

Une autre philanthropie

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

1980-2014

Résumé

Avertissement

Le texte que l'on va lire est le résumé d'une chronique très détaillée de la Fondation Charles Léopold Mayer couvrant toute la période 1980-2014. Cette chronique de près de 500 pages a été rendue possible par le souci qu'a eu la Fondation, dès l'origine, de documenter son action, donnant naissance à une série continue de 15000 compte rendus de rencontres ou de contacts et de 5000 documents de réflexion interne qui reflètent ensemble l'activité au jour le jour. Un résumé, s'il a le mérite de dégager les grandes lignes de cette histoire, en gomme les aspérités, les hésitations et masque les circonstances particulières, les hasards, qui ont rendu cette histoire possible. Son bon usage serait de permettre à un lecteur de comprendre la dynamique d'ensemble, car parfois dans une chronique au jour le jour l'arbre cache la forêt, puis d'aller directement dans le texte aux passages qui l'intéressent plus particulièrement.

En 1980, Paulette et Pierre Calame, par devoir filial plus que par un intérêt particulier pour la philanthropie et le monde des fondations, décident d'aider Madeleine Calame, mère de Pierre, exécutrice testamentaire de Charles Léopold Mayer, à recréer sur des bases durables une fondation que ce dernier avait créée à l'origine sur des bases précaires. Ils n'imaginaient pas que cette décision mobiliserait l'essentiel de leur énergie pendant plus de 30 ans et les conduirait à inventer un nouveau modèle de philanthropie.

Cette Fondation pour le progrès de l'homme, dont le nom reprenait le titre d'un livre de Charles Léopold Mayer « l'homme ne vaut que par le progrès », devenue au fil des ans et en hommage à celui qui lui avait légué sa fortune « Fondation Charles Léopold Mayer, pour le projet de l'homme » est créée au début de l'année 1982 et placée sous l'égide du canton de Vaud, en Suisse. Ce choix va s'avérer déterminant, car c'est la confiance accordée par l'autorité de surveillance du canton aux animateurs de cette nouvelle fondation qui nous permettra, au cours de ces 30 années, de sortir des chemins battus.

Nous n'avions nullement la volonté de faire œuvre originale. Nous voulions seulement faire œuvre utile. Pour cela, nous sommes partis d'un constat et d'un devoir.

Un constat. Les fondations ayant par nature une vocation d'éternité, de quoi meurent meurent- elles? De deux causes très différentes l'une de l'autre. La première, c'est l'obsolescence de leur but statutaire, qui fonde la volonté irrévocabile de leur fondateur de faire servir sa fortune à une cause qu'il définit lui-même. Or, cette cause peut perdre de son acuité au fil des décennies. La seconde cause tient à une mauvaise gestion de leur patrimoine qui s'amenuise et disparaît au fil du temps. Nous en avons tiré deux conclusions. La première est qu'il fallait doter la Fondation d'un objet statutaire très large, sous forme de question plutôt que sous forme d'une cause concrète. Et la seconde qu'il fallait mettre en place une gestion très robuste du patrimoine, assurant suffisamment de revenus tout en préservant la capacité d'action future.

Un devoir. Il déoulait à nos yeux des deux priviléges exceptionnels d'une fondation : choisir très librement la nature et l'échelle de l'action menée si les buts le lui permettent ; et, pouvoir agir à très long terme. De ces deux priviléges a découlé ce que nous avons appelé le *devoir d'ambition* : se mettre au service de défis qui ne peuvent être relevés par des institutions ordinaires tant publiques que privées, soit parce que l'échelle à laquelle elles agissent leur est imposée d'avance, soit parce que leur domaine de compétence les enferme dans un carcan, soit parce qu'elles ne sont pas capables de prendre en compte le temps long. C'est ce devoir d'ambition, auquel nous avons été fidèles pendant plus de 30 ans, qui nous a conduit à inventer une autre philanthropie.

En effet, la philanthropie, telle qu'elle est usuellement pratiquée, consiste à se doter de buts en rapport avec les moyens disponibles et cette exigence est d'autant plus forte que les organes dirigeants d'une fondation sont soucieux de mesurer leur impact. Nous sommes partis 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.

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 thèse toute prête à défendre. Son point de départ a été fait de questions, non de certitudes. Cette idée qu'il y avait un chemin à frayer nous a d'ailleurs conduits rapidement à le baliser pour en garder trace. Et ce sont ces milliers de traces au jour le jour, comptes-rendus de réunion, documents de réflexion écrits au fil du temps et de la plume, qui nous ont permis aujourd'hui de décrire dans cette chronique le chemin parcouru, en nous astreignant à coller au plus près à ces abondantes archives pour éviter de reconstruire à posteriori son histoire.

Une aventure humaine ressemble toujours à une randonnée de haute montagne faite d'étapes et de moments de pause. C'est exactement ce qu'a vécu la fondation de 1982, date de sa création, à 2014. Elle aura ainsi connu trois étapes et trois pauses qui ont été l'occasion d'autant de réorientations. Ces pauses dites « périodes sabbatiques » ont chacune duré plus qu'une année et lui ont permis de faire le point, de se réorienter et de se donner un nouvel élan. Deux facteurs auront permis que tout cela advienne.

Le premier, c'est l'étonnante stabilité d'un noyau dur du Conseil de fondation et de la direction. Pendant toute cette période de trois décennies on peut parler à leur sujet d'une équipe soudée où chacun connaissait intimement une histoire collective qu'il avait contribué à écrire. Pierre Calame de 1986 à 1998, date à laquelle les autorités fiscales françaises ont demandé de modifier notre mode de gouvernance, a cumulé les fonctions de directeur de l'équipe et de président du Conseil de fondation. Après 1998, il est resté directeur et secrétaire du Conseil. Les relations entre les membres du Conseil de fondation et les membres de l'équipe permanente ont toujours été encouragées. Et de multiples occasions ont été créées pour que les membres du Conseil de fondation, qui est statutairement l'autorité suprême, puissent connaître personnellement les bénéficiaires de nos financements au point, comme on le verra au fil des pages, qu'on peut souvent parler de coconstruction : une aventure partagée impliquant à la fois le Conseil de fondation, l'équipe permanente et le réseau de partenaires.

Et le second facteur, tout aussi déterminant ce fut l'extrême ouverture d'esprit dont a fait preuve pendant ces trois décennies l'Autorité de surveillance des fondations au sein du canton de Vaud. Une fois créées les relations de confiance et vérifiée, au fil des années, la rigueur de notre gestion, elle a permis que les placements du patrimoine s'éloignent des règles de prudence des fonds de pension suisses, offrant ainsi un rendement financier et l'occasion de réfléchir à l'éthique des placements, sans lesquels il eût été difficile de porter progressivement le budget annuel de la Fondation à 9 millions de francs suisses, tout en continuant à augmenter son patrimoine pour renforcer de futurs moyens d'action. C'est aussi cette ouverture d'esprit qui a permis à la Fondation de s'éloigner des pratiques traditionnelles de la philanthropie pour aller vers de véritables stratégies de coconstruction d'une aventure collective.

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, cette liberté a permis à la Fondation de choisir librement ses priorités, ses partenaires et ses échelles d'action.

Première étape, 1982 à 1989, le financement de projets

Cette première étape apparaît encore notre fondation toute nouvelle à une fondation classique, à une importante exception près: notre action était centrée non sur un espace géographique ou un domaine d'action précis mais sur une question. Elle découlait du nom même de la Fondation, « pour le progrès de l'homme ». Son donateur, Charles Léopold Mayer né en 1881 et mort en 1971, ingénieur chimiste de formation, partageait pleinement l'utopie positiviste de son époque : c'est du développement des sciences et des techniques, et pratiquement de lui seul, que dépendrait l'avenir de l'humanité et le progrès des hommes. Or nous ne pouvions, à l'orée des années 80 du XX^e siècle, partager cet optimisme à tout crin. L'affirmation du progrès par les sciences et les techniques devenait une question : « comment se fait-il que nous n'ayons jamais été aussi savants et aussi riches et que subsistent autant de problèmes non résolus, dont certains vont même jusqu'à menacer l'avenir de l'humanité ? », ou, posé de manière moins négative, « à quelles conditions les connaissances accumulées peuvent-elles réellement servir au progrès de l'humanité ? ».

Tous les projets que nous avons financé dans cette première période ont été inspirés par cette question. Pour la plupart orientés vers les pays en développement, ils ont porté sur des questions sensibles comme la pauvreté, l'arriération agricole, la santé ou l'habitat les plus pauvres. Mais dès cette époque, nous n'avons pas considéré chaque projet comme clos sur lui-même car chacun devait apporter son éclairage à cette question centrale, en examinant pour chacun d'eux quelles connaissances avaient pu être mobilisées, quelles connaissances nouvelles ils avaient apporté et quelles questions ils posaient à la recherche. Pour nos partenaires de l'époque, pour l'essentiel des organisations non gouvernementales de solidarité internationale, ces questions étaient inhabituelles, voire dérangeantes. Ce qui nous a conduits, dans de nombreux cas, à tenter d'accompagner les projets par un « comité de suivi » dont la vocation était d'aider à l'accouchement des réponses à ces trois questions. Chaque projet, pour nous, devait non seulement permettre des progrès concrets dans les communautés au profit desquelles il se déployait mais aussi contribuer à la production de connaissances.

Dès cette époque nous avions constaté que « la connaissance la plus utile à l'action vient des autres expériences comparables et nous avons promu ce que nous avons appelé la *capitalisation de l'expérience* : en invitant chaque projet à se raconter, à mettre en évidence succès et échecs on contribuait à créer la connaissance née d'une expérience partagée. D'où la création d'une première banque d'expériences, DPH, « dialogues pour le progrès de l'homme ».

Le hasard, même s'il est orienté, étant un des grands moteurs de l'action humaine, dès 1986, un projet va se singulariser : 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 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 Etats 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. Donc d'inventer une nouvelle philanthropie.

C'est aussi à la fin de cette première étape que nous allons expérimenter, à propos des relations entre État et société, une nouvelle modalité d'action : la rencontre entre tous nos partenaires concernés par cette question pour en tirer des perspectives communes. Ainsi, même si cette première période semblait encore très classique, le Conseil de fondation doutait de l'adéquation du financement de projets aux buts que nous nous étions assignés. Cette interrogation justifia la volonté de faire une pause suffisamment longue à la fin de l'année 1989, pour nous donner le temps de digérer tous les enseignements tirés de notre première pratique et de définir, si nécessaire, de nouvelles orientations. Grâce à cette pause, l'équipe de la fondation trouvait l'occasion, non exempte d'ailleurs d'une certaine anxiété, de lever le nez du guidon, de dégager les leçons tirées de chaque projet financé.

Un concept essentiel marque cette première période sabbatique, celui d'*analyse transversale* : le temps de réflexion que la Fondation s'accordait nous permettait de découvrir que sous l'apparente diversité géographique des thématiques et projets soutenus, un certain nombre de questions communes, transversales, se trouvaient posées. Dès lors, une nouvelle méthode s'imposait à nous : c'était ces questions transversales qu'il fallait mettre au centre de notre action et chacune d'elles concernerait, par définition, un grand nombre de partenaires.

Deuxième étape, le passage du financement de projets au financement de programmes, 1991 - 1994

En 1991, nous étions prêts pour un nouveau départ. Il ne s'agissait plus de financer des projets plus ou moins indépendants les uns des autres mais de permettre à un ensemble de partenaires de progresser ensemble, selon des méthodes à définir, sur chacune des questions « transversales » ainsi identifiées. Originalité de la démarche de la Fondation, les sept questions transversales, devenues chacune l'intitulé d'un programme, ne venaient pas d'un comité scientifique composé d'experts qui auraient identifié les questions majeures pour demain. Elles découlaient, au contraire de l'action elle-même que nous avions menée et nos partenaires de la première étape ne pouvaient donc pas ne pas s'y reconnaître. Ce faisant, nous renouvelions les rapports entre action et réflexion : l'une et l'autre n'étaient pas des sphères séparées, la première réservée à des praticiens et la seconde à des intellectuels, des chercheurs ou des prospectivistes ; action et réflexion étaient appelés à se nourrir mutuellement.

Les sept programmes, qui ont servi de point de départ à cette seconde étape étaient les suivants : 1. « *Les relations entre État et société* » et la nécessité implicite et les renouveler en profondeur. 2. « *La lutte contre l'exclusion* » et l'idée qu'il fallait faire des exclus des acteurs à part entière de cette lutte. 3. « *L'Agriculture paysanne et sa modernisation* », dont l'intitulé deviendra assez rapidement « agriculture paysanne et mondialisation » tant l'avenir de cette agriculture au sein d'un commerce globalisé semblait essentiel. 4. « *Vivre en paix dans un monde de diversité* », la diversité n'étant pas seulement caractéristique de relations entre cultures différentes, mais se retrouvant au sein de chaque société. 5. « *l'Art de la paix* » car nous avions découvert que la paix n'est pas la non guerre mais une construction complexe dont les éléments sont jusqu'à présent passés sous le radar, comme s'ils allaient de soi. 6. « *Innovation, changement social et conditions d'une maîtrise sociale des innovations technologiques* », au moment où des innovations semblaient, pour le meilleur et pour le pire, s'imposer aux sociétés sans qu'elles aient leur mot à dire. 7. « *Maîtrise des risques technologiques majeurs* », enfin, qui était la suite du groupe de Vézelay.

De 1991 à 1994 ces sept programmes auront, au sein de la fondation, des importances relativement comparables et les méthodes s'enrichiront mutuellement. Susciter le dialogue des partenaires et en élargir le cercle autour de chacune de ces sept questions constituait la première originalité de cette seconde étape. Et, seconde originalité,

il devenait essentiel d'en préciser les méthodes. Ce fut le rôle des quatre politiques qui, à côté des sept programmes, seront la signature de cette seconde étape. 1. « *Une politique de rencontres* » où des praticiens venaient partager leurs expériences, en tirer si possible les leçons générales, et dont nous avons soigné les compte rendus, presque tous publiés et d'une valeur durable . 2. « *Une politique de recueil d'expériences* », née de la conviction que la connaissance la plus utile aux acteurs venait d'autres acteurs placés dans des situations comparables et que, dans ces conditions, il était essentiel de recueillir les expériences 3. « *Une politique de capitalisation d'expériences* » permettant à des partenaires de la première heure de lever le nez du guidon pour tirer des enseignements généraux de leurs expériences accumulées. 4. « *Une politique de communication* », enfin, qui, donnera naissance quelques années plus tard à la maison d'édition créée par la Fondation, les éditions Charles Léopold Mayer, pour populariser les leçons de ces différentes approches.

Cette seconde étape introduisait de profonds bouleversements dans la nature et la gouvernance de la Fondation. Dans le monde des fondations, on distingue en général celles dont la vocation est d'attribuer des dons (« grant making » pour reprendre le terme américain) et celles qui financent leurs propres actions (« operating »). Avec les nouvelles orientations, nous étions devenus une fondation mixte, inclassable, relevant des deux catégories à la fois. Second bouleversement, le passage des projets aux programmes a modifié profondément les relations entre le conseil de fondation et l'équipe permanente. Une liberté d'initiative nouvelle et considérable était donnée à l'équipe, et en particulier à chacun des animateurs de programmes, impliquant une redéfinition des relations mutuelles. La solution fut de fixer des règles strictes de transparence, tant au plan de l'action menée qu'au plan des dépenses engagées, le contrôle du Conseil de fondation s'exerçant de manière plus globale qu'auparavant, sur la base d'un programme prévisionnel annuel puis d'une évaluation conjointe des résultats du programme. Cette transparence, fondant les relations de confiance entre le Conseil de fondation et l'équipe permanente, s'est avérée si indispensable qu'elle s'est poursuivie sans changement pendant les décennies suivantes.

Les fruits de cette nouvelle politique de la Fondation ont été nombreux et on ne saurait les citer tous. La plupart d'entre eux sont accessibles sur le site des éditions Charles Léopold Mayer, www.eclm.fr. Ils ont permis, par exemple, dans le cadre du programme Agriculture paysanne et Mondialisation, de créer les premiers réseaux mixtes de dirigeants paysans et d'experts sur des questions aussi variées que le commerce international ou l'animation des organisations paysannes. Ils ont donné droit de cité à l'idée et aux méthodes de la capitalisation d'expériences, montrant que cela crée une connaissance opérationnelle de nature nouvelle. C'est ainsi, par exemple, que la « rencontre de Caracas » en 1991, consacrée à l'amélioration des quartiers populaires un peu partout dans le monde, organisée dans le cadre du programme État et Société, a montré que toute politique dans ce domaine devait satisfaire un certain nombre de principes directeurs communs, donnant naissance à un principe nouveau de gouvernance, le principe de subsidiarité active aujourd'hui adopté par l'Union européenne.

Les rencontres ont parfois donné naissance à des institutions nouvelles et pérennes, telles que le label Finansol de la finance solidaire, issu d'une rencontre internationale sur le microcrédit. Elles ont aussi été très directement en prise sur les événements, comme les deux rencontres internationales sur l'art de la paix, dont la première a contribué à pacifier pendant un temps la situation en Éthiopie, et la seconde, tenue au lendemain du génocide des Tutsis au Rwanda, dès octobre 1994, a contribué à doter le nouveau gouvernement d'éléments précieux de réflexion et d'exemples concrets dans la stratégie de construction de la paix.

En parallèle de tous ces programmes, dont chacun a mené sa vie de manière relativement autonome, le programme sur les risques technologiques majeurs issu du groupe de Vézelay s'est singularisé. Car l'Appel pour des États généraux de la planète 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.

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 diagnosticposé 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 ». La Fondation prenait le relais du groupe de Vézelay pour en tenir les manettes. 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, les sept programmes définis en 1991 ont chacun suivi sa propre route mais l'ensemble des questions abordées par ces programmes sont venues nourrir la réflexion de l'Alliance qui se voulait triplement mondiale, 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, par définition 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 et à faire. Conscient de l'ampleur de la tâche, le Conseil de fondation a pris dès 1994 la décision de ne pas organiser de période sabbatique jusqu'à l'organisation de ces Etats généraux de la planète qui devenaient le nouvel horizon de la Fondation ; en pratique jusqu'à l'Assemblée mondiale de citoyens qui se tiendra à Lille, en France, en décembre 2001.

Le défi était colossal. Entre 1994 et 2001, l'appui à l'Alliance, nouveau nom de ce qui avait été à l'origine un programme sur les risques technologiques majeurs, prendra une place croissante dans le budget de la Fondation. Qui lui-même sera augmenté d'année en année pour se mettre à l'échelle de cette très vaste ambition. Ainsi, en dix ans, la Fondation était passée du financement de projets ponctuels à l'organisation d'une alliance mondiale.

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 dit 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. Cette seconde dynamique était particulièrement difficile et originale, 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, énoncée par Pierre Calame dans le livre *Mission Possible* rédigé en 1994 pour faire un premier bilan intellectuel des avancées de la Fondation, 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, comme on l'a dit à cette époque, l'action la plus concrète... est de penser, de réviser ce cadre conceptuel et institutionnel.

On n'étonnera personne en disant que la construction de cette alliance fut tout sauf un long fleuve tranquille. La plus grande difficulté a tenu à la nature même de l'Alliance 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 délimitée 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. Bien évidemment, la Fondation et, au sein de la Fondation, le Conseil et son président jouaient un rôle déterminant, d'une part parce qu'ils incarnaient la continuité du processus, ensuite parce qu'ils apportaient l'argent, enfin, parce qu'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.

Seconde difficulté, 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'avions 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 et européenne. 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 semblait fuir devant nous au fur et à mesure que nous avions. 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.

Je ne citerai ici qu'un exemple, tant en raison de l'importance du sujet que par les prolongements qu'il a eus et par l'apport original qu'a pu constituer l'Alliance : celui de la recherche de valeurs communes à toute l'humanité. Cette 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'espérance. 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 et une exploitation forcenée 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 tout 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.

Le travail de l'Alliance a eu par ricochet un effet transformateur sur les autres programmes de la Fondation. C'est ainsi que le programme initialement consacré à la lutte contre l'exclusion a progressivement évolué vers un effort plus large et plus conceptuel d'imagination d'un nouveau modèle de socio-économie. La voie sectorielle de l'Alliance a également ouvert la voie à des perspectives nouvelles. C'est ainsi, par exemple, que nous avons montré que les territoires, c'est à dire les bassins de vie, deviendraient la brique de base de la gouvernance du futur ; ou que nous avons contribué à diffuser à l'échelle internationale, y compris en Chine, le concept d'écologie industrielle et territoriale ; et que nous avons commencé à jeter les bases d'une finance responsable.

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, moins technocratique pourrait on dire, que celui qu'incarnaient l'alliance ; il ne s'encombrait 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 qualifiés 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. Nous connaissons bien les promoteurs du Forum social mondial, pour qui nous avions beaucoup d'estime, et l'on a rêvé ensemble pendant un temps, de la complémentarité entre la démarche propositionnelle de l'Alliance et la démarche plus oppositionnelle du Forum social mondial. Les premières années du Forum ont semblé confirmer cette complémentarité, jusqu'à ce qu'il quitte en 2004 son port d'attache de Porto Alegre pour organiser son sommet annuel successivement dans différentes régions du monde, le faisant renoncer de ce fait à son effort propositionnel.

Cette confrontation de deux visions de l'altermondialisme a eu un second effet, celui de nous obliger 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 avions conscience que seule une petite minorité des alliés participerait effectivement à cette assemblée, ce qui revenait à une forme de sabordage 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, au-delà sans doute de ce que nous avions imaginé. 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 avions 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 avions 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. Vincent Calame a mis à cette occasion au point une première version du logiciel Desmodo, souvent utilisé par la suite pour construire de façon transparente les conclusions de grandes rencontres organisées en de multiples ateliers, ce qui est la condition pour que tous les participants y jouent un rôle actif..

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.

Troisième étape, la Fondation se met au service des défis du vingt et unième siècle, 2003 - 2014

La seconde période sabbatique permet de définir la nouvelle stratégie de la Fondation

L'élaboration de l'Agenda a été la première marche de la seconde sabbatiale, en 2002-2003. Il fallait collectivement digérer tout ce qui s'était passé au cours des dix dernières années et en tirer les conséquences.

Au cours de la dernière décennie du XXe 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'expliquer 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 passer d'une forme de structuration de notre action à une autre, 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 à trouver des réponses à toutes ces questions que fut consacrée la période sabbatique.

L'Agenda, sans rendre obsolètes les thèmes qui avaient en 1991 structuré nos sept programmes, invitait à les mettre dans une nouvelle perspective, plus globale, dont les quatre défis identifiés dans l'Agenda seraient le ciment. L'affirmation des liens étroits entre les quatre défis ne permettait plus de structurer l'action et l'organisation de la Fondation à partir de programmes thématiques or ce sont eux qui avaient donné jusque là de l'autonomie aux équipes qui les animaient. Il fallait donc inventer une autre forme d'organisation assumant les liens entre toutes les actions de la fondation sans pour autant conduire à un mode de fonctionnement centralisé. Ni le respect des aspirations des différents membres de l'équipe ni la fidélité à nos partenaires historiques ne pouvait nous détourner de nos nouvelles priorités stratégiques. Les fondations sont, par excellence, des institutions non démocratiques, leur stratégie ne dépendant ni d'électeurs, ni d'actionnaires, ni d'adhérents ni d'exigences de clients. C'était bien le moment de donner corps à cette autre philanthropie qui assume servir au mieux des buts d'intérêt général qui la dépassent.

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. Sans grande surprise 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 avions inventée 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 avions 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 recouvrant 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 Tiennamen 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 Jiping, 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 et 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 égalisaient 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 administrative 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 proposions 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 successivement 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 coorganisée 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 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 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'Ecole 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*, prolongeant les réseaux construits par le programme « Agriculture paysanne et mondialisation », APM, 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. Notre difficulté à susciter des échanges entre fondations sur nos responsabilités n'est qu'un exemple de l'ampleur des transformations indispensables.

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 évènements 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 avions 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, d'autre part 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! Le Conseil de Fondation en était bien conscient en 2003 en décidant d'aller de l'avant avec pragmatisme, un pas après l'autre.

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 bénéficiions 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, 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 « État 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 XXIe 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. Au début de la nouvelle étape de la Fondation 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, ARGA. 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.

De nouveau 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, qui permettait 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 était 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.

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 devenu « pour une socio-économie solidaire » et sous l'impulsion de son animateur, Philippe Amouroux, nous avons exploré la possibilité d'en faire une alternative d'ensemble au modèle économique dominant. C'est d'ailleurs par ce biais que nous étions parvenus à mettre les alternatives économiques à l'ordre du jour des Forums sociaux mondiaux, montrant qu'il ne suffisait pas de prôner la « démondialisation » pour disposer d'une réelle alternative. 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 dégageant 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 dominant à l'époque, celui de 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. Et le concept d'oeconomie, adopté conjointement par Pierre Calame et Aurore Lalucq, a résumé 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 avions mis à jour pour la gouvernance. Pour ne donner qu'un exemple qui a des prolongements jusqu'à aujourd'hui, 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 et répond au souhait du Conseil de disposer d'un document de proposition pour chacun des quatre défis de l'Agenda.

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 eu 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 », notre aventure collective a su ouvrir quantité de perspectives nouvelles, se hisser à la hauteur de l'enjeu que nous avions nous mêmes identifié dans l'Appel pour des États 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.

Si elle parle à votre cœur et vous donne envie de suivre un des chemins ainsi balisés ou de vous fixer à votre tour un « devoir d'ambition », cette chronique de trente années de la Fondation aura atteint son but.