisément la diversité de ces tentatives qui en fait toute la richesse : face à un monde qui tend à opposer « les bons » et « les mauvais » nous avons maintenu l'idée au contraire que chaque milieu doit être invité à évoluer et que c'est cette participation des différents milieux à un monde vivable, où chacun assume sa part de responsabilité, qu'il faut continuer à stimuler.

L'autre leçon majeure a été l'intérêt de saisir des moments privilégiés, d'identifier les acteurs qui à ces moments peuvent faire bouger les choses. Ce fut le cas pour les universités, pour les jeunes, pour les militaires. Saisissant ces opportunités nous avons pu à chaque fois provoquer des événements qui certes n'ont pas eu des suites éternelles mais laissent une trace durable, comme autant de points d'appui pour rebondir quand de nouvelles circonstances favorables se présentent.

Mettre la responsabilité au cœur de la vie des sociétés et du droit

Au fil des travaux de l'Alliance nous avons pris nos distances à l'égard de la Charte de la Terre tout en gardant l'ambition première de Maurice Strong, l'élaboration d'un « troisième pilier » de la communauté internationale, à égalité avec la Déclaration universelle des droits de l'homme. Mais il fallait pour cela parvenir à un texte satisfaisant à une double exigence: être à la fois une référence éthique individuelle et le fondement des conduites collectives et des systèmes juridiques: trouver un écho dans toutes les sociétés. Au moment de l'Assemblée mondiale nous étions encore au milieu du gué et le texte adopté à cette occasion n'était à l'évidence qu'une étape.

Les Alliances citoyennes dont nous venons de parler constituaient un test de pertinence dans une grande diversité de milieux. Restait à soumettre le texte à l'épreuve de la traduction en plus de vingt cinq langues et à déboucher sur un texte bref qui puisse servir de fondement à un futur droit

mondial. Puis à rechercher les conditions dans lesquels un tel texte pourrait effectivement prendre sa place dans des négociations internationales. On mesure l'ambition si l'on se rappelle que la Déclaration universelle des droits de l'homme, pourtant issue de la seule culture occidentale et bénéficiant de son hégémonie, a mis des siècles à s'imposer!

L'expérience nous avait en outre appris que la communauté des chefs d'État réunie au sein de l'ONU serait sans doute la dernière à adopter un troisième pilier et qu'il fallait donc, sans négliger d'éventuelles opportunités, avancer dans plusieurs directions : les milieux professionnels, l'application des principes de responsabilité à de multiples domaines de l'activité humaine, le dialogue avec les professionnels du droit.

En 2011, le temps était venu de rédiger un court texte de synthèse susceptible cette fois de constituer ce fameux « troisième pilier ». Ce fut la *Déclaration universelle des responsabilités humaines*, dont le titre et le style assument pleinement le parallèle avec la Déclaration universelle des droits humains. Restait à la tester. Parmi les multiples efforts deux méritent d'être cités : l'engagement d'un dialogue avec les autorités politiques, à l'occasion de la préparation du Sommet de Rio de 2012, vingtième anniversaire du Sommet de la terre de 1992 ; l'introduction de ces réflexions dans le monde juridique. Dans les deux cas la tâche semblait hors de portée d'une petite fondation mais, comme dans le cas des alliances citoyennes, nous bénéficions de la crédibilité et des contacts acquis dans de nombreux milieux grâce aux travaux et méthodes de l'Alliance.

En direction du monde politique, la complicité nouée avec Michel Rocard, ancien Premier Ministre français, qui jouissait d'une très grande aura internationale et avait promu de son côté une Déclaration d'interdépendance présentant de grandes analogies avec notre projet de Déclaration, a été essentielle. Avec lui nous avons pu dialoguer au plus haut niveau avec le gouvernement brésilien, hôte du Sommet de 2012, et susciter son intérêt. Puis, forts de ce bon écho, nous avons, avec Edith Sizoo animatrice du processus, organisé une tournée en Asie -Inde, Philippines, Malaisie, Indonésie-, parvenant grâce à notre effort pour faire de l'Assemblée mondiale un véritable reflet de la diversité du monde, à rencontrer dans chaque cas des acteurs clé au plus haut niveau de l'État. Les choses n'étaient pas mûres pour obtenir de la « Communauté internationale » la mise à l'ordre du jour du Sommet de ce projet de Déclaration mais démonstration a été faite de la possibilité, par une démarche rigoureuse et obstinée, de jouer dans la cour des grands.

Même observation dans le monde juridique : la rigueur du processus d'élaboration de la Déclaration et le test de son intérêt au sein des Alliances citoyennes ont permis d'engager des échanges avec des spécialistes du droit international en Inde, au Brésil et en France. Notre grande alliée dans cet effort fut Mireille Delmas Marty, juriste internationalement reconnue, professeur au Collège de France, profondément convaincue de la capacité du droit à se réinventer pour répondre à des défis nouveaux. De là sont nées deux coopérations fécondes avec le Collège de France : le processus « prendre la responsabilité au sérieux », animé par un autre juriste unanimement respecté, Alain Supiot, mettant la métamorphose de la responsabilité au cœur des évolutions juridiques ; puis le travail international animé par Mireille Delmas Marty, dont ce fut la dernière initiative avant son décès, consacré à l'émergence possible de fondements communs d'un droit mondial, qui a donné naissance en 2022 au livre « sur les chemins d'un Jus commune universalisable ». Pour le compte de la Fondation, Pierre Calame a publié la même année une synthèse de nos réflexions avec le livre « Métamorphoses de la responsabilité et contrat social ». Ainsi la Fondation a-t-elle pu montrer que son dialogue avec différents peuples du monde et différents milieux lui avait permis de jeter des bases éthiques solides pour le vingt et unième siècle.

Promouvoir une révolution de la gouvernance

C'était, après les nouvelles relations entre sociétés et le socle de valeurs communes, la troisième mutation identifiée dans l'Agenda du vingt et unième siècle. Le programme « Etat et société » lancé en 1991 avait permis de prendre de l'avance, de multiplier les observations et les dialogues sur la crise de l'action publique, révélant dans ce domaine aussi l'impossibilité d'en rester à une philosophie de la gestion publique héritée des siècles passés et élaborée pour répondre à un état de la société très éloigné des défis à relever à l'orée du XXI^e siècle. Du rôle des territoires aux fondements d'une gouvernance mondiale, les travaux de l'Alliance avaient permis de dégager des principes généraux de gouvernance, explicités dans le livre « La démocratie en miettes, pour une révolution de la gouvernance » publié en 2003. A cette date le défi n'était donc pas d'élaborer une doctrine mais de confronter la doctrine à laquelle nous étions parvenus à d'autres courants de pensée et d'en tester la pertinence dans différents contextes politiques et culturels. Ce qui fut fait à travers trois dispositifs: la création d'un Institut de recherche et de débat sur la refondation de la gouvernance, IRG ; un Forum latino américain sur la gouvernance, FLAG ; une Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique, ARG. Ce qui fut rendu possible à nouveau grâce à la mobilisation du capital intellectuel de la Fondation -les principes de gouvernance mis sur la table-, de son capital social -les relations tissées dans différentes parties du monde- et de son capital méthodologique -en particulier les outils permettant de recenser des expériences concrètes et d'en tirer des leçons générales.

On pouvait à bon droit se demander ce que pouvait être la valeur ajoutée d'une petite fondation face à de puissants réseaux universitaires des sciences politiques ou face à des réalités aussi complexes que l'Amérique latine ou l'Afrique. Or cette valeur ajoutée s'est révélée bien réelle. Elle a été le fruit dans chacun des cas d'une subtile alchimie, reposant sur la complicité entre la Fondation et les porteurs de chacune des trois initiatives. Ce fut la force et les limites de notre démarche. Elle a reposé sur les liens personnels de l'équipe de la Fondation avec leurs animateurs, liens qui permettaient à chaque instant de combiner les atouts et les apports des deux parties, la Fondation n'étant pas seulement le financeur des travaux mais aussi une partie prenante de la réflexion. Ce fut aussi la faiblesse de ces initiatives : la difficulté à prendre le relais tant du côté de la Fondation que du côté de ses partenaires à l'occasion du vieillissement des uns et des autres.

L'IRG animé par Michel Sauquet a été capable de trouver sa place y compris auprès du monde académique en suscitant des échanges internationaux sur la gouvernance. L'équilibre était subtil entre la volonté de valoriser l'école de pensée sur la gouvernance qu'était devenue la Fondation et le souci de créer un espace de débat largement ouvert à d'autres apports. Il a été trouvé, permettant de publier en diverses langues les réflexions menées en commun. L'IRG a su créer des processus de dialogue nouveaux mettant en valeur la notion de « pluralisme juridique », notamment dans les pays anciennement colonisés où les modèles étatiques hérités du colonisateur étaient plaqués sur la société, et mettant le concept de « légitimité de la gouvernance », trop souvent confondue avec sa légalité, au centre des réflexions internationales.

Le FLAG animé par Claire Launay a suscité de multiples occasions de présenter à des acteurs latino-américains les éléments de doctrine de la Fondation sur la gouvernance et de les confronter avec leurs propres approches, en Colombie, Équateur, Bolivie, Pérou. Ce qui est frappant ici aussi c'est de constater qu'une démarche qui aurait pu être interprétée comme la volonté néo-coloniale d'aller faire la leçon aux autres a été toujours bien reçue, précisément parce que les leçons dont la Fondation était porteuse étaient le fruit d'échanges internationaux respectueux de la diversité des traditions culturelles. D'une certaine manière, la Fondation ne faisait que restituer les fruits d'un travail de synthèse nourri des expériences des uns et des autres et c'est bien ainsi que son apport a été apprécié.

Quant à l'ARGA, animée par un vieux partenaire de la Fondation, Ousmane Sy, de grande réputation au Sahel pour avoir mené à bien la décentralisation au Mali, elle tombait à point nommé. La France, l'Europe, les institutions internationales voulaient, avec leur éternel complexe de supériorité, imposer en Afrique leur modèle de démocratie multi-partite et, en ce qui concerne les institutions internationales, leurs « principes de bonne gouvernance » sans se soucier des réalités, traditions et compétences africaines en matière de gestion des sociétés. Or, pour les promoteurs de cette Alliance, l'enjeu n'était pas de moderniser la gouvernance en Afrique en plaquant à nouveau des modèles importés mais bel et bien de refonder la gouvernance africaine par un dialogue d'égal à égal entre les modes de gestion propres à l'Afrique et les apports de l'extérieur. Si l'extension de la démarche à l'ensemble de l'Afrique n'a été qu'épisodique, compte tenu des moyens disponibles, l'ARGA a forcé le respect des acteurs par sa démarche et ses méthodes -notamment la collecte d'expériences- et est devenue pendant un certain nombre d'années une référence incontournable de la réflexion africaine sur la gouvernance, reconnue aussi bien au niveau des gouvernements que de la société civile ou des partenaires extérieurs, notamment européens. Il peut paraître présomptueux de parler d'héritage intellectuel et politique de l'ARGA au moment où mouvements islamistes et coups d'État militaires se multiplient au Sahel mais, comme pour toutes les actions soutenues par la Fondation, son travail a été solidement documenté et demeure une référence forte pour l'avenir. On le mesure au fait que l'idée de « refondation » de la gouvernance africaine a été reprise partout. Or les travaux de l'ARGA sont les seuls qui en posent les bases.

Reconnaître le rôle des territoires au 21^e siècle et mutualiser les expériences de gouvernance territoriale

Dans les années quatre vingt dix, les travaux de l'Alliance avaient permis de mettre en lumière une réalité paradoxale : alors qu'au cours des deux derniers siècles les « territoires », notamment les villes, avaient perdu leur importance historique dans la gestion des sociétés, au profit des États et des grandes entreprises, on assistait, au moment même où la globalisation des échanges et des interdépendances auraient dû marginaliser plus encore ces échelons locaux de la gouvernance, à une véritable *revanche des territoires* qui apparaissent aujourd'hui comme des acteurs majeurs de l'avenir.

Ce paradoxe découle d'un constat : les crises auxquelles nous avons à faire face sont *des crises des relations* : la « première modernité », née en Occident il y a quelques siècles a tiré son efficacité de sa capacité à segmenter : en séparant les sciences de la théologie, la pensée des émotions, les acteurs publics et les acteurs privés, les disciplines scientifiques, la nature et la culture, l'humanité et le reste du monde vivant...cette crise des relations devenait inévitable et la manière dont l'activité humaine menace aujourd'hui les conditions mêmes de notre survie, en détruisant les équilibres de la biosphère n'en est que l'expression la plus dramatique. Dans ces conditions *les acteurs de l'avenir seront ceux qui sont en mesure de penser et gérer les relations*. Au premier rang desquels les territoires.

Forte de ce constat la FPH a développé son action dans deux directions complémentaires : faire prendre conscience de cette nouvelle importance des territoires ; mutualiser les expériences territoriales innovantes. La seconde a été la plus difficile : c'est un monde éclaté, entre opérateurs de l'État, réseaux de collectivités territoriales, réseaux de la société civile ; les expériences sont souvent mal documentées ; les outils de gestion de l'information sont inappropriés quand il s'agit de rendre compte de la dimension systémique des transformations en cours ; et tous ces acteurs ont chacun ses préoccupations propres et ne se soucient pas vraiment d'une mutualisation des expériences au bénéfice de tous, en particulier des citoyens. Après bien des tentatives, la Fondation s'est résolue en 2010 à organiser elle-même cette mutualisation, donnant ensuite naissance à l'association Citego, cités territoires, gouvernance, qui a créé la banque internationale d'expériences la plus fournie et la mieux structurée à ce jour.

Repenser l'économie

C'était la quatrième et dernière mutation énoncée dans l'Agenda du 21^e siècle. Au contraire de la gouvernance et de l'éthique, nous n'avions pas, en 2003, de texte doctrinal qui puisse servir de point d'appui à une stratégie de dialogue et de diffusion. Nous avons procédé en deux temps. D'abord, dans le prolongement du programme « pour une socio-économie solidaire » et sous l'impulsion de son animateur, Philippe Amouroux, nous avons exploré la possibilité de faire de cette socio-économie solidaire une alternative d'ensemble au modèle économique dominant. Cette démarche a contribué à l'internationalisation des réflexions sur l'économie solidaire, et notamment son développement en Asie grâce à des alliés, ce qui a été un résultat durable. Le processus intellectuel suivi, très collectif, a eu le grand mérite de valoriser le grand nombre de cahiers de propositions rédigés pour l'Assemblée mondiale en en dégagant des questions communes qui gardent, vingt ans après, toute leur valeur : le territoire comme espace d'intégration des initiatives d'économie solidaire, l'articulation des niveaux d'échange du local au global dans une perspective de subsidiarité active ou encore la responsabilité sociale des acteurs économiques. Par contre la démarche qui partait d'une économie « par le bas » n'est pas parvenue à proposer un modèle général. La cohésion du collectif formé autour de Philippe Amouroux en induisait aussi les limites en se refermant sur lui-même et le décès prématuré de Philippe, qui assurait le lien avec les autres initiatives de la Fondation, sur la gouvernance ou sur la responsabilité, a accéléré ce repli.

Nous avons alors été amenés à reprendre l'ambition sur une autre base en explorant la faisabilité d'une « initiative internationale pour repenser l'économie », IRE. Rien que ça ! Avouons avoir un peu tremblé en nous y lançant. Pierre Calame avec l'assistance d'Aurore Lalucq a agi sur commande du Conseil en entreprenant une revue de tous les mouvements « hétérodoxes » contestant le paradigme l'économie classique. Le bilan a lui aussi été pour le moins nuancé. D'une part en raison de la dispersion des initiatives, chaque hétérodoxie agissant dans l'ignorance des autres, d'autre part parce que les critiques du modèle classique, aussi fondées soient-elles, ne débouchaient pas non plus sur une vision d'ensemble d'une alternative. Nous avons alors décidé de voler de nos propres ailes en tirant parti de ce qui était au fond notre spécificité : avoir des perspectives plus larges que la seule économie et repartir de ce qui avait été le cœur de nos réflexions dès le départ, les menaces sur la biosphère du fait d'un modèle économique qui ne devait sa survie qu'à une fuite en avant dans la croissance. Le concept d'oeconomie a réuni ces deux spécificités. Oeconomie : c'est le terme utilisé jusqu'en 1750 pour désigner des modes de production qui, avant la révolution industrielle, devaient impérativement prendre en compte les limites des ressources locales et avait été théorisé par le botaniste Carl von Linné comme *l'art d'assurer le bien être de toute la communauté tout en respectant les limites des ressources*. Exactement le défi du 21^e siècle pour l'économie mondiale ! L'adoption du concept et de ce que nous avons appelé le grand « retour en avant de l'oeconomie » a eu pour nous un autre formidable avantage : il faisait de l'économie non une science fermée sur elle-même mais une branche de la gouvernance, celle qui traite du système de production d'échange et de consommation, ce qui nous renvoyait à un problème connu : appliquer à cette branche particulière de l'activité humaine les principes généraux que nous avons mis à jour pour la gouvernance. Pour ne donner qu'un exemple, la gestion des gaz à effet de serre relève du principe d'adéquation des procédures et des instruments de la gouvernance au problème posé... ce qui n'est pas le cas aujourd'hui et nous a conduit à prôner, pour conduire la transition écologique, des quotas d'émission de gaz à effet de serre égaux pour tous. Le livre « Essai sur l'oeconomie » publié en 2009 développe ces idées.

Conclusion

Non, notre petite fondation n'a pas réussi à transformer le monde et à mettre en œuvre l'Agenda du 21^e siècle. On s'en serait douté ! Conçue comme une aventure humaine collective associant

étroitement les membres du Conseil de fondation, ceux de l'équipe permanente et des centaines de partenaires, sa force a résulté des liens de confiance tissés au fil des années et consolidés par une vision commune. Elle en a aussi les limites : bien des initiatives prises ont, comme toutes les aventures humaines, eu un début et une fin, dépendant étroitement de la pérennité des partenaires, parfois de l'usure, des départs en retraite voire de décès prématurés. Beaucoup d'alliances citoyennes par exemple ont connu des heures de gloire où des percées étaient réalisées et des périodes de stagnation, voire de repli, mais les traces qu'elles ont laissées ont souvent été pérennes.

En allant au bout de ce qu'elle avait elle-même appelé « le devoir d'ambition des fondations », la Fondation a su ouvrir quantité de perspectives nouvelles, se hisser à la hauteur de l'enjeu que nous avons nous mêmes identifié dans l'Appel pour des Etats généraux de la planète: dans un contexte de changement d'ère, quand les systèmes de pensée et les institutions hérités de la première modernité se révèlent inadaptés aux défis de demain, il fallait jeter les bases d'une seconde modernité, définir l'Agenda commun pour le vingt et unième siècle et proposer des éléments de réponse. Nous l'avons fait. Ce fut notre passion. C'est encore notre fierté.