

Foundation pour le progrès de l'Homme

regards sur quatre ans d'activité de la fph

FOUNDATION
FOR
HUMAN PROGRESS

5

1991-95



LA FONDATION
EN CHEMIN

© FPH 1995

LA FONDATION EN CHEMIN

5

Regards sur quatre ans d'activité de la FPH
1991-1995

Document réalisé par les membres de l'équipe permanente
de la Fondation pour le progrès de l'Homme
avec la collaboration de Pierre-Yves Guihéneuf

Juin 1995



sommaire

Introduction : Quatre ans rue Saint-Sabin (Pierre Calame) 7

LES SEPT PROGRAMMES

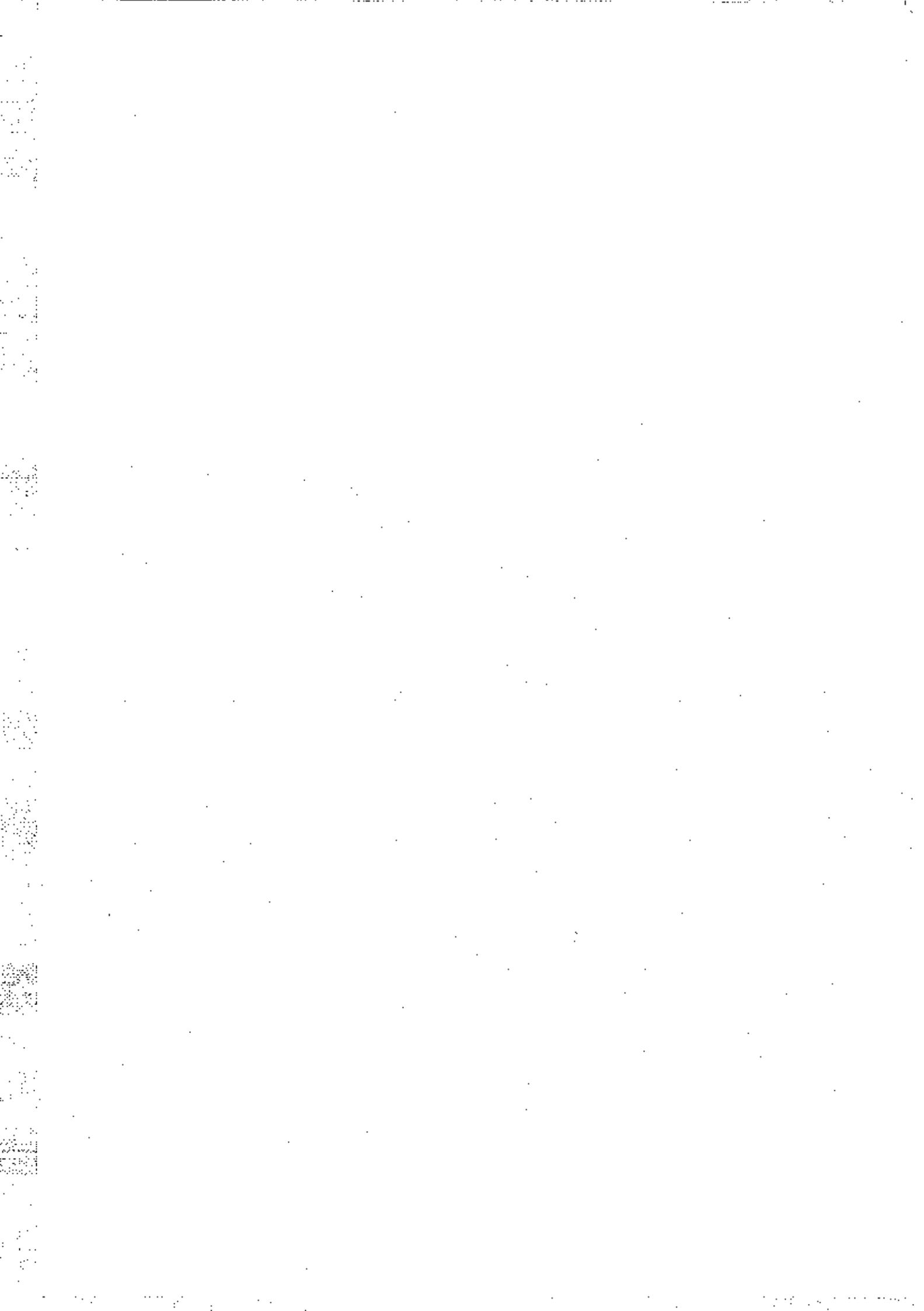
Lutte contre l'exclusion

<i>(Gérard Eloy, Philippe Amouroux, Pierre Calame)</i>	31
Innovation et changement social (Jacques Poulet-Mathis)	47
Etat et société (Pierre Calame)	55
Agricultures paysannes et modernisation	
<i>(Pierre Vuarin, Françoise Macé)</i>	69
Vivre en paix dans un monde de diversité	
<i>(Catherine Guernier, Michel Sauquet)</i>	81
Construire la paix (Pierre et Paulette Calame)	97
Avenir de la planète (Gustavo Marin)	111

LES QUATRE POLITIQUES

Rencontres de Saint-Sabin (Pierre Calame)	121
Capitalisation d'expérience (Michel Sauquet)	127
Édition et communication (Michel Sauquet)	131
Dialogues et documents pour le progrès de l'Homme (DPH)	
<i>(Vladimir Ugarte)</i>	143

L'équipe de Lausanne (Isabelle Tarradellas)	155
Les coups de pouce (Annik Ollitrault-Bernard)	159
L'espace Villarceaux	
<i>(Philippe Cacciabue, Matthieu Calame, Olivier Ranke)</i>	161
Les « cuisines » : où trouver l'essentiel ?	167
Histoire de la comptabilité analytique à la mode FPH	
<i>(Paulette et Pierre Calame, Malika Babaci, Annie Gogat)</i>	171
Internet et la FPH (Pierre Calame, Gustavo Marin)	181



Introduction

Quatre ans rue Saint-Sabin

Pierre Calame

Rendre compte très simplement à nos amis et proches partenaires de quatre ans de notre histoire (début 1991 à fin 1994), tel est l'objectif de cette cinquième livraison de la « *Fondation en chemin* ».

Il était temps de le faire. Pendant tout ce temps, certains ont suivi de près l'évolution globale de la Fondation, mais beaucoup d'autres nous disent avoir quelque peu « décroché », en dehors du programme spécifique auquel ils participent au sein de la FPH.

Résumé des épisodes précédents

À la fin de l'année 1990, la Fondation sort d'une période sabbatique de dix-huit mois, au cours de laquelle elle s'est essayée à un bilan de son activité et de ses méthodes depuis 1983.

Pendant la première période de sa vie, c'est principalement comme financeur de projets que la Fondation avait agi. Projets petits et grands projets, au Nord et au Sud, présentés par des partenaires divers, tant par leur origine géographique que par leur domaine d'intervention ou leur nature institutionnelle. Mais dans tous les cas, l'appui de la Fondation avait une même ambition : aider à établir un lien entre la réflexion et l'action.

Cette première période avait été aussi l'occasion d'inventer par tâtonnement un mode de relations avec nos partenaires et

d'accompagnement de leurs projets, ce qui nous avait fait sortir progressivement de la simple fonction de bailleurs de fonds. Et qui nous avait appris l'importance des outils et des méthodes, aussi bien pour recueillir et gérer la richesse des informations et des idées de nos partenaires que pour tenter d'assurer une cohérence entre des projets d'une telle variété.

La période sabbatique, incontestable privilège que notre structure particulière de Fondation nous avait permis, nous a apporté trois choses essentielles : réfléchir, avec les partenaires de cette première période, à nos modalités d'intervention ; évaluer et consolider nos méthodes internes de travail ; dégager les premières leçons des multiples informations et idées recueillies des dialogues avec nos partenaires au cours des années précédentes. C'est de la combinaison des trois que naît en 1991, au moment où commence cette tranche d'histoire, la Fondation nouvelle formule.

Quelques intuitions fondatrices

C'est sur une série d'intuitions que la nouvelle formule de la Fondation est alors fondée :

** nous entrons dans une période où l'urgence est moins de soutenir des projets ponctuels que d'aider les initiatives collectives qui s'efforcent de bâtir un monde plus vivable, d'aider à des prises de parole communes, de combattre le sentiment d'impuissance qui règne aujourd'hui chez trop de gens face aux forces politiques, techniques, économiques ou sociales qui dictent leur loi au monde. Dans des contextes et avec des interlocuteurs chaque fois différents, nous avons donc à inventer de nouvelles modalités pour l'action collective, évitant le double piège de l'institution et de la hiérarchie.*

** dans cette perspective, les modalités d'échange et de capitalisation d'expérience peuvent jouer un rôle décisif, et le débat sur les méthodes mérite de trouver sa place à côté du combat pour les idées et du combat pour les hommes.*

** malgré les formidables différences de contexte, les habitants des différents continents sont confrontés, dans un mode de plus en plus unifié, à des défis semblables et peuvent apprendre les uns des autres, du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest ;*

* notre petite taille ne doit pas nous interdire l'audace que notre indépendance nous permet ; il vaut mieux périr de trop d'ambition que d'ambition trop médiocre ; *le réalisme aujourd'hui ne consiste pas à réduire les défis du monde à l'échelle de notre petitesse, mais de mettre cette petitesse au service des défis tels qu'ils sont.*

Une fois ces défis posés, nous nous sommes retrouvés face à une fameuse « colle » en termes d'organisation au sein de notre toute petite équipe : comment parvenir d'un côté à décentraliser travail et décisions, et de l'autre à construire un projet collectif cohérent ? Nous avons dû, pour cela, rechercher des méthodes adaptées, aussi bien au niveau de la comptabilité que de celui du fonctionnement de l'équipe. Les pages qui suivent racontent les tâtonnements pour la mise en œuvre de ces différentes intuitions.

Mais cette évolution ne s'est pas faite dans l'abstrait. Les premières années de cette décennie — celles qui ont suivi la chute du mur de Berlin — ont été dans le monde des années marquantes. Et c'est par rapport à ce contexte historique que se situent évidemment les aventures que nous avons vécues avec nos différents partenaires.

Le monde immense bouge, la petite fondation frémît

Au plan mondial, la période est marquée d'abord par une phase courte mais intense de triomphe sans partage de l'idéologie néo-libérale. On voit certes déjà des signes de reflux avec les désillusions qui se font jour dans de nombreux pays de l'ancien bloc socialiste. Mais on est sorti enfin, entre-temps, du débat dogmatique sur le plus ou le moins d'Etat, et le dépassement des vieux schémas droite-gauche a permis d'en venir à un débat plus intéressant sur l'action publique, et sur les conditions de collaboration entre l'Etat et les usagers des services publics. L'accueil fait à la déclaration de Salvador et au petit livre sur les « habitants aménageurs », tous deux résultats d'une de nos rencontres de Saint-Sabin, n'aurait pas été ce qu'il a été sans ces événements majeurs de la décennie.

Deuxième facteur marquant de la période : après une forme de rémission liée à la relance de la croissance économique des pays riches à la fin des années 80, la progression du chômage et le creusement des écarts sociaux au Sud comme au Nord ont

reprise de plus belle. Tout cela a vite balayé l'illusion que l'exclusion et « l'apartheid social » étaient des problèmes conjoncturels qui disparaîtraient avec un nouveau style de croissance économique stimulé par les nouvelles techniques de traitement et de circulation de l'information. Dans ces conditions, la nécessité d'inventer dans les décennies à venir des formes de société moins excluantes s'impose à tous, en même temps que la crise des Etats providence contraint un peu partout à revoir les formes traditionnelles de l'action publique en faveur des plus pauvres.

Sur fond de fin de guerre froide, l'émergence des revendications identitaires et l'explosion des conflits interethniques, un temps congelées par la rivalité entre les deux blocs, obligent chacun à comprendre la fragilité de bien des situations dites de paix, la difficulté à passer d'une culture de violence à des cultures de paix. Elles mettent aussi en évidence de façon très dramatique la tension entre, d'une part, un monde unifié, interdépendant façon CNN, ou façon Coca-Cola, ou encore façon « effet de serre », et, d'autre part, un monde profondément cloisonné, où tribalismes, intégrismes et revendications identitaires interpellent violemment toute recherche d'universel. Là où nous mettions l'accent, au début, sur l'importance de reconnaître le droit de chaque culture à être et à s'affirmer, se consolider, nous insistons aujourd'hui sur l'importance du vivre ensemble, sur la nécessité de repérer des valeurs communes uniformément admises.

Au cours de ces quatre ans, nous avons vu également la conclusion des accords du GATT, obtenue autant par lassitude devant la durée de l'Uruguay Round que par une réelle conviction des parties. Cette exigence sans cesse réaffirmée de la libre circulation des marchandises et des services frappe de plein fouet le monde rural, les paysans, et place chacun à la merci du jeu du commerce mondial, fût-il villageois du coin le plus reculé de l'Afrique. De telles évolutions ont naturellement largement marqué le pilotage de notre programme « Agriculture paysanne et modernisation ».

Le début des années 90 a été, par ailleurs la période où, pour faire face aux interdépendances accrues (et sans réformer, malheureusement, les rapports de pouvoir qui existent en son sein), le système des Nations unies s'est efforcé de créer un espace de dialogue sur les problèmes communs à l'humanité. Les conférences de Rio en 1992 (Ecologie globale), du Caire en 1994 (population), de Copenhague (développement social) et de Pékin

(femmes) en 95, d'Istanbul en 96 (habitat), sont pour le moins ambiguës : elles permettent certes une prise de conscience et un débat mondial sur les questions d'intérêt commun, mais elles révèlent aussi l'impuissance de l'assemblée d'Etats que constitue l'ONU à apporter des réponses. Elles font apparaître l'émergence d'une société civile globale, facilitée par la diffusion foudroyante de nouveaux moyens de communication (en particulier Internet), mais cette société globale naît dans la cacophonie la plus totale, et elle ne parvient guère à passer de la dénonciation à une des propositions concrètes. Il n'empêche que les moyens nouveaux de communication, et la recherche d'une capacité collective de citoyens et de militants à exister et à peser face aux grandes institutions constitue le contexte culturel et technique dans lequel nous nous efforçons nous-mêmes, et à la mesure de nos moyens, d'appuyer des stratégies collectives.

Sept programmes, sept aventure humaines

À l'issue de la période sabbatique, nous avions décidé de concentrer (si l'on peut dire s'agissant de chantiers aussi vastes!) l'effort de la Fondation sur sept programmes, sept défis qui, dans la plate-forme de présentation de l'action de la Fondation pour 1992-1995, avaient pour intitulés :

- * *Avenir de la planète et équilibres écologiques globaux* ;
- * *Promotion et rencontre des cultures (vivre en paix dans un monde de diversité)* ;
- * *Innovations et mutations sociales* ;
- * *Etats et sociétés* ;
- * *Agricultures paysannes et modernisation* ;
- * *Lutte contre l'exclusion sociale* ;
- * *Gagner la paix*.

Le choix de ces thèmes ne s'était pas fait en chambre mais par l'exploitation de toute l'information, de tous les enseignements que nous avions pu dégager des dialogues avec nos partenaires au cours des cinq années précédentes : il reflète certes l'état actuel du monde mais aussi les liens créés au cours de la première étape de la vie de la Fondation.

Au départ, nous avons eu le souci que *chaque programme ait sa dynamique propre*. Pas de méthodologie préconçue et

uniforme, pas de volonté d'aborder de façon encyclopédique tous les aspects du thème abordé.

D'emblée, chaque programme s'est voulu *une aventure humaine*, ouverte aux désirs des autres, ouverte aux opportunités, ouverte à la surprise ; chacun a « vécu sa vie » à partir de l'embryon issu de la période sabbatique. Et, de fait, chacun des embryons avait ses propres perspectives de croissance. Cinq ans après, nous voyons bien que tous ont un air de famille, tous sont marqués par les « gènes » de la Fondation mais certains sont devenus des colosses tandis que d'autres sont des maigrichons, certains sont plutôt engagés dans des actions concrètes, d'autres sont plus intellectuels, plus concentrés sur la mise en forme d'idées..

Des points de départ différents

Quelle fut la méthode de développement de ces programmes ? Nous avons d'abord eu le souci qu'ils s'enracinent dans le terreau de nos partenaires. C'était bien le moins puisque les thèmes eux-mêmes venaient des dialogues avec eux. Mais, d'entrée de jeu, les enracinements ont été très disparates.

Deux programmes étaient nés avant même la période sabbatique : « agricultures paysannes et modernisation » d'une part et « avenir de la planète et équilibres écologiques globaux » d'autre part. Sur ces deux thèmes, nous avions, dès 1986-1988, décidé de dépasser, d'abandonner le financement de projets ponctuels et commencé à construire des réseaux d'échange. En outre, sous l'influence de nos partenaires de la première heure, principalement des organisations non gouvernementales franco-phones tournées vers le Tiers monde, beaucoup des projets soutenus par la Fondation entre 1983 et 1989 tournaient autour de l'agriculture et du développement rural intégré. Nous avions sur ces questions, au Sud comme au Nord, des partenaires avec lesquels des relations de confiance s'étaient progressivement tissées.

D'autres questions étaient fortement enracinées dans les préoccupations de nos partenaires de première période. Je pense par exemple aux *conditions de diffusion des innovations*. Nous avions soutenu beaucoup de projets de mise au point et de diffusion de technologies alternatives et, devant les échecs répétés de leur diffusion, nous étions bien obligés de nous poser des

questions. Mais *ce n'est pas parce qu'une question s'impose que des acteurs concrets sont prêts à s'investir pour la prendre en charge!* Qu'une organisation paysanne prenne en charge une réflexion sur l'évolution de l'agriculture et du monde rural, c'est, si l'on peut dire, dans la nature des choses. En revanche, une organisation non gouvernementale qui a construit son identité sur les technologies alternatives et qui tire ses ressources de « projets » de technologies alternatives, n'est pas nécessairement prête à une réflexion globale sur les conditions du changement des systèmes techniques et sociaux. Même si cette réflexion conditionne toute son action, elle n'est pas au coeur de son activité quotidienne, elle n'est pas la clef de ses ressources et de sa survie. Réfléchir, étaler au grand jour les doutes n'est pas sans danger.

Autre exemple, celui des rapports entre Etat et société. La plupart de nos partenaires non gouvernementaux quoique apôtres de l'initiative locale par conviction et par vocation avaient tous, à un moment ou à un autre rencontré l'Etat sur leur chemin. Ils se définissaient par opposition à lui (les organisations non gouvernementales ont pour point commun une définition négative, celle d'être *non gouvernementales* précisément), mais étaient obligés de reconnaître l'Etat comme un acteur décisif des régulations sociales. Cela ne les rendait pour autant ni plus experts dans le fonctionnement réel des machines publiques, ni moins méfiants à l'égard des grandes machines, ni plus aptes à faire des relations entre Etat et société un axe central de leur travail.

Dans le cas du programme « *construction de la paix* », le thème même du programme était peu formulé par nos partenaires. L'idée que la construction de la paix était plus complexe que la conduite de la guerre et méritait un effort collectif de longue haleine nous était venu principalement du travail d'un organisme colombien, le CINEP¹, que nous soutenions depuis 1986 avec le CCFD². D'une certaine manière, cette question essentielle des fondements historiques et culturels de la violence et des conditions de construction de la paix était un « angle mort » de l'action de la plupart de nos partenaires. Le « développement » auquel la plupart d'entre eux se consacrait était supposé conduire par lui-

1. *Centro de investigación y educación popular*
2. *Comité catholique contre la faim et pour le développement*

même à une société pacifique. De ce fait, en 1991, tout restait à inventer.

Un puzzle dont le dessin n'est pas arrêté à l'avance

Il est important de garder en tête ces différences pour comprendre l'évolution de chaque programme. Elles justifiaient que chacun des programmes saisisse ses chances, trouve son rythme et ses partenaires. Je comparerais volontiers notre état d'esprit de 1991 à celui d'un jardinier qui fait des semis. Nous savions que viendrait un temps où il faudrait démarier nos carottes, éclaircir les rangs, sélectionner certaines questions prometteuses, en mettre d'autres au compost parce que nous n'avions pas le terreau suffisant pour les faire prospérer ; poser ici un tuteur, manier là le sécateur, etc., mais tout cela viendrait plus tard ; il fallait commencer par semer.

Une autre caractéristique commune de la démarche de la Fondation avec l'art du jardinage tient à la place des opportunités dans le développement des programmes et des politiques. Nous ne sommes pas un centre de recherche qui, après avoir défini des thèmes prioritaires, lancerait des appels d'offre pour les faire progresser les uns et les autres. Certes, nous voulons faire avancer la réflexion et l'action collectives sur un certain nombre de questions fondamentales mais nous n'avons ni volonté, ni capacité de le faire si nous ne rencontrons pas le désir de partenaires. Et quand on regarde cinq ans après le développement des différents programmes, on voit en permanence ce mélange de volontarisme et d'opportunisme.

Je me souviens d'un compte rendu de séance de la Chambre de Commerce de Mons, en Belgique, au XIX^e siècle qui disait en substance : « *la plus belle mine du monde, la plus riche en minerai, ne vaut rien si elle n'est pas à proximité d'un canal* ». Nous pouvons en dire autant des questions soulevées dans le cadre des différents programmes de la Fondation : la question la plus pertinente du monde, la plus importante du monde ne vaut pas grand-chose s'il n'y a pas des partenaires pour la porter et se l'approprier. Prenons l'exemple du programme « Innovations et mutations sociales ». Dans le monde entier la formation des élites, notamment des élites techniques, tout particulièrement des ingénieurs, joue un rôle décisif dans l'évolution de la société, et

trop souvent l'on forme des autistes sociaux, des barbares de l'innovation, des personnes mieux préparées à des exploits techniques qu'à penser le monde de demain. Le constat une fois fait, comment aller plus loin ? En l'occurrence, faute d'avoir su trouver des alliés, nous n'avons guère progressé.

Dans les années 1992-1993, nous avons utilisé l'image du puzzle pour nous rendre compte de notre démarche tâtonnante. Dans nos dialogues avec chacun de nos interlocuteurs, nous essayons en effet de repérer les points d'accroche, les baies et les caps caractéristiques de chacune des pièces nouvelles, susceptibles de venir trouver leur place dans les formes en creux de la dynamique préexistante. Mais c'est un puzzle particulier, *un puzzle dont le dessin n'est pas arrêté à l'avance*, un puzzle qui se construit en marchant. A la question de savoir pourquoi tel aspect d'un programme s'est particulièrement développé, pourquoi tel autre qui occupait une place importante dans le discours ne se traduit pas substantiellement dans l'action, la réponse est presque toujours la même : ça s'est trouvé comme ça. Des partenaires, des opportunités ont été là, ou ont manqué au bon moment, au moment où des orientations se prennent. À travers l'histoire de chaque programme, nous avons un peu l'impression d'apprendre de façon tâtonnante à agir dans la complexité. C'est *le modèle du développement vivant* qui nous paraît le mieux adapté à ce mélange de programmation — les gènes de la Fondation — et d'opportunisme.

Une goutte d'eau dans l'océan

Ces sept défis immenses auxquels la Fondation a donné la priorité sont, Dieu merci, abordés et pris en charge par un très grand nombre d'instances plus puissantes, plus compétentes sur leur domaine que ne peut l'être la Fondation. Ce qui veut dire *qu'à chaque instant se pose la question de la valeur ajoutée propre de la Fondation*. Nous avons dû apprendre, nous devons encore apprendre comment identifier, analyser et évaluer la valeur ajoutée à apporter et la valeur ajoutée apportée.

Un exemple : nous nous demandons souvent, ouvertement comment la société change. C'est même le titre d'un séminaire permanent organisé par la Fondation. Y-a-t-il beaucoup de questions qui aient fait couler autant d'encre depuis que le monde

est monde, depuis que des historiens écrivent des histoires, depuis que les utopistes rêvent, depuis que la politique existe, depuis que les chercheurs cherchent ? Malgré cette abondance nous constatons que les acteurs de base du changement manquent souvent d'un cadre de référence fondé sur l'expérience des autres. C'est là que nous allons porter notre effort.

Et les relations entre Etat et société. N'est-ce pas la substance même de la réflexion politique ? Le domaine des sciences administratives ? La raison sociale de millions et de millions de fonctionnaires ? Exact. Et pourtant rien de tout cela ne prend suffisamment en compte la nature des relations entre les institutions publiques et les populations pauvres. C'est en partant de l'action publique dans les quartiers populaires que nous avons trouvé un fil directeur pour interpeller et transformer les modes d'intervention de l'Etat.

La construction de la paix. N'est-ce pas ce que des milliards de femmes et d'hommes appellent de leurs voeux ? N'est-ce pas l'objet même de l'Etat et de la diplomatie ? Exact. Mais la question du passage effectif de la guerre à une paix durable est rarement abordée. C'est donc en identifiant les multiples conditions du passage de la guerre à la paix que nous avons cherché notre valeur ajoutée.

Et les déséquilibres écologiques de la planète ! N'est-ce pas l'un des sujets majeurs de préoccupation de l'ONU, l'objet d'une mobilisation exceptionnelle des esprits et des institutions à l'occasion de la Conférence de Rio de Janeiro en 1992 ? Là, partant du constat de l'impuissance des Etats à gérer ensemble des défis qui remettent en cause la souveraineté de l'Etat-Nation, c'est en contribuant à créer un imaginaire collectif commun, en prenant une initiative ambitieuse de citoyenneté planétaire, que nous avons essayé d'apporter de la valeur ajoutée.

Un fil directeur : la construction d'intelligence collective

Chaque programme, on le voit, a sa vie propre et c'est ainsi que nous l'avons voulu. Mais, cinq ans après, ce qui me frappe c'est malgré tout les points communs. Qu'est-ce, en effet, qu'un défi mondial, dans un monde marqué à la fois par son *unité*, par les interdépendances croissantes entre ses parties, ses continents et ses peuples, et par sa *diversité infinie* ?

Un défi mondial est un défi qui se pose aux quatre coins de la terre et qui appelle à la fois des réponses locales, spécifiques et des réponses à un niveau plus global, national, continental et intercontinental. Ces défis, écrivions-nous dans la plaquette de présentation de la Fondation de 1992 ont été retenus à partir du constat « *que sur certaines questions, décisives pour l'avenir de l'humanité, les savoirs effectivement mobilisés restent très largement insuffisants. Elles nécessitent des modes d'action collective à la hauteur de leurs enjeux* ». L'objectif est donc de renforcer aux différents niveaux *la capacité d'action, la capacité stratégique des acteurs*. Nous voulons *aider à ce que se constitue une intelligence collective et une capacité d'action collective*. J'insiste un peu sur cette notion d'intelligence collective qui a occupé progressivement une place centrale dans nos propos. Parlant de la stratégie nécessaire pour engager les mutations en vue du XXI^e siècle, *la plate-forme pour un monde responsable et solidaire* insiste sur deux points :

- * le monde change dans nos têtes avant de changer sur le terrain ;
- * il n'y a pas de transformation sans réseau.

Effectivement, s'il n'y a pas de réseau, s'il n'y a pas une confrontation patiente des points de vue pour construire des *représentations communes, un imaginaire en partie commun*, il n'y a pas d'action collective possible. Nous devons donc nous doter d'outils de réflexion communs, *d'un capital d'expériences communes* pour peser sur les défis du monde. Mais ces outils communs ne peuvent naître d'une démarche descendante où des savants et des méthodologues penseraient des outils tandis que les acteurs de terrain n'auraient qu'à les apprendre et à se les approprier. *On ne s'approprie bien que ce que l'on a soi-même inventé, redécouvert, conçu*. L'enjeu est donc de mettre en place des processus d'invention commune.

Allons plus loin. Pour conjuguer unité et diversité, pour faire face au défi de la complexité, il faut toujours *multiplier les angles d'approche*. Dans l'alliance pour un monde responsable et solidaire qui est née du programme « Avenir de la planète et équilibres écologiques globaux » nous disons que pour gérer la complexité il faut aborder les mêmes réalités sous trois angles : à partir d'un *lieu*, à partir d'un *milieu*, à partir d'une *question*. Il n'est donc pas étonnant que sous des formes très variées chaque programme comporte un volet géographique et un volet thémati-

que et s'efforce, bien imparfaitement, d'impliquer différents milieux.

Une intelligence collective suppose plus que des méthodes ; elle suppose *des liens humains*, des alliances implicites ou explicites. Dans chaque programme, de ce fait, il a fallu, il faudra encore du temps pour construire *la confiance mutuelle*, pour construire des morceaux de *représentation commune*. Bien souvent, *l'élaboration d'une plate-forme ou d'une charte a été une étape importante du programme* ou de tel ou tel de ses aspects. Cette élaboration, est le moment où un premier noyau de partenaires, un premier réseau éprouve le besoin de se dire à lui-même et de dire aux autres : « voilà ce en quoi nous croyons ; voilà ce qui nous motive à travailler ensemble ; voilà nos perspectives ». Ce n'est pas par passion déclaratoire, pour le plaisir de produire des textes que nous le faisons, mais parce que nous sommes convaincus qu'une intelligence collective ne se construit pas n'importe comment et avec n'importe qui.

Les quatre politiques, outils de l'intelligence collective

Construire une intelligence collective c'est ensuite *mutualiser l'expérience des uns et des autres*. Est-ce possible ? comment transposer une expérience à d'autres lieux et d'autres contextes ? Nous avions dès 1990 pris conscience de l'importance de cette question et les « quatre politiques » de la Fondation, sont autant d'outils méthodologiques et pratiques pour tenter d'y répondre :

* *la politique de « capitalisation d'expérience »* s'attaque aux conditions dans lesquelles une personne ou une institution peut à un moment critique de son histoire, la fin d'une période, une crise, mettre en forme et transmettre *l'essentiel de ce qu'il a appris* ;

* *les rencontres de Saint-Sabin* sont conçues comme *un espace de liberté et une méthode pour confronter des expériences multiples* autour d'une même préoccupation ;

* *le réseau international d'échange d'expériences « dialogues pour le progrès de l'homme »* (DPH) se confronte directement aux défis de la sélection et de la structuration de l'expérience venue des quatre coins du monde ;

* *la politique de publication* et, demain, la politique de communication électronique, offre un support matériel à toute cette expérience réunie.

Dès lors que la Fondation a pris conscience de sa vocation à appuyer la construction d'intelligences collectives, ces quatre politiques ont été l'outil majeur d'action dans le cadre de chaque programme.

Le format classique du colloque scientifique incite peu au dialogue et à la mutualisation de l'expérience. Les *rencontres de Saint-Sabin* que nous avons multipliées depuis trois ans, sont devenues progressivement un outil central des programmes, créant des liens humains, permettant l'élaboration de textes communs (plates-formes, déclarations) qui condensent le produit de l'échange et constituent le socle sur lequel nous nous appuyons, avec nos partenaires, pour conduire des dynamiques communes. La méthode a porté ses fruits aussi bien dans le domaine des relations Etat-société (déclarations de Caracas et de Santiago en 1992, de Salvador en 1993) que dans celui de l'agriculture (ces rencontres ont fait naître les réseaux continentaux APM Agriculture paysanne et modernisation) ou dans le domaine de la construction de la Paix (les rencontres d'échange d'expériences sont devenues la méthode privilégiée de conduite du programme).

Même appropriation progressive des politiques dans *le domaine de l'édition et de la communication*. Au début de 1991, notre politique éditoriale consistait surtout à valoriser les travaux des partenaires avec divers éditeurs. Mais on a vu rapidement le développement d'outils d'édition propres à la FPH (« dossiers pour un débat »). Ils sont devenus le moyen commun pour mettre en forme la connaissance collective. Tout processus d'intelligence collective est en effet fragile ; s'il n'y a pas « d'effet de cliquet » susceptible de consolider les acquis, la bobine peut se dérouler plus vite qu'elle ne s'est enroulée. D'où le souci de garder trace des rencontres, des dialogues, des accords.

Pour DPH (*Dialogues pour le progrès de l'Homme*, système international d'échange d'informations), trois évolutions ponctuent ces quatre ans. Tout d'abord, le thème de l'échange d'expériences, de la capitalisation d'expériences revient maintenant partout. Des milliers de gens ont, comme nous, découvert son importance. Cela ne veut pas dire bien entendu que tous soient devenus des

adeptes de DPH. Mais cette prise de conscience est très favorable à son développement. Deuxième évolution : le développement des réseaux associés DPH. Ce sont des réseaux humains. Chacun a son identité propre, ses préoccupations propres, et voit dans DPH un outil d'échange au sein du réseau avec les autres. Grâce à eux, la dynamique DPH devient chaque année plus collective : la rencontre annuelle des réseaux est devenue une sorte d'Assemblée générale où les décisions sont prises en commun. Cette évolution fait naître des crises sur le partage des tâches et du pouvoir, complique la prise de décision, mais c'est le prix à payer du passage de DPH à l'adolescence. Troisième évolution enfin : le rythme d'alimentation de la base d'expériences s'est considérablement accru, avec des sources notamment diversifiées. Les produits écrits de DPH se diversifient.

Le purisme militant du départ — un réseau fondé sur le troc où chacun apporte son expérience en échange de celle des autres — est adouci au profit d'une nouvelle priorité : la valorisation commune d'une intelligence collective.

Profession : courtier en expériences

Une certitude nous habite maintenant, à partir de l'expérience acquise dans les différents programmes : l'échange d'expériences est possible et utile mais ne saurait avoir pour résultat une sorte de savoir universel détenu et bientôt approprié par un corps d'experts qui en tirerait son statut et sa notoriété et parcourrait le monde pour le répandre avec un zèle missionnaire. *Nous pensons que l'expérience est communicable mais qu'elle l'est dans le cadre du contact direct entre des êtres confrontés à des défis communs.* Il nous semble que la fonction d'un « expert » n'est pas de propager un savoir universel mais de permettre ce contact direct, de détecter à travers le monde les contacts qui seront les plus utiles.

L'appui de la Fondation aux processus de paix, en Ethiopie, au Rwanda, en offre la meilleure illustration. Dans chacun de ces deux cas, les gens du pays ont eu à identifier les principaux défis de la construction de la paix. L'exigence de mettre des mots sur les défis et de les hiérarchiser est en effet le préalable à toute élaboration de stratégie. À partir de cette liste de défis, à partir des réseaux de relation progressivement créés avec nos partenaires, nous avons recherché dans le monde entier des expériences

historiques correspondant à ces défis. Puis nous avons demandé à des acteurs de cette expérience historique ou à des témoins de première main de traverser les mers pour venir en parler, ici aux Ethiopiens, là aux Rwandais. *Cette démarche est, si l'on veut, le fruit de l'expertise : nommer des défis ; connaître des réseaux ; être en mesure de convaincre qu'il vaut la peine de se déplacer à titre bénévole à travers le monde pour le seul profit d'avoir à raconter son expérience, le jour dit, à des inconnus qui dans un autre pays sont confrontés à des défis semblables. L'expert pour nous n'est pas le détenteur du savoir technique, il est le médiateur entre des expériences humaines.* C'est cette démarche que nous nous efforçons d'appliquer dans tous les domaines.

Les principes de base de l'échange d'expériences

Au-delà de la mise en contact d'expériences semblables, ne peut-on tirer de l'échange une forme de savoir universel collectif utile à l'action ?

Là aussi, c'est une démarche empirique qui nous a conduits à jeter les bases de ce que nous appelons maintenant la méthodologie de l'échange d'expériences. Elle est née de la politique des rencontres et du développement du réseau DPH. Nos multiples partenaires, que ce soient des organisations paysannes, des mouvements de citoyens dans des quartiers populaires, des organisations d'appui à ces mouvements, des fonctionnaires, des responsables politiques... n'expérimentent pas en laboratoire. Ils sont dans la société. Ils sont dans la vie. Ils sont dans l'action. Qu'il s'agisse de transformer des politiques énergétiques, de faire évoluer des quartiers d'habitat précaire, de permettre aux paysans de peser un peu mieux sur les conditions de production et de commercialisation des produits agricoles, le simple fait de l'énoncer montre que l'on a conscience d'avoir à résoudre un problème générique, qui se pose aussi à d'autres. L'énoncer, c'est déjà sentir que nous pouvons apprendre des autres. Et pourtant il est enraciné, enchassé dans des contextes sociaux, culturels, économiques, techniques, politiques à chaque fois spécifiques. Vouloir l'en sortir, vouloir l'extraire, c'est lui faire perdre sa réalité même. *C'est au contraire la capacité collective à aborder une même question dans chaque contexte spécifique, qui est au cœur de l'intelligence collective.*

Paysans thaïlandais et paysans maliens sont tous deux confrontés à la filière mondiale de production et de commercialisation de riz. Mais le Mali n'est pas la Thaïlande. Le Rwanda, la Yougoslavie et l'Uruguay sont tous trois confrontés à la mémoire des exactions commises en période de crise ou de dictature. Mais leurs histoires ne sont pas semblables. Les *barrios* de Caracas, les *favelas* de Rio de Janeiro, les *kanpungs* de Djakarta, les banlieues populaires françaises sont tous confrontés à l'intervention publique, sont tous amenés à interroger les conditions de pertinence et d'efficacité de cette action mais les contextes n'ont rien à voir. On pourrait multiplier à l'infini les exemples pris dans chaque programme. *Echanger l'expérience c'est, d'abord, apprendre à décrire cet enchaînement d'un problème dans un contexte, c'est développer une pratique de l'approche systémique.*

Les rencontres de Saint-Sabin nous ont montré l'intérêt majeur du dialogue pour développer cette pratique. C'est en se racontant aux autres dans le contexte émotif de l'échange, avec le souci non de briller mais de se faire comprendre, sans risque d'être jugé parce qu'il n'y a pas de conférencier et d'auditeur, que se crée le contexte favorable où, lors d'un tour de table long, chacun s'oblige à dire l'essentiel de son problème. Bien plus que des exposés savants, ce tour de table est l'occasion de découvrir ensemble, un peu à la manière dont opère un révélateur photographique, que derrière la diversité des situations il y a des données structurelles communes. *Le patrimoine du réseau, le fruit de l'intelligence collective c'est à la fois l'identification de ces grandes questions communes et la mémoire de leur enracinement dans des contextes très divers.*

Réfléchissant, lors de notre période sabbatique de 1989-1990, aux raisons pour lesquelles il était si difficile d'utiliser au service du progrès de l'homme bien des connaissances dites scientifiques, nous nous étions rendu compte de l'importance de la recherche clinique fondée sur l'observation de différents cas réels, par opposition à la recherche expérimentale, en laboratoire. Chaque programme est *une véritable démarche de recherche clinique collective impliquant les acteurs du changement eux-mêmes.*

Se relier pour sortir de l'impuissance

Bâtir des réseaux internationaux de confiance, inventer les formes d'une intelligence et d'une expertise collectives, accepter et apprivoiser la complexité en abordant des défis communs à partir de lieux, de milieux et de questions, autant de moyens de bâtir *une capacité de proposition collective*. Les Anglais utilisent le mot difficilement traduisible de « empowerment » pour désigner une action visant à mettre des personnes ou des groupes en situation de pouvoir, en situation de capacité face à leurs propres défis. C'est bien de cela dont il s'agit. Dans la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire, nous disons que la principale menace qui pèse sur l'humanité est *le sentiment de chacun de sa propre impuissance à faire face aux défis de demain* et à peser sur eux. La réponse, c'est la construction de nouvelles formes de pouvoir collectif démocratique. Les composantes en sont toujours un peu les mêmes : *relier des personnes et des institutions; identifier les questions critiques; créer des espaces de débat pour les analyser et les approfondir; confronter les expériences et en dégager des leçons communes; formuler des pistes de progrès; proposer des processus de transformation; lutter pour que ces transformations s'accomplissent*. S'il est possible, sur quelques questions et selon des modalités à réinventer dans chaque cas, de parcourir cet itinéraire, alors on peut parler de construction d'un pouvoir collectif et les gens, même les plus modestes, sont en mesure de peser sur leur destin au même titre que les grands acteurs internationaux que sont les firmes multinationales, les institutions internationales, les grands laboratoires. On peut sortir de l'impuissance.

L'évolution des relations avec les partenaires

La période 1990-1995 a profondément transformé la Fondation. Elle s'est installée en 1990 rue Saint-Sabin dans des locaux plus grands avec des espaces importants consacrés à la rencontre, à la réunion. *L'équipe* s'est agrandie car la conduite des programmes suppose une implication beaucoup plus lourde de la Fondation que le suivi de projets. Il a fallu trouver en dehors de la Fondation les ressources humaines nécessaires à l'animation de programmes.

La nature de nos partenaires et la forme des relations avec eux s'est, elle aussi, profondément transformée. Nos partenaires de la première heure, souvent des organisations non gouvernementales du Nord orientées vers le Tiers monde, n'étaient plus seules ou les mieux placées pour ces nouvelles aventures ; elles ont été le point de départ de la démarche, elle n'en sont pas nécessairement le point d'arrivée. Ensuite, quelles que soient les conditions que nous mettions entre 1983 et 1989 au soutien de projets, la logique dominante était de venir appuyer le désir de l'autre, du partenaire. C'est lui qui énonçait le projet, nous en apportions les moyens financiers, le suivi et l'accompagnement. Mais dès lors qu'il s'agit de bâtir une capacité collective, le projet de la Fondation et les méthodes de travail prennent de la force ; leur prise en compte devient une condition du soutien financier. Là où le projet de mise en capacité collective, d'intelligence collective est réellement partagé, le problème est simple. Mais là où, pour le partenaire, l'ambition d'une intelligence collective n'est qu'un supplément d'âme son ambition première restant de mener des projets concrets, de terrain, le changement de pied de la Fondation ne s'est pas fait sans grincements de dents ! Qu'est-il ce bailleur de fonds qui se mêle en plus d'avoir une stratégie ? Détenant à la fois l'argent et le désir, ne jouit-il pas d'un pouvoir exorbitant ? Ne va-t-il pas progressivement transformer ses partenaires en purs instruments de sa volonté, en purs prestataires de service ?

Nous n'avons pas encore analysé avec nos partenaires toutes les conséquences de cette évolution mais nous savons qu'il faut le faire. Nous sentons bien qu'entre une alliance et la pure prestation de service d'un partenaire qui met, moyennant finances, sa compétence et son savoir au service d'un programme, il existe une infinité de situations intermédiaires. Jacques Poulet-Mathis, l'un des membres du Conseil, avait utilisé à une époque une belle image pour illustrer ce dilemme. Dans la phase de financement des projets, disait-il, le partenaire était le soleil autour duquel gravitait la planète fondation. Dans la nouvelle phase, ouverte en 1990, il ne faut pas que la Fondation se prenne pour le soleil autour duquel tout gravite.

Ceci se vit très concrètement dans les différents programmes ou dans des politiques comme DPH : *même si la fondation a pris l'initiative, vient un moment où les réseaux humains constitués prennent leur autonomie, deviennent suffisamment forts et*

suffisamment mûrs pour avoir une volonté collective propre, pour que la Fondation ne soit plus celle d'où procède la volonté, ou plus exactement là d'où procède toute la volonté. Ce processus d'affranchissement collectif prend toute sa force avec l'alliance pour un monde responsable et solidaire : s'il s'agit de bâtir en 1999 des Etats Généraux de la Planète ou une Assemblée des citoyens du monde, ce n'est possible que si la Fondation est radicalement dépassée par sa propre initiative.

L'intégration par les outils

À quoi bon, pour une petite fondation, s'impliquer dans autant de défis d'ampleur mondiale alors qu'un seul de ces défis suffirait à nous impliquer toute une vie ? C'est une question que nous nous posons souvent, au sein de l'équipe, au sein du Conseil de Fondation. La réponse tient en un mot : décloisonnement. Gérer simultanément unité et diversité, adopter un point de vue global, systémique, sur les réalités d'aujourd'hui, c'est mettre l'accent sur les relations entre les choses plutôt que sur les choses elles-mêmes. Nous l'avions bien vu dans la première étape du travail de la Fondation, entre 1983 et 1989, les connaissances spécialisées sont abondantes, surabondantes. La vision globale fait défaut. Sans cesse les questions se renvoient l'une à l'autre : la paix à la capacité à vivre dans un monde de diversité ; l'agriculture à l'État ; l'exclusion sociale aux déséquilibres écologiques ; l'État à la maîtrise sociale de l'innovation technologique, etc.

Les sept défis que nous avons retenus en 1990 ne constituent pas un découpage, meilleur qu'un autre, des réalités du monde d'aujourd'hui. Ces défis ne valent que parce qu'ils se renvoient l'un à l'autre. Nous savions donc que le pari serait perdu, que le choix de 1990 perdrait sa raison d'être si, par commodité de gestion et par le souci légitime de chacun des membres de l'équipe d'avoir un domaine d'action bien défini et des responsabilités claires, nous en venions à développer l'une à côté de l'autre sept petites fondations, avec chacune son budget et ses partenaires. Nous l'avons dit et répété, nous nous le sommes sans cesse répété à nous mêmes, c'est une seule et même fondation avec un seul et même projet, avec un seul réseau de partenaires. Plus facile à dire qu'à faire ! car si ce souci de cohérence nous avait conduits à un dispositif centralisé, où toutes

les décisions se prenaient en commun, la Fondation se serait vite engorgée.

Nous avons dû apprendre à conjuguer unité et diversité, cohérence d'un projet d'ensemble et décentralisation des responsabilités et des initiatives. Cette nécessité n'est ni nouvelle ni spécifique à la Fondation. Toute organisation d'une certaine taille, en particulier toute entreprise impliquée sur plusieurs produits, plusieurs techniques et plusieurs marchés doit faire face aux mêmes difficultés, assumer les mêmes contradictions, inventer les modes d'organisation qui permettent d'y parvenir. Par rapport aux autres organisations que j'ai connues, dans l'administration, dans l'économie ou au sein du monde associatif, la Fondation constitue néanmoins un cas extrême du fait de la disproportion entre l'ampleur du champ géographique et thématique de son action et la petitesse de l'équipe et des moyens. Il serait bien prétentieux de soutenir que nous avons su résoudre cette contradiction. Ceux qui nous connaissent bien savent les limites de notre démarche. Néanmoins, le parti que nous avons adopté nous paraît fructueux à l'usage : il consiste à assurer l'intégration de l'équipe par l'usage d'outils communs de gestion. Ces outils, décrits en 1993 dans un document interne intitulé « l'essentiel est aux cuisines », ont trait à la gestion de l'argent, des relations avec les partenaires, de la circulation de l'information, de la construction de la mémoire. Plus précisément :

* malgré la croissance de l'équipe, nous avons maintenu scrupuleusement la réunion hebdomadaire du lundi matin qui réunit la totalité de l'équipe et offre l'occasion de nous informer mutuellement sur les événements de la semaine passée et sur les rendez-vous de la semaine à venir. De même le courrier continue à circuler au sein de toute l'équipe. Par le temps passé ensemble, par la possibilité pour tous de voir tout le courrier, nous assurons le fait que dans un projet comme le nôtre la circulation de l'information et le dialogue informel entre les uns et les autres représentent une part importante du temps de travail et des coûts de fonctionnement. Aucune de nos actions ne vaut par elle-même. S'il est vrai que notre vocation est de construire un puzzle dont le dessin n'est pas fixé à l'avance, l'enjeu premier est que chacun, quelle que soit l'importance de ses responsabilités au sein de la Fondation, ait en tête l'ensemble de son état actuel. Lorsque nous n'étions encore que dix personnes, je défendais l'idée qu'une embauche supplémentaire n'amenait en réalité que 40 % de force

de travail supplémentaire. En effet, si l'on admet qu'il faut consacrer 3 % de son temps à informer chacun des collègues et que lui-même utilise 3 % de son temps à vous informer, quand on ajoute une onzième personne, elle passera dix fois 3 % de son temps à informer les autres et chacun des dix autres lui consacrera 3 % de son temps. Formulation caricaturale bien sûr mais qui a l'intérêt de montrer, indépendamment de toute considération sur les frais de fonctionnement, la nécessité paradoxale d'être une petite équipe pour nous intéresser à des questions aussi vastes. La taille du parapheur où circule le courrier, la taille de la table autour de laquelle se réunir, le temps de parole de chacun à la réunion du lundi, autant de clignotants indiquant qu'on arrive à une taille maximale !

* les outils informatisés de gestion de l'information nous sont d'un grand secours : l'annuaire, commun à tous, mis à jour et disponible à tout moment à tous dans le cadre de la mise en réseau à laquelle nous avons procédé en 1994 ; les fiches de suivi (près de 6 000 maintenant!), outil mis en place depuis 1986 et qui constitue la mémoire active de la Fondation ; enfin, dernière née et non la moindre des applications informatiques, la comptabilité analytique qui permet de rendre compte de l'ensemble des dépenses, petites et grandes, de traiter sur le même plan un repas de travail et le financement d'une convention plurianuelle et qui, analysée en long, en large et en travers nous permet à échéance régulière d'avoir une vision d'ensemble de l'activité de la Fondation.

Trois remarques sur ces outils : la première, qu'il faut une volonté de fer pour que ces outils soient réellement utilisés au quotidien; la seconde, que le temps d'apprentissage est important, même au sein d'une petite équipe comme la nôtre, pour que les outils soient réellement appropriés; la troisième, que tous ces outils, aussi parfaits soient-ils, ne vaudraient rien sans une intensité des relations interpersonnelles, informelles au sein du collectif de travail.

Recherche d'un équilibre entre le Conseil de Fondation et l'équipe permanente

Les orientations définies en 1990 ont eu des conséquences plus imprévues sur les rôles respectifs du Conseil de Fondation et l'équipe permanente. Le premier a statutairement la responsabilité de décisions financières. La seconde de préparer celles-ci puis de les mettre en oeuvre. La responsabilité de l'élaboration de la stratégie, c'est-à-dire du cadre général dans lequel vont se prendre les décisions, n'est pas précisément définie. Comment le serait-elle d'ailleurs ? Car, si la décision stratégique proprement dite peut faire l'objet d'un acte ponctuel, solennel, l'élaboration stratégique elle-même est un processus plus continu et le résultat de multiples influences. Dans toutes les organisations, publiques ou privées, on trouve des formes d'équilibre entre le pouvoir formel de décision, conseil d'administration, (conseil des ministres, conseil municipal) et le pouvoir de ceux qui consacrent l'essentiel de leur activité à l'institution (entreprise, administration, services municipaux...)

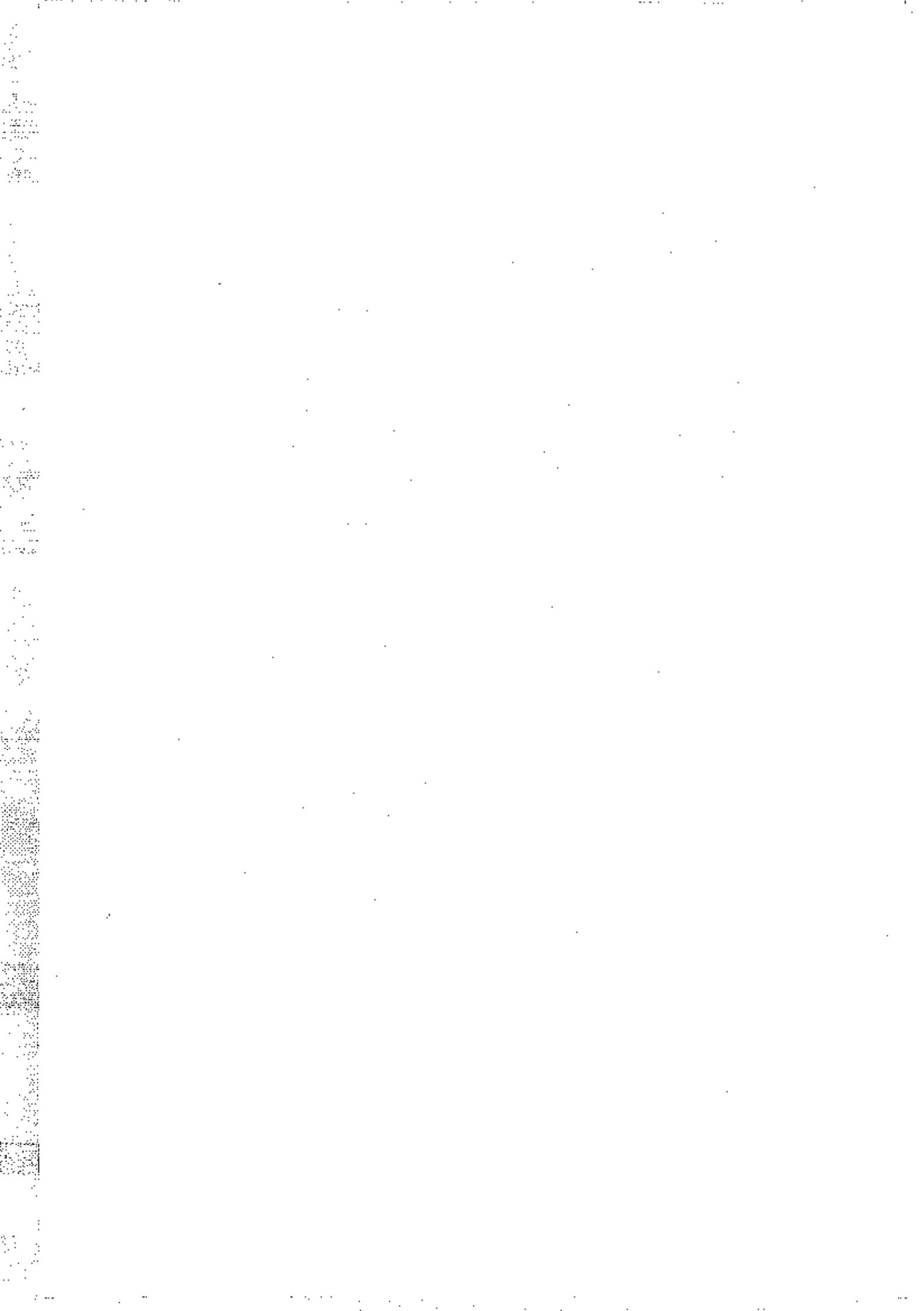
Entre 1983 et 1989, l'acte majeur de la vie de la Fondation était la décision de financer ou non un projet présenté par un partenaire. L'ensemble de l'instruction était assurée par l'équipe permanente mais le Conseil avait, avec le pouvoir de décider sur chaque projet, une fonction précise et visible à assurer. Au fur et à mesure que nous avons développé programmes et politiques, le travail préparatoire a pris plus d'importance. Dès lors que l'équipe prend l'initiative de susciter des actions conjointes avec des partenaires et n'est plus à attendre que des projets lui soient soumis, le moment réel de la décision se déplace vers l'amont, ce qui peut donner au Conseil de Fondation le sentiment de se trouver devant le fait accompli. Nous avons dû rechercher de nouvelles formes d'équilibre, déplacer à son tour la fonction du Conseil de Fondation vers l'amont pour constituer à la fois une tête chercheuse des stratégies à moyen terme et une forme d'audit de l'activité de la Fondation.

On peut dire de l'équilibre entre les organes de la Fondation autant que pour des outils de gestion : ils prennent du temps à se rôder et ils supposent des relations de confiance personnelle entre les personnes plus que des règles écrites.

Le cap sur 1999

Forts de l'expérience de la période sabbatique de 1989-1990 et de l'opportunité qu'elle nous avait offerte de réorienter la stratégie de la Fondation, nous nous étions promis une période sabbatique semblable tous les cinq ans. Mais nous avions sous-estimé, sur ce point aussi, l'impact de nos nouvelles orientations. Pour bâtir, sur des défis aussi vastes que les nôtres, des réseaux internationaux de partenaires et une intelligence collective, cinq ans représentent bien peu et, une fois des démarches entreprises, il ne saurait être question de les interrompre en route. La période sabbatique quinquennale s'est donc transformée depuis 1994 en deux périodes sabbatiques annuelles, au printemps et à l'automne. Certes, elles ne remplissent pas le même rôle mais permettent néanmoins de garantir qu'à des moments précis de l'année l'équipe se retrouve, des formations collectives peuvent s'organiser, un temps est conservé pour faire le point, élaborer des bilans.

En revanche, une autre échéance, un autre horizon s'est progressivement imposé : celui de 1999. Cet horizon a d'abord été formulé pour les « États généraux de la planète ». Cette idée est déjà ancienne, puisqu'en 1988, avec le Groupe de Vézelay, nous avions lancé « l'appel pour des états généraux de la planète ». Son principe a été repris et amplifié, avec les suites de l'activité du groupe de Vézelay, par l'alliance pour un monde responsable et solidaire. Pour beaucoup des activités de la Fondation, cet horizon 1999 nous a paru fructueux. Un peu comme les épis en gerbe, cet horizon donne en effet une perspective de convergence à toutes nos activités. Elle impose et imposera dans les années à venir un compte à rebours, un phasage des activités qui permette d'éviter de subir les événements. Là, la Fondation se préparera vraiment à rentrer dans le XXIe siècle. C'est sa vocation.



LE PROGRAMME LUTTE CONTRE L'EXCLUSION

Gérard Eloy, Philippe Amouroux, Pierre Calame

Les riches ont de moins en moins besoin des pauvres. Dans les pays riches, les pauvres sont maintenus la tête hors de l'eau par une politique d'assistance qui ne fait qu'entériner leur marginalisation. A l'Est, des pays en plein désarroi courent le risque de se réfugier dans de nouvelles illusions collectives. Au Sud, une partie croissante de la population se trouve rejetée. L'exclusion inflige un démenti cinglant à ceux qui croient que le progrès des hommes puisse se fonder sur l'accumulation et l'acaparement des connaissances et des richesses.

Très tôt, nous avons acquis la conviction que la Fondation avait le devoir de mettre à profit son indépendance pour concentrer ses efforts en matière de lutte contre l'exclusion sur des actions à long terme, susceptibles de transformer l'environnement des plus démunis, de les aider à renforcer leur expression individuelle et collective, à conforter leurs liens sociaux et leur identité, à intervenir eux-mêmes sur leurs conditions de vie.

1. Prévenir l'exclusion : comment évoluer vers une société plus solidaire? (LEX 1)

En 1993, le chômage touchait 19 millions d'Européens, soit presque 12% de la population active. Le nombre des sans logis progresse, la misère côtoie l'opulence. Cinquante millions d'Européens sont touchés par la pauvreté, c'est un niveau jamais

atteint. Et la situation ne pourra que s'aggraver s'il n'y est pas porté remède rapidement.

L'éclatement des liens familiaux, l'adaptation imparfaite du système éducatif, le choc des cultures, la pandémie de certaines maladies sont destructrices de lien social. La revendication des droits sans la contrepartie des devoirs sont à la source de l'exclusion. Comme on le voit, cette situation critique a des racines profondes. De plus, le progrès technique est aussi facteur d'exclusion: la machine soulage des hommes et en prive d'autres de leur emploi. La seule croissance économique ne saurait résoudre les problèmes du chômage et de l'exclusion. La prise en compte des aspects structurels et culturels est nécessaire, le progrès technique doit être repensé.

En mars et mai 1993, la Fondation organisait deux rencontres européennes sur le thème de la rupture du lien social. Y participaient des sociologues, des économistes, des journalistes, des responsables d'Ong, des travailleurs sociaux. Les participants venaient de douze pays d'Europe.

Echangeant des expériences et la connaissance de leurs situations nationales, les personnes présentes lors de ces rencontres ont mis en avant la nécessité de repenser la conception du progrès qui anime nos sociétés, de réfléchir sur de nouvelles formes d'intégration sociale et sur la notion de partage. Les stratégies de redistribution et d'assistance mises en place depuis l'après-guerre ont montré leurs limites. Sans un système de régulation sociale susceptible de prévenir l'exclusion, les sociétés européennes ne pourront conserver leur cohésion. Autre leçon : le sentiment d'une exclusion sociale croissante à l'Ouest n'empêche pas la fascination de l'Est pour les modèles occidentaux. Enfin, les participants ont fortement insisté sur la complexité de la relation entre exclusion économique d'une part, et perte du lien social d'autre part.

Prévenir l'exclusion est la première ligne d'action du programme. Pour le moment, faute de moyens, elle n'a été explorée que partiellement, au travers des deux rencontres que nous venons d'évoquer. Philippe Amouroux, qui assurera la coordination du programme à partir de juillet 1995, en remplacement de Gérard Eloy partant à la retraite à cette date, s'attachera à développer cet aspect du programme.

Trois constats nous poussent à le faire: la nécessité de travailler sur les causes de l'exclusion, d'articuler les échelles géographiques et d'occuper le champ laissé libre par les associations de citoyens pour définir et mettre en oeuvre une stratégie collective.

Deux ressources constituent notre principale valeur ajoutée : la dynamique de « l'alliance pour un monde responsable et solidaire » comme vecteur et comme horizon avec la perspective des Etats généraux de 1999, et la capitalisation d'expériences, processus méthodologique complet, bien maîtrisé par la Fondation. Les quatre rencontres continentales aboutissant à celle de Copenhague, lors du Sommet social de l'ONU, ont d'ailleurs marqué une étape majeure autour de l'alliance et du thème de l'apartheid social.

Pour gagner du temps, un recensement et une analyse des solutions suggérées sur les plans de l'économie, des valeurs et de la gestion des diversités seront faits à partir d'analyses bibliographiques et d'interviews. L'accent sera mis sur l'étude des solutions innovantes politiques ou macro-économiques mises en oeuvre, sur la mise en parallèle des systèmes explicatifs et des solutions et ruptures proposées sur la monnaie, le travail et toutes les grandes questions en débat. Ce cadrage aura une portée mondiale, ce qui permettra aussi de comparer les différences ou les convergences de point de vue d'un pays à l'autre.

Six thèmes principaux nous paraissent importants à traiter, dans lesquels le programme LEX peut être chef de file ou programme associé:

- * ***une nouvelle « gouvernance » mondiale*** : réforme des institutions mondiales, régulation des échanges et des marchés financiers, gestion des grands équilibres humains et écologiques, sécurité régionale collective,
- * ***un nouveau rôle et une transformation des Etats***, collectivités locales et institutions publiques,
- * ***l'émergence d'une citoyenneté organisée***,
- * ***une économie au service de l'Homme*** : économie et financements alternatifs et solidaires, systèmes locaux d'échanges de biens et services, activités porteuses de nouveaux liens sociaux, organisation du travail,

* *la réforme et la transformation des entreprises* quant à leur structure, leur organisation, leur mode de management et leurs valeurs. Il pourrait être intéressant de s'appuyer parallèlement sur les réseaux internationaux qui se mettent en place pour observer les politiques écologique, financière et sociale des grandes entreprises,

* *L'évolution des valeurs nécessaires à la naissance d'une société plus solidaire* : en particulier, le dépassement de la valeur « travail » seule réelle source de reconnaissance des individus au Nord, la reconnaissance des diversités de genre, de race et de capacités (handicaps), et la transmission de ces valeurs par le système éducatif.

Le programme LEX 1, toujours dans la dynamique de l'alliance et du fait de l'ampleur du thème traité, aura un champ d'action planétaire. Des stratégies continentales pourront être, à terme, ainsi définies qui constitueront les « facettes sociales » des futures plates-formes continentales qui relayeront la plate-forme de l'alliance. De même, plusieurs collèges devront être associés aux travaux sur les différents thèmes: les cinq principaux sont les appareils publics, les entreprises et les syndicats, les enseignants, les scientifiques, les associations.

2. Agir contre l'exclusion par l'initiative économique (LEX 2)

L'appui aux organismes qui encouragent la création d'emploi par les personnes marginalisées constitue l'essentiel des activités du programme Lutte contre l'exclusion par l'initiative économique.

Dès son origine, la Fondation a soutenu des dynamiques locales ayant une dimension économique et nombre de ses partenaires se sont efforcés de relever le défi de l'exclusion en appuyant des initiatives multiples. En novembre 1990, une rencontre, réunissant une cinquantaine de personnes pendant deux jours, s'est révélée particulièrement fructueuse. Intitulée « *Conditions de naissance et de développement d'initiatives économiques à partir de milieux ou de régions défavorisés* », elle mit en évidence la capacité de groupes humains marginalisés à

élaborer eux-mêmes des solutions à leurs problèmes. Mais les débats ont également suscité des questions : comment dépasser la dimension strictement locale des initiatives ? Comment se marie la dynamique économique avec les ressorts sociaux et culturels des individus ? Quel environnement institutionnel doit-on créer pour aider les plus pauvres et éviter le piège d'une gestion sociale de l'exclusion ? Les participants à la rencontre concluent à la nécessité de poursuivre plusieurs objectifs :

- *Rassembler et diffuser les histoires les plus éclairantes en matière de lutte contre l'exclusion.* Afin qu'elles soient utiles à d'autres, nous avons décidé d'utiliser, notamment, les fiches D.P.H. pour les décrire, les analyser et les faire connaître, et pour construire une connaissance collective en capitalisant des histoires exemplaires par leurs effets, par l'ampleur prise, par la capacité d'interpellation de leur environnement institutionnel. Certaines histoires ont fait l'objet de publications dans la série « Dossier pour un débat » : « Une voie d'insertion méconnue: la création de son propre emploi », réimprimé à quatre reprises et diffusé à 2500 exemplaires ; « Le capital au risque de la solidarité » tiré à 5000 exemplaires ; deux autres sont en chantier. De plus un autre dossier intitulé « Financements de proximité » répertorie les possibilités de financement mis à la disposition des personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire traditionnel: il a été tiré à 3000 exemplaires. Plus d'une dizaine de « Dossiers à fenêtre » ont aussi été publiés sur des thèmes relatifs à la lutte contre l'exclusion par l'initiative économique.
- *Analyser les facteurs permettant à des initiatives de se reproduire du niveau local à une échelle plus large.*
- *Repérer les constantes des dynamiques culturelles et sociales susceptibles de permettre ou de freiner l'éclosion des initiatives économiques.*
- *Réfléchir aux stratégies d'accompagnement liées à l'insertion économique des personnes en difficulté.*
- *Agir ensemble en vue de fédérer les initiatives existantes* pour les rendre plus visibles et plus efficaces et créer un système financier solidaire et national faisant crédit, c'est-à-dire faisant confiance, à des personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire traditionnel.

- Porter une attention particulière aux pays d'Europe centrale et de l'Est, en s'efforçant d'orienter vers eux le travail de proposition mentionné plus haut.

C'est sur ces bases que le travail collectif s'est engagé par la formation de groupes de travail constitués en "clubs ouverts" et dont les participants viennent surtout du monde associatif. Une « *Charte d'action concertée pour un renforcement des conditions de naissance et de développement d'initiatives économiques dans les milieux et régions les plus défavorisés* » a été rédigée en 1991 et approuvée à nouveau en 1994. Cette charte constitue le document « moral » du groupe : toute personne souhaitant le rejoindre est invitée à la signer et à manifester ainsi son engagement dans la réflexion menée. Un « *Dispositif d'Action Concertée* » vient appuyer cette charte. Il est devenu en 1994 un « *Programme d'Action* » pour le développement d'initiatives économiques contre l'exclusion, remis régulièrement à jour par le Comité de Pilotage, en fonction des axes de travail entrepris ou restant à élaborer. Ce programme reflète l'adoption de méthodes de travail, d'un partage des tâches et d'un calendrier permettant de passer d'une mise en commun de l'expérience à une véritable force de proposition. Il s'agit de construire et de diffuser progressivement des pratiques provoquant des changements substantiels dans les politiques d'assistance, les mécanismes financiers, les institutions, et ceci tant au Nord qu'au Sud, à l'Est comme à l'Ouest.

Les groupes de travail et l'échange d'expériences

Dès sa création, le groupe de travail « Lutte contre l'exclusion par l'initiative économique », constitué au sein de la Fondation, a considéré comme très prioritaire de capitaliser l'expérience des organisations avec lesquelles elle est en relation. Force est de constater que certaines d'entre elles rencontraient quelques difficultés à recueillir et à mobiliser, à leur profit et à celui des autres, l'expérience humaine et professionnelle constituée par chacun de leurs membres, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Pendant plus de deux ans, de 1992 à 1994, une dizaine d'associations participant activement au programme LEX a mis en place un système de collecte de ses propres expériences de réflexion collective et de diffusion de ses acquis.

Toute la première partie du travail a été axée sur l'apprentissage de la rédaction et de la présentation des fiches D.P.H. Parti sur cette production de fiches, le groupe n'avait pas tellement réfléchi sur ce que représentait la capitalisation, sur une possible analyse transversale de l'information contenue dans ces fiches.

Un des éléments les plus importants de cette première phase d'apprentissage « technique » fut d'accepter de se corriger réciproquement. L'idée qu'une lecture collective en réunion pouvait aider chacun à améliorer ses fiches s'est vite imposée. Mais elle n'a pas été sans entraîner de résistance au début, chacun se sentant mis en cause par les réflexions faites sur ses textes.

Toutefois, les membres ont peu à peu découvert qu'ils en étaient plus ou moins au même niveau et cet exercice collectif d'observation sur le texte de chacun s'est montré stimulant. L'effort de clarté et de précision est devenu la devise commune. Il a en même temps créé entre les membres du groupe un climat d'amitié, chacun découvrant à la fois la spécificité des approches de chaque organisme et la richesse des échanges.

À partir de cette production de fiches, le groupe s'est interrogé davantage sur l'utilité de son travail et ses liens avec la notion de capitalisation. Chaque participant a ensuite choisi un thème de travail. Chaque membre est aujourd'hui en mesure de formuler quelques recommandations à celui qui souhaiterait démarrer un processus identique.

L'enseignement qui a été retiré de ces deux ans de travail peut être résumé ainsi :

- Acquis : mise au point d'une méthodologie et de supports de capitalisation d'expériences sous forme de fiches D.P.H. et d'un mode de transmission efficace de cette méthodologie. 400 fiches ont ainsi été rédigées et rentrées dans la base de données. Ces fiches font état d'expériences provenant d'Europe, d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie et ont fait l'objet d'analyses transversales. La méthode de travail a elle-même été évaluée lors d'une Rencontre de Saint-Sabin qui s'est tenue à la fin de l'année 1994 et dont le compte rendu a fait l'objet d'un « Dossier à fenêtre ». L'essentiel des expériences recueillies concerne des micro-réalisations économiques. Trois points de vues ont été particulièrement développés : les difficultés rencontrées par les bénéficiaires et la façon dont elles sont surmontées, l'activité des structures d'appui

et la façon de l'améliorer, la génération d'un lien social à partir de la création d'activités économiques.

- Difficultés : l'appropriation de l'outil informatique.

- Perspectives : à la suite des travaux, le groupe s'est rendu compte de l'importance d'assurer un suivi dans le temps des expériences connues. La photo « instantanée », même si elle reprend l'histoire antérieure ne permet pas en effet de suivre un processus dans toute sa complexité.

D'où la nécessité de créer un outil d'analyse et d'expériences appelé « Regards sur l'innovation en matière de lutte contre l'exclusion par l'initiative économique », pour repérer les différents facteurs qui entrent en jeu dans son évolution, et en particulier caractériser en quoi certaines de ces expériences sont réellement innovatrices. Ce travail commencera à l'automne 1995.

Ce premier groupe de travail a suscité un intérêt certain de la part d'autres associations qui éprouvent, elles aussi, le besoin de capitaliser leurs propres expériences et celles des institutions, organisations ou personnes, avec lesquelles elles sont en contact. Un deuxième groupe a démarré récemment et un troisième suivra prochainement.

Début mars 1995, un nouveau groupe de travail s'est constitué pour analyser les conditions dans lesquelles une initiative économique locale réussie pouvait être généralisée, se reproduire à une échelle nationale ou, tout au moins, faire des émules dans d'autres lieux. Là encore, il a été décidé de partir d'études de cas concrets de diffusion d'initiatives avant de pouvoir en tirer des enseignements collectifs: le premier cas choisi est celui de "La Table de Cana".

L'étude du rôle des dynamiques sociales et culturelles dans le développement de l'initiative économique est une question qui reste encore à approfondir. Un cahier des charges pour la constitution d'un groupe sur ce thème est en cours d'élaboration. L'existence de solidarités sociales est un déterminant fort dans le succès des initiatives économiques. Les expériences réalisées dans les pays du Nord et en milieu urbain reposent essentiellement sur des dynamiques individuelles, ce qui constitue un facteur de fragilité. Si les dynamiques sociales entre initiateurs paraissent difficiles à encourager (à cause de la crainte des intéressés de

constituer des groupes d'exclus ou en raison de la concurrence entre eux), les dynamiques territoriales paraissent en revanche prometteuses, notamment en zone rurale.

Vient, dans la foulée, la nécessité de l'accompagnement des porteurs de projet. Du côté des organismes d'appui, l'accompagnement ne doit pas s'assimiler à de l'assistance. Il comporte un appui technique, par exemple à la gestion, et un appui moral destiné à redonner au porteur de projet la confiance en soi qui lui permettra de surmonter les épreuves. Le gros problème de cet accompagnement est son coût, qu'il est difficile de faire supporter intégralement par son bénéficiaire. Des sources de financement doivent être recherchées (appel à des budgets publics) ainsi que des moyens permettant d'en réduire l'importance, par exemple en faisant appel au bénévolat par l'intermédiaire de systèmes de parrainage. De façon générale, la pérennité des systèmes de financement actuels des organismes d'appui est apparue comme une question cruciale dans les pays du Nord, alors qu'un relatif équilibre semble parfois possible dans les pays du Sud ! La Rencontre de Saint-Sabin du 9 février 1994 sur ce thème de l'accompagnement a fait l'objet d'un "Dossier à fenêtre" et un groupe de travail est en cours de constitution.

Créer un système financier et solidaire

La création d'un emploi suppose l'existence d'un ou plusieurs acteurs motivés, d'un projet, d'un marché, d'une aide extérieure et d'un financement. La question du financement apparaît souvent déterminante car le système bancaire classique, non adapté à une prise de risques trop importants, ne peut prendre en considération des initiatives portées par des personnes marginalisées. Depuis une quinzaine d'années, en France, des associations acceptent de courir ces risques et appuient la création d'environ mille petites entreprises par an, dont 75% se révèlent durables au-delà d'une période de trois ans. Un bon résultat, si on considère que la moyenne nationale de survie des entreprises après trois ans ne dépasse guère 50%.

Mais la portée des actions entreprises n'est pas encore à la mesure de la situation. Même si les multiples activités développées par les associations n'en sont pas pour autant dispersées, la faible taille de chacune d'entre elles représente un handicap. Sur

le plan législatif, elle ne permet pas d'accéder à un statut bancaire approprié. Sur le plan de l'efficacité, elle empêche de réaliser des économies d'échelle et rend difficile le financement de gros projets. Sur le plan des relations avec les pouvoirs publics et les organismes financiers, elle hypothèque leur visibilité et leur crédibilité.

À la suite d'une première « Rencontre de Saint-Sabin » ayant pour thème « Vers une banque solidaire » qui a eu lieu les 17 et 18 juin 1992, d'autres réunions ont eu lieu, au rythme d'une par mois environ, avec l'idée de fédérer les initiatives existantes en France. Cette « banque solidaire » ne fonctionnerait pas comme un club fermé mais se développerait par contagion et bouturage. La Banque serait de plein exercice, agréée par la Banque de France, et aurait pour mission principale de mobiliser l'épargne au service de la lutte contre l'exclusion. Elle devrait permettre l'initiative et l'autopromotion individuelle et collective des personnes et des groupes.

Sans expérience, la F.P.H. a souhaité jouer un rôle de mise en relation des uns avec les autres. Le groupe de départ s'est constitué avec les principales organisations de financement alternatif.

Bien que toutes ces organisations se connaissent entre elles, elles n'avaient jamais travaillé à un projet commun et ambitieux et se posaient ensemble des questions quant aux motivations réelles de la F.P.H. Une réunion a permis de lever toute ambiguïté à ce sujet. Pour permettre aux responsables de chaque organisation de se mieux connaître et de tenter de gommer certaines difficultés, plusieurs réunions de travail ont été nécessaires pour permettre à chacun de s'expliquer et de dire ses craintes et ses espoirs dans cette idée de création d'une « Banque Solidaire » qui ne saurait en aucun cas être assimilée à une « banque des pauvres ».

Au fur et à mesure de ces réunions, d'autres organisations plus importantes ainsi que certaines banques se sont jointes au groupe de réflexion à titre d'observateurs.

Si le problème de la constitution de capital d'une banque de plein exercice ne semble pas, de l'avis des participants, un problème insurmontable, le coût de l'accompagnement est ressenti par tous comme très important et difficile à financer. En effet,

toutes les organisations constatent que la viabilité des entreprises qu'elles aident dépend beaucoup de l'accompagnement qu'elles apportent et que cet accompagnement revient cher, même s'il est assuré le plus souvent par des partenaires locaux ou des bénévoles.

En effet, l'accompagnement doit se faire en « amont » et en « aval ». L'accompagnement « amont » comprend l'aide au mûrissement du projet, la formation du chef d'entreprise, la négociation des subventions, prêts, formalités de création, etc. La phase « aval » comprend l'aide à la gestion quotidienne (comptabilité, établissement des contrats avec les clients et fournisseurs, suivi de la gestion et du projet pendant deux, voire trois ans).

En juin 1994, après deux ans de réunion, force a été de constater qu'il n'y avait pas consensus et chacun a estimé préférable de se retrouver en octobre prochain, ce qui fut fait. Les idées ayant quelque peu évolué par rapport au projet initial, il a été décidé de créer une association « FINANSOL » ayant pour but statutaire :

- de favoriser la promotion de l'idée de solidarité dans l'épargne en vue du financement d'activités économiques de petites dimensions n'ayant pas accès au crédit bancaire habituel,*
- d'étudier les moyens appropriés pour le financement et l'accompagnement de ces activités.*

En aucun cas, l'Association n'assurera elle-même le financement ou la mise en place de financements. Le projet présenté consiste à prévoir un dispositif financier reposant sur trois fonds destinés à recueillir l'épargne auprès du public, créer un fonds de garantie, mettre en place un fonds d'aide à l'accompagnement.

Devraient y participer l'Etat, les banques et les particuliers. Il s'agit pour les promoteurs du projet de « créer une véritable mobilisation et permettre à chacun de participer concrètement à la création ou à la consolidation d'activités économiques tout en favorisant la lutte contre l'exclusion ». Les deux autres intervenants sont, d'une part, les établissements de crédit et, d'autre part, l'Etat. Comme on peut l'imaginer aisément, un long chemin reste à parcourir.

Après le dépôt des statuts, un « manifeste » est en cours d'élaboration. Ce document aura pour but de sensibiliser diverses organisations et institutions au droit au crédit, c'est-à-dire à la confiance, en faveur des personnes défavorisées.

Contribuer à la réforme des politiques publiques

Dans les années à venir, la tâche ne sera pas mince pour le programme sur ce registre. D'un côté, de nombreux organismes agissent sur le terrain et réfléchissent aux moyens d'une politique efficace de lutte contre l'exclusion, avec une coordination insuffisante entre eux et sans beaucoup de moyens pour influencer les politiques publiques. De l'autre côté, lesdites politiques publiques sont bien mal adaptées aux formes actuelles de l'exclusion, on applique les remèdes d'hier pour résoudre les problèmes d'aujourd'hui. Il nous paraît donc de plus en plus nécessaire de mettre en relation les initiatives et d'en tirer des enseignements, afin qu'elles contribuent à la constitution d'une force de proposition et finissent par faire évoluer les politiques publiques.

3. La charte européenne pour la lutte contre l'exclusion et le droit à habiter (LEX 3)

L'aventure de cette Charte est le fruit du hasard et de la nécessité.

Le hasard : en 1989, le ministre de l'Équipement et du logement demande à Pierre Calame, en raison de son activité professionnelle antérieure, d'organiser une réunion des ministres européens du Logement sur le logement des plus démunis. Le logement, on le sait, ne fait pas partie des compétences européennes au sens des différents traités de l'union. Et pourtant, la concertation entre les pays est indispensable, aussi bien en raison du poids économique de ce secteur qu'en raison de sa place dans le processus d'exclusion, et dans celui de lutte contre l'exclusion.

La préparation de la rencontre se fait alors en utilisant les méthodes et les réseaux que la Fondation a commencé à développer, et en particulier en s'appuyant sur les outils d'échange d'expérience, notamment DPH. Chaque pays et chaque organisation ou réseau mobilisé pour cette préparation s'impose deux devoirs : réunir une certain nombre d'expériences significatives d'utilisation du logement comme élément central de l'insertion des exclus, et rédiger une plate-forme présentant brièvement constats, valeurs et axes prioritaires de progrès. Cela fait naître une

dynamique inespérée. En un mois, 150 fiches d'expériences sont réunies. Des fonctionnaires, des militants d'organisations non gouvernementales, découvrent la fécondité du travail en commun. La réunion se tient en décembre 1989 à Lille : c'est un succès. Les ministres décident de se rencontrer dorénavant tous les ans de façon informelle, et c'est bien ce qui s'est passé jusqu'à maintenant.

Mais la médaille a son revers. Chacun s'était engagé à poursuivre le processus d'échange d'expériences et la réflexion collective. Hélas, ni la Commission européenne ni les ministères concernés n'ont une véritable culture de réseau d'échange d'expériences. Malgré le succès de l'événement, le soufflé retombe.

En septembre 1990, Gus Massiah, animateur de l'un des réseaux qui s'étaient impliqués dans la préparation de la rencontre des ministres, l'AITEC³, demande à Pierre Calame : « ce que les Etats et la Commission ne savent pas faire, ne devons-nous pas le faire nous-mêmes ? La Fondation ne peut-elle réunir ces réseaux qui ont été mis à contribution pour préparer la rencontre de Lille ? »

Elle peut. Avant la fin 1990, les représentants de sept réseaux européens⁴ se retrouvent rue Saint-Sabin. Une évidence s'impose : les plates-formes des uns et des autres ont de nombreux points communs. Pourquoi pas une plate-forme commune ? Une manière de dire ensemble : « sur la base de nos insertions diverses, voire disparates, (l'un des réseaux est formé d'organisations militantes en faveur du droit au logement, l'autre des gestionnaires européens des logements sociaux), nous sommes capables de dire : voici un certain nombre de principes et de convictions qui nous unissent ».

Pari tenu en avril 1991, avec la naissance et la publication de la *Charte européenne pour la lutte contre l'exclusion et le*

3. Association internationale des techniciens, experts et chercheurs

4. AITEC, CECODHAS (Comité européen de coordination de l'habitat social), EUROPIL (Fédération européenne pour la promotion et l'insertion par le logement), FEANTSA (Fédération européenne d'Associations nationales travaillant avec les sans-abri), OEIL-JT (Organisation européenne des unions pour l'insertion et le logement des jeunes travailleurs), Réseau européen de chercheurs sur l'habitat, l'intégration et l'exclusion sociales, Réseau européen pour le respect du droit au logement.

droit à habiter. Nous comprenons en effet qu'il faut créer un espace de réflexion, de confrontation et de débat, un réseau décentralisé d'échange d'expériences et de formation mutuelle, une capacité de proposition pour promouvoir un authentique droit au logement en Europe, et le développement de nouvelles pratiques contre l'exclusion, mais surtout pas de créer une institution. Aucun des réseaux européens n'aurait accepté de dissoudre sa propre identité dans une sorte de confédération (le mot même a servi de repoussoir), qui aurait parlé en son nom. En ce sens, la Charte européenne, avec toutes ses limites, est bien une manière de réinventer l'action collective. Nous n'y avons voté qu'une fois, au début, pour choisir celui des réseaux qui assurerait, pour compte commun, l'animation de l'échange d'expériences. C'est une association belge, Habitat et participation, membre du Réseau européen pour le respect du droit au logement, qui en est chargée. La Charte devient « réseau associé DPH. » Les 150 fiches d'expériences, préparées à la va-vite pour la rencontre de Lille, constituent le premier fonds de commerce. C'est maintenant plus de 400 fiches qui existent sur le sujet. Le pain blanc est mangé, les difficultés commencent.

La promotion d'un réseau d'échange d'expériences dans sept réseaux européens : tout un programme ! Car la charte est un réseau de réseaux de réseaux d'associations... Ce n'est pas parce qu'à Saint-Sabin le secrétariat d'un réseau européen a marqué son intérêt pour l'échange d'expériences que l'organisme HLM de base ou l'association militante de base en faveur des sans-abri va se précipiter pour apprendre le logiciel DPH et faire des fiches sur sa propre expérience... Et nous apprenons aussi ce que veut dire faire l'Europe, avec tous les problèmes de traduction que cela implique. Pascale et Colette, à Louvain, se battent comme des diables pour promouvoir les méthodes ; elles ne rencontrent au départ qu'indifférence polie. Progressivement toutefois, elles animent des séances de formation, elles élaborent le thésaurus ; elles font découvrir la richesse de la base, elles publient. Il faut attendre octobre 1994, plus de trois ans, pour que le processus soit vigoureusement relancé et devienne plus réellement collectif. Mais ces délais et ces difficultés sont à la mesure de l'ambition.

Aussi modeste qu'elle soit, cette non-institution qu'est la Charte, avec sa base d'expériences, apparaît rapidement comme un lieu d'intelligence collective sur les problèmes de logement en Europe. La Commission européenne de son côté, a besoin d'un tel lieu, qu'elle ne peut susciter elle-même faute de compétences

reconnues dans ce domaine. Et c'est pourquoi la Charte, à travers ses membres, est en première ligne pour organiser à l'automne 1992, avec le financement de la CEE, une première réunion sur le rôle du logement dans l'Europe sociale. La méthode de l'échange d'expérience prouve là sa fécondité, car elle permet de dégager un « *Cahier des charges des politiques du logement en Europe* ». Cahier des charges, c'est-à-dire ensemble des objectifs auxquels devraient souscrire les pays, les régions et les villes, dans la définition de leur politique du logement, si elles entendent contribuer réellement à la lutte contre l'exclusion sociale, hélas en plein développement.

Le cahier des charges comprend quatre thèmes :

* *la mise en œuvre d'un droit au logement*, conçu comme un droit à l'identité et à la dignité, et prenant une dimension de contrat social, associant droits et devoirs ;

* *le financement du logement*, articulant fiscalité, financement public, encouragement au financement privé et aide directe aux personnes les plus démunies ;

* *la participation et le partenariat*, participation reconnue comme un droit à la dignité, un droit de ne pas être « agi », avant même d'être une exigence d'efficacité ;

* *la représentation et le pouvoir d'influence des exclus*. Le texte est adopté par la Charte en 1993. Il constitue pour nous et pour la réflexion d'ensemble de la Fondation sur la gouvernance un important progrès méthodologique. En effet, le logement en Europe est une illustration de ce qui est un des défis majeurs de la gouvernance dans le monde moderne : concilier l'unité et la diversité, l'interdépendance et la liberté d'initiative et de création de chacun.

C'est à travers la Charte et le débat sur l'exclusion en Europe que le concept de « subsidiarité active », qui occupe maintenant une grande place dans nos réflexions sur la gouvernance (voir les programmes Etat et société et Avenir de la planète) est apparu pour la première fois. C'est en effet à partir de la réflexion sur le cahier des charges et à l'occasion du séminaire européen de Copenhague sur la lutte contre l'exclusion que nous avons énoncé ce principe dans ce qui constitue le troisième texte officiel de la charte, la « *Déclaration solennelle pour une Europe responsable et solidaire* ». Cette idée de déclaration solennelle fut d'ailleurs reprise par Jacques Delors,

alors président de la Commission, lors des conclusions de ce séminaire.

Mais il ne suffit pas de faire et d'approuver des textes. Encore faut-il en promouvoir la mise en œuvre. C'est là que le réseau de réseaux trouve ses limites. Par exemple, nous n'avons pas su, jusqu'à présent, susciter de rencontres nationales des réseaux de la Charte : le dialogue entre « possible » au niveau européen est d'autant plus difficile que l'on se rapproche du local, où les contradictions d'intérêt s'expriment de façon plus concrète. C'est à travers la publication de cahiers nationaux d'expérience des réseaux de la Charte que nous pensons commencer à dépasser ces contradictions.

Mentionnons enfin brièvement deux autres formes d'action de la Charte et de la Fondation : d'abord le soutien au projet « Coraux », tentative de constitution d'un réseau européen d'associations d'immigrés agissant dans le domaine du logement, à partir d'un premier acte créateur de recueil de leur expérience collective ; ensuite, plus récemment et sans que l'on puisse encore en évaluer l'impact, un appel à la communauté scientifique pour relancer en Europe un train de recherches sur les politiques du logement.

Le programme **INNOVATION** **ET CHANGEMENT SOCIAL**

Jacques Poulet-Mathis

Comment faire en sorte que le progrès des sciences et des techniques contribue de façon plus décisive au progrès de l'homme ? Comment, pour ce faire, mieux connaître les processus de changement technologique et de transformation sociale ? Comment promouvoir des innovations réellement utiles aux hommes et soutenir ceux qui mobilisent la recherche et l'action au service de l'innovation ? Depuis sa création, la Fondation estime que ces questions constituent autant d'enjeux majeurs.

De 1986 à 1989, un ensemble d'études de cas et d'échanges d'expériences nous ont permis de formuler quelques convictions.

Nous estimons tout d'abord que toute innovation n'est pas nécessairement bonne en soi. Le progrès technique ne peut être une machine aveugle dont on devrait subir les conséquences, heureuses ou désastreuses, et que personne ne saurait infléchir. Nous pensons ensuite qu'il faut soutenir l'innovation là où elle est indispensable à la survie, et où les mécanismes habituels — notamment le marché — ne suffisent pas à la faire naître. Nous croyons enfin que la maîtrise du développement technologique exige une responsabilisation tant des Etats que des personnes et des groupes sociaux qui sont concernés par sa mise en œuvre. À partir de ces quelques principes, nous avons défini quatre axes de travail pour le programme :

1. *La question de la formation* : comment la formation, en particulier celle des ingénieurs, les prépare à prendre en compte

dans les choix technologiques leurs conséquences sur les hommes, sur les groupes sociaux et sur leur environnement ?

2. *La question des médiations* : le jeu du marché et de ses anticipations ne peut garantir à lui seul que l'émergence et la diffusion de l'innovation soient toujours et partout au service de l'homme. Quels autres processus de médiation peuvent compléter ou remplacer le marché lié à l'innovation ?

3. *La question du contrôle social de l'innovation* : comment les pouvoirs publics et les acteurs sociaux peuvent-ils mieux maîtriser les développements technologiques ? Quels sont leurs moyens d'agir ?

4. *La question du changement social* : comment la société change-t-elle ? Quels sont les liens entre innovation technique et changement social ?

1. Innovation et formation

À l'origine, nous avions l'intuition que la formation des futurs ingénieurs les préparait mal à appréhender les phénomènes d'innovation et encore moins à les gérer au cours de leur vie professionnelle. De façon générale, ceux-ci n'avaient pas conscience que des innovations — qu'ils concevaient comme purement techniques — avaient des incidences sur les dynamiques culturelles ou sociales, ou que leur destin dépendait en grande partie de ces dynamiques.

Une rapide enquête nous a appris qu'un enseignement portant sur les processus d'innovation se mettait en place dans les écoles d'ingénieurs. Mais si les mécanismes étaient mieux connus et permettaient sans doute de rendre l'ingénieur plus efficace dans la conduite d'un processus d'innovation, ces enseignements ne portaient pas la préoccupation du sens et du rôle de l'innovation dans une perspective de progrès.

En outre, ces cours magistraux ne se révélaient pas toujours adaptés à l'appréhension de phénomènes caractérisés par des interactions multiples et encore moins à l'appropriation, par les élèves-ingénieurs, de la complexité des processus et de leurs effets. Il semblait plus pertinent de travailler à partir de cas d'innovations vécus par les étudiants eux-mêmes. Cette option nous obligeait du même coup à nous intéresser, non seulement à la formation initiale des jeunes ingénieurs, mais aussi à la formation continue, avec des professionnels disposant déjà d'une certaine expérience. Elle nous confirmait la nécessité d'une

analyse de la position de l'ingénieur face à l'innovation, de son rôle dans les processus de transformation.

Notre démarche a donc progressivement évolué, du constat d'une carence en matière d'enseignement des processus d'innovation jusqu'au besoin d'une réflexion sur les implications éthiques du travail de l'ingénieur.

Le Centre d'éthique contemporaine de Lille nous a aidés à progresser dans ce sens en nous mettant en contact avec la Fédération des écoles d'ingénieurs de Lille. Sur la base d'un travail de recherche mené aux Etats Unis et en cours de publication sous le titre « *Imaginaire technique et éthique sociale* », Bertrand Hériard y animait un séminaire d'étudiants et de professionnels. Nous avons alors soutenu un travail de capitalisation de ce séminaire sous la forme de fiches pédagogiques regroupées en un « guide du maître » destiné à aider des formateurs à faire découvrir les implications éthiques des choix technologiques.

Une autre réalisation est en cours actuellement avec ce même partenaire. Elle consiste en la constitution d'un recueil de cas et de textes sur les rapports entre éthique et technique par un groupe d'ingénieurs, de techniciens, d'enseignants, de philosophes... Pendant deux ans, ce groupe animera des débats autour de ces textes, en vue de leur utilisation dans une perspective pédagogique.

Nous avons par ailleurs été informés par Pierre Rossel, de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, de la constitution d'un réseau de douze universités européennes pour la mise en place d'un mastère sur les rapports entre science, technique et société. Soucieux des finalités opérationnelles plutôt qu'académiques de cette formation, nous avons pris contact avec P. Rossel en vue de soutenir une valorisation éditoriale et pédagogique des meilleurs travaux d'étudiants, en fonction de l'intérêt de leurs problématiques mais également de leurs qualités didactiques, c'est-à-dire de leur aptitude à être utilisés comme outils pour la formation.

La problématique initiale, sur l'innovation, s'est donc transformée pour aborder désormais la question plus vaste de la dimension sociale et éthique de la décision technique. Cette nouvelle perspective correspond bien aux dynamiques engagées par des formateurs, mais il est vrai que ceux-ci sont — pour le moment au moins — exclusivement de pays du Nord. L'absence

de dimension Nord-Sud constitue sans doute la limite principale de cet axe du programme.

2. Les médiations

Les médiations jouent un grand rôle dans les processus d'information et d'innovation technique. J'avais pu m'en rendre compte dans l'animation d'un réseau d'information technique pour les petites entreprises françaises. De façon générale, celles-ci possèdent une connaissance approfondie de leur champ professionnel, mais méconnaissent largement les autres espaces. Or quand la résolution de leurs problèmes résiste aux références habituelles dont ces entreprises disposent, lorsqu'elle passe par une ouverture de ce champ et par la connaissance d'expériences réalisées dans d'autres secteurs, les entreprises arrivent difficilement à rendre possibles ces croisements. C'est précisément là qu'intervient le médiateur, qui organise le processus de rencontre en faisant circuler l'information. Le médiateur, familier des grandes banques de données, se fait une spécialité de débusquer l'information utile. Et il est amené pour ce faire à un dialogue approfondi avec l'entreprise, débouchant sur une reformulation du problème initial, ouvrant de nouvelles pistes, déplaçant la perspective originelle et rendant ainsi possible une véritable innovation.

Le rôle du médiateur ne doit pas être sous-estimé : c'est faire preuve d'un véritable professionnalisme que de savoir organiser la rencontre d'un besoin souvent confusément formulé et d'informations véritablement utiles à sélectionner auprès de sources aussi multiples que disparates.

C'est dans cette perspective que nous avons soutenu un travail de capitalisation du GRET consistant à analyser des processus de médiation dans l'émergence et la diffusion d'innovations, ceci dans quatre domaines : les micro-entreprises en Emilie-Romagne, l'artisanat d'art à l'Île Maurice, l'habitat populaire au Mexique et les réseaux d'échange et d'appui en Thaïlande.

À l'initiative de Geyser, nous avons également appuyé l'organisation d'une rencontre d'une dizaine d'associations engagées dans l'accompagnement de processus innovants en milieu rural français. Ces médiateurs soutiennent par exemple des démarches d'agriculteurs en vue de diversifier leurs activités et modifier leurs pratiques. Les débats ont montré que, pour

beaucoup de ces associations, la question du « comment » appuyer est intimement liée à celle du « quoi » et qu'elle introduit un débat de société sur l'avenir de l'agriculture et du monde rural.

Depuis plusieurs années, nous avons appuyé le réseau TECHNAP, collectif d'ONG françaises travaillant sur des projets de technologies « appropriées », autour d'une réflexion sur les processus sociaux impliqués dans la production technologique et sur les mécanismes économiques de leur diffusion. Ce travail a débouché sur la rédaction d'un cahier des charges pouvant servir de base aux futures conventions entre les Ong et leurs financeurs. Parallèlement à cette démarche, nous avons appuyé la constitution du Réseau africain de technologies appropriées, qui se propose de faire circuler des expériences.

Enfin, toujours dans le prolongement de ce travail, Michèle O'Deyé et Nicolas Bricas ont tenté une lecture anthropologique des projets de « technologies appropriées » et des ambiguïtés qui pèsent sur leur mise en œuvre et sur leurs résultats. À travers cette lecture, et au-delà du bilan souvent décevant des projets concernés, pourrait se trouver posée de façon nouvelle la question des rapports Nord-Sud dans l'adaptation de l'innovation technologique aux spécificités des populations pauvres des pays du Sud.

3. La maîtrise sociale des technologies

Dans les pays du Nord, la machine du progrès technique semble s'auto-entretenir, soumise aux exigences de compétitivité des entreprises. Et même si celles-ci semblent contrôler, au moins dans ses aspects techniques, chacune des trajectoires d'innovation, on se demande souvent qui contrôle l'ensemble. Est-ce la recherche qui prépare les innovations ou les besoins du marché qui les suscitent ? Quoi qu'il en soit, on voit le moteur du processus, mais pas de volant... Or, de nombreuses innovations ont des effets considérables sur la société, ou impliquent des risques. On pense à la création de produits pharmaceutiques, au nucléaire, aux technologies portant atteinte à l'environnement, etc.

Les États ont souvent mis en place des mesures réglementaires ou législatives pour tenter de maîtriser le développement de ces technologies, mais seulement dans les cas où la survie des

êtres humains ou des écosystèmes étaient en jeu. Quand ce n'est pas le cas, le processus de création technologique semble laissé à l'initiative des entreprises. Or, certaines de ces techniques, comme l'automobile ou les télécommunications, n'ont rien fait de moins que de bouleverser le monde !

Suite à un colloque international qu'il avait organisé à Lyon sur ce sujet, Jacques Perrin a pu établir des fiches DPH sur ses apports les plus significatifs et une note de problématique intitulée « *De la maîtrise publique à la maîtrise sociale des technologies* ». Il suggère que cette maîtrise devrait impliquer non seulement les politiques publiques mais, de plus en plus, les acteurs sociaux eux-mêmes.

Nous avons également entamé une série d'études sur quelques innovations, majeures par leurs effets sur la société. Jean-Pierre Orfeuil a ainsi écrit un livre publié aux éditions de l'Aube : « *Je suis l'automobile* ». Il y décrit les tentatives mises en oeuvre, dans différents pays, pour maîtriser les effets de l'automobile sur la forme et le fonctionnement des villes. Benjamin Coriat, de son côté, a rendu compte du jeu complexe des firmes et des pouvoirs publics autour de la télévision à haute définition. Enfin, Pierre Audinet a rapporté des expériences de valorisation de la canne à sucre en Inde et au Brésil et Dominique Foray a présenté une perspective optimiste de renforcement des coopérations industrielles et scientifiques entre le Nord et le Sud autour des enjeux technologiques de demain. Nous avons également engagé une réflexion sur les impacts de la mise en place des « autoroutes de l'information », en nous attachant, pour ces technologies émergentes, à soutenir une synergie agissante des réseaux internationaux préoccupés par l'usage citoyen et social des technologies de communication.

La question de la maîtrise sociale des innovations représente un champ immense dont nous n'avons pas encore cerné toutes les dimensions. Pour nous, il s'agit là d'une question centrale, à la fois parce qu'elle traverse les autres axes du programme et parce que les enjeux qu'elle soulève sont cruciaux pour l'avenir de nos sociétés. Les nouvelles technologies, en particulier dans le domaine de la communication, rendent possible de véritables déconnexions entre le monde financier et celui de l'économie, entre les images de l'actualité mondiale transmise par les médias et la réalité de notre environnement proche, entre divers secteurs de la société... Les mêmes outils techniques ne peuvent-ils être utilisés dans une perspective de reconnexion ?

4. Le changement social

Comment la société change-t-elle ? Cette question agite des cercles nombreux depuis fort longtemps et il n'est pas dans la vocation de la Fondation de bâtir une nouvelle théorie du changement social. En revanche, il nous a toujours paru utile que des personnes ou des organismes impliqués dans des actions concrètes de transformation s'interrogent à propos de leur espace d'intervention afin de reconsidérer leurs méthodes et d'améliorer leur efficacité.

Nous avons ainsi soutenu une expérience de recherche et de réflexion impliquant des scientifiques, des Ong et des organisations paysannes dans le sud de l'Équateur. La première phase n'a malheureusement débouché que sur une analyse très globale, peu articulée avec les mécanismes locaux de changement. Cela nous a permis de nous poser la question de l'appréhension des échelles d'observation du changement social et de préciser nos attentes.

Nous avons également soutenu la création d'un réseau international de scientifiques, qui rassemble des équipes du Viêt-nam, de Thaïlande, de Madagascar, de Bolivie, du Bénin, d'Argentine et d'Algérie. À travers l'observation de l'histoire des changements sociaux, sur trente ou quarante ans, dans chacun de ces pays, l'objectif du réseau est de rassembler des matériaux utiles à l'action, et en particulier à la formation des cadres du développement. L'appui de la Fondation ne portant que sur la constitution du réseau, celui-ci recherche auprès de l'Unesco les moyens de son fonctionnement.

L'organisation des *Séminaires de Saint-Sabin* est une initiative interne à la Fondation. Coordonnées par Jean Freyss, ces rencontres périodiques abordent la question du changement social au travers de processus de changement de longue durée : la modernisation agricole de la France des années cinquante, la diffusion du rock à l'échelle planétaire, la formation de la culture des cadres de l'après-guerre, etc. À chaque fois, la lecture d'un processus particulier permet aux participants de dénouer les fils du changement et d'aborder les phénomènes dans toute leur complexité.

D'autres collaborations nous ont permis d'aborder la question du changement social dans des contextes très différents : dans des villages de l'Inde, dans les quartiers urbains de pays du Sud, dans le monde de l'école en France ou encore dans les organisations paysannes du Chiapas, un état indien du Mexique.

La question est-elle de savoir comment la société change, ou comment peut-on la changer ? En tout état de cause, tous ceux que l'action de changement concerne doivent être convaincus d'une chose : *la société change, mais jamais comme on l'avait prévu ou souhaité...*

5. Des questions transversales

S'il est une caractéristique du programme Innovations et changement social, c'est celle de poser davantage de questions qu'il n'apporte de réponses... Il est vrai également que ces questions sont sans doute peu mobilisatrices pour les mouvements sociaux ou pour les médiateurs. Elles concernent tout le monde et personne à la fois. Tout le monde, car tous ceux qui veulent contribuer à faire changer la société se sont heurtés à l'une ou l'autre d'entre elles. Personne, car rares sont ceux pour lesquels elles constituent l'aspect central de leur pratique. L'innovation n'est qu'un outil au service d'objectifs divers, elle est rarement un objet prioritaire. À part ce qui concerne la formation à l'éthique des choix techniques, à propos de laquelle nous avons trouvé des partenaires actifs, il nous a été difficile de nous appuyer sur des personnes ou des groupes prêts à mobiliser leur énergie autour de ces questions. Les quelques collaborations engagées jusqu'à présent, qui se sont renforcées en 1993 et 1994, devront être poursuivies au cours des prochaines années.

Le caractère diffus qui pourrait apparaître comme une faiblesse du programme représente aussi sa force. Son caractère transversal devrait lui permettre de pénétrer avec aisance les autres programmes de la Fondation, d'apporter des éclairages sur certaines actions entreprises ou de fertiliser des réflexions. Avec les programmes État et société, Lutte contre l'exclusion, Construire la paix ou Agricultures paysannes et modernisation, les connexions sont multiples. Pour les partenaires de ces programmes, une réflexion sur l'innovation et le changement social peut contribuer à une plus grande compréhension et à une meilleure maîtrise des processus de changement, des médiations impliquées et du rôle des facteurs techniques. Dans cette perspective, le présent programme en tant que tel verra sa place se réduire au profit d'une meilleure valorisation de son rôle transversal. Son activité sera recentrée autour de la question de la maîtrise sociale des technologies et son intitulé modifié dans ce sens.

Le programme ÉTAT ET SOCIÉTÉ

Pierre Calame

Les années 80 ont été, un peu partout dans le monde, des années de mise en cause de l'Etat. Cette décennie apparaîtra sans doute comme celle du triomphe, éphémère mais total, des thèses néo-libérales : critique de l'économie administrée, faillite historique des pays du bloc socialiste, montée des particularismes, vogue du non-gouvernemental...

La Fondation ne s'est pas inscrite dans cette mode, hâtivement hissée au rang de doctrine ou de dogme. Par contre, il lui est vite apparu que la mise en cause de l'action publique avait de nombreuses raisons d'être. Comment rechercher les voies d'un renouvellement dans ce domaine ? Le plus simple, pour reconstituer le cheminement de la Fondation et comprendre l'émergence du programme Etat et Société, est de retrouver la trace de nos dialogues avec nos partenaires.

1. État et société : une relation en crise

En 1987, Loïc Bouvard et moi-même réalisons une enquête, à la demande du ministre français de l'Équipement, sur les nouveaux enjeux de l'aménagement du territoire du point de vue des entreprises. Deux idées principales s'en dégagent :

1. nous entrons dans une économie où il faut articuler tant de savoirs et de techniques qu'une entreprise seule ne peut les détenir tous. Chacune d'entre elles dépend désormais d'une

multitude de partenaires publics et privés. Le territoire joue à ce niveau un rôle décisif car c'est à cette échelle que s'organisent les intelligences collectives.

2. l'organisation territoriale de la France et les traditions autoritaires de l'administration se prêtent mal à ce nouveau dialogue des entreprises et des territoires.

Le cadre de la réflexion est esquissé : l'enjeu n'est pas de mésestimer ou de faire disparaître l'action publique, mais de faire naître *de nouvelles formes d'action publique*.

Changement de décor. A Santiago, six mois avant le départ de Pinochet, nous réunissons nos partenaires chiliens. Fonctionnaires progressistes privés de leur emploi par la dictature ou militants politiques menacés dans leur liberté, ils avaient trouvé refuge dans des organisations non gouvernementales. En 1989, ils sont plus intéressés à faire revivre la vie démocratique et à participer à la construction du nouvel Etat qu'à pérenniser les structures qui les avaient abrités.

Nous avons esquissé de concert l'utopie d'un Etat capable d'entendre la diversité de la société. Deux grandes préoccupations s'étaient faites jour : d'abord le fait que *l'action publique doive concilier unité et diversité* ; ensuite la nécessité d'inventer des méthodes de travail permettant *un aller et retour plus souple entre l'action locale et les transformations à une échelle plus vaste*.

Au printemps 1990, la réflexion sur la crise de l'action publique se précise à l'occasion de notre participation au *Nouvel Etat du monde* publié aux éditions La Découverte. Dans l'article intitulé « Un débat s'est ouvert sur le rôle, la place et le fonctionnement de l'Etat », je montre que l'Etat est contesté dans ses compétences et sa légitimité, que son autorité est grignotée par l'importance croissante des institutions supra-nationales et la montée des pouvoirs locaux, que dans de nombreux pays ses moyens sont laminés par les ajustements structurels.

Mais l'article ajoute que *c'est moins le principe même de l'Etat qui est mis en cause que les formes dans lesquelles ce principe s'incarne*. Le temps des dogmes est révolu, il faut s'attacher à des stratégies concrètes d'amélioration du fonctionnement de l'Etat. Trois grandes questions s'imposent, qui sont autant de pistes de travail pour ce qui sera plus tard le programme Etat et Société :

- *la place des Etats-Nations dans une société de plus en plus mondiale;*
- *la construction de l'Etat dans les pays qui ont encore à l'inventer;*
- *enfin, le renouvellement des relations entre l'Etat et une société complexe et multiforme.*

Quatrième acte. La période sabbatique (1989-1990) est l'occasion pour la Fondation de promouvoir une analyse sur les relations entre Etat et société. Elle se révèlera très marquée par la nature non gouvernementale de nos partenaires.

Pour eux, l'Etat peut difficilement entendre les aspirations des couches les plus pauvres de la société, respecter leurs savoirs et entrer en un véritable dialogue avec elles. Cependant, la plupart des Ong sont conscientes des limites de l'action à la base et reconnaissent *qu'un dialogue avec l'Etat est incontournable pour que les initiatives de base puissent changer d'échelle*. Faute de quoi, elles restent pour la plupart sans signification.

Plusieurs idées se dégagent de cette analyse. Tout d'abord, *le dialogue entre l'Etat et la société est fondamentalement un dialogue interculturel*. Ensuite, l'Etat, du fait de sa structure et de la formation de ses cadres, est peu préparé à percevoir les dynamiques culturelles des groupes humains dominés. En outre, la logique institutionnelle tend à isoler les problèmes les uns des autres pour mieux les traiter, au risque de les dénaturer. Enfin, de nouvelles formes de dialogue sont à inventer pour assurer une relation entre les actions locales et les dynamiques de changement plus vastes.

Nous avions bien conscience que l'universalité de la crise de l'action publique ne pouvait masquer l'infinie diversité des situations. A travers nos dialogues avec nos partenaires, ce sont les spécificités que nous cherchons chaque fois à saisir. Ensuite, c'est par la confrontation de ces situations particulières que nous cherchons des éléments d'universalité. Il n'y aurait pas de programme Etat-Société si nous n'avions eu *l'intuition qu'il y avait, derrière la diversité des situations, quelques réalités universelles, des points communs à toute société humaine*.

Le programme Etat et Société naît à l'issue de cette réflexion, en 1990. Son premier objectif est de susciter ou d'alimenter des débats concrets sur les modalités de l'action publique et de contribuer si possible à l'émergence d'un nouveau

modèle d'Etat et à l'épanouissement de relations plus partenariales entre la puissance publique et les citoyens.

2. La lutte contre l'exclusion, pierre de touche des relations entre État et société

En 1987, la Fondation finance la venue en France de trois jeunes coopérants africains afin d'aider les services publics du département de l'Yonne à réfléchir aux pratiques de lutte contre l'exclusion. Nous prenons conscience à cette occasion que dans les pays du Nord comme dans ceux du Sud, c'est autour de la question de la pauvreté, de l'exclusion et de la précarité que les rapports entre l'État et la société prennent tout leur relief. Le travail de ces jeunes Africains mit en évidence les contradictions de la lutte contre l'exclusion : en définissant les exclus par leur handicap et en les traitant comme des ayants droit, on tend à les enfermer dans leur exclusion ; en les confrontant à un maquis de procédures administratives, on se condamne à n'entendre ni leurs aspirations ni leurs capacités d'initiative.

La rencontre de Caracas sur la réhabilitation des quartiers dégradés a donné en 1991 un coup d'accélérateur décisif pour l'approche comparative. L'idée de cette rencontre est née grâce à l'ARCI (Association de recherche coopérative internationale), réseau de chercheurs travaillant sur les dynamiques culturelles des quartiers populaires. L'une des membres de l'ARCI, l'architecte et sociologue Teolinda Bolívar, oeuvrait depuis de longues années au Venezuela pour faire reconnaître l'importance des *barrios*, ces quartiers d'habitats spontanés qui couvrent les collines de Caracas.

Des émeutes populaires ont incité le gouvernement vénézuélien à promulguer une nouvelle loi et à susciter un colloque international sur ce thème. Avec ce gouvernement et l'ARCI, nous avons organisé une rencontre internationale à huis clos, réunissant une trentaine de hauts fonctionnaires et responsables politiques en charge de ces questions. Très vite, nous nous sommes aperçus que les difficultés rencontrées, dans des contextes pourtant fort différents, étaient profondément semblables. De cette rencontre est née l'idée d'une « Déclaration de Caracas » énonçant nos découvertes. Celle-ci met en avant six principes fondamentaux :

1. *Toute politique publique passe par la connaissance, la reconnaissance et le renforcement des dynamiques économiques, sociales et culturelles des quartiers d'habitat précaire.*
2. *Il faut consolider la situation foncière des habitants.*
3. *Il faut renforcer les capacités d'organisation et de prise de parole des exclus.*
4. *Trop de tergiversations sur les objectifs de l'action publique masquent le refus de procéder aux réformes institutionnelles nécessaires.*
5. *Les rythmes administratifs ne coïncident pas avec les rythmes des changements sociaux, culturels et économiques.*
6. *Il faut adapter les financements (publics et privés) aux enjeux et aux rythmes.*

Largement diffusée, la déclaration de Caracas a profondément marqué le programme État et Société car elle a confirmé l'intérêt de rencontres internationales permettant de révéler des points communs dans les rapports entre État et société. Ces enseignements permettent de dégager des valeurs et des principes pour l'action, ce que nous avons appelé à la suite de Caracas, le « cahier des charges des politiques publiques ».

Depuis la rencontre de Caracas, le programme État et Société a commencé à se donner un objectif opérationnel : *à partir de constantes structurelles observées dans les rapports entre l'État et la société, construire des outils opérationnels de transformation des politiques publiques.*

Deux ans plus tard, en novembre 1993, nous avons organisé avec le gouvernement brésilien une seconde réunion internationale sur le même thème, à Salvador de Bahia. Ont participé à cette réunion les représentants d'une vingtaine de pays, aussi bien responsables administratifs et politiques que représentants des habitants. Cela a permis de tester sur une base élargie les principes énoncés dans la déclaration de Caracas. Une seconde déclaration, celle de Salvador, est venue la compléter.

La rencontre a également permis d'esquisser des stratégies d'utilisation des déclarations par différents types de partenaires et dans différents pays. À titre d'illustration, on peut signaler que, dans plusieurs pays d'Amérique latine, les organisations d'habitants des quartiers populaires s'appuient sur les déclarations de Caracas et de Salvador pour engager une négociation avec leur gouvernement sur les modalités d'intervention de la puissance publique dans ces quartiers.

Ainsi s'esquisse une méthodologie de travail correspondant assez bien aux spécificités du programme État et Société : collecte et confrontation d'expériences, identification de constantes, élaboration d'un cahier des charges, interpellation des politiques existantes, débat sur la diversité des réponses à apporter. C'est une démarche de légitimation collective d'idées et de pratiques issues de l'expérience. L'enjeu de ce travail est de faire évoluer les politiques publiques à la fois de l'intérieur, par la réflexion des élus locaux et des agents de la puissance publique, et de l'extérieur en faisant interroger ces politiques par les habitants eux-mêmes.

3. Comprendre l'État pour mieux le transformer.

La façon dont les politiques sont mises en oeuvre dépend très largement de l'organisation des services publics et des attitudes des agents de la fonction publique. Loin d'être un outil passif d'application des décisions politiques, l'ensemble de l'État représente une institution puissante, avec ses modes d'action, ses contraintes, ses cloisonnements, ses valeurs et ses représentations. Si l'on n'agit pas sur ces logiques institutionnelles elles-mêmes, on passe à côté de l'essentiel des évolutions possibles des politiques publiques.

En matière de service public, la forme traditionnelle de gestion est la normalisation. Dans l'administration, on applique des règles. Mais qu'est-ce qu'une règle ? C'est une obligation de moyens établie pour obtenir un résultat donné : dimensions de la voirie, critères de recevabilité de demandes d'aide sociale, programmes d'enseignement, conception des hôpitaux, etc.

La règle n'est pas pour autant arbitraire. Elle est l'expression même de l'universalité, corollaire du principe d'égalité (la loi est la même pour tous) et du primat de la raison (on expérimente, puis on généralise). Dès lors que la règle est seule capable d'éviter l'arbitraire du pouvoir, l'expérience et la raison doivent tendre à élaborer des règles universelles. D'où la conception très particulière de la diffusion des innovations dans les institutions publiques. Face à des problèmes nouveaux, on expérimente au sein d'une ville, d'une région ou d'une école comme on le ferait dans un laboratoire : on dégage de l'expérience des règles générales qu'il suffit ensuite de généraliser. Dans la réalité, le processus est plus subtil, mais le principe demeure : la gestion de l'expérience au sein de l'action publique s'opère verticalement,

entre des expérimentateurs et des diffuseurs, et non pas sous forme horizontale, par échange d'expériences.

Pour provoquer un changement à ce niveau, il faut cesser de se représenter l'action publique comme un « centre » qui construit la doctrine et des périphéries qui l'appliquent. Il faut la considérer comme une fédération de centres en contact étroit avec des réalités locales. Dans une telle représentation, les techniques d'échange d'expériences et les méthodes de construction d'une intelligence collective se mettent à primer sur les relations hiérarchiques.

Contrairement à un préjugé trop répandu, les fonctionnaires ont pour la plupart, comme dans toute autre profession, des interrogations profondes sur le sens de leur travail. Il faut réhabiliter dans l'action publique leur capacité à élaborer des projets collectifs, impliquant des acteurs divers et donnant sens à l'activité de chacun. L'action publique est souvent présentée comme l'administration impersonnelle des choses. La faire évoluer c'est accepter d'y voir, comme dans toute action collective, la gestion des passions des individus. Au fond, parler de cahier des charges des politiques publiques, c'est parler en termes de principes et de valeurs plutôt qu'en termes de procédures. C'est parler d'obligation de résultats plutôt que d'obligation de moyens. C'est miser sur le désir de sens collectif des acteurs et sur leur capacité à inventer, à partir de l'énoncé de l'essentiel, la stratégie la plus appropriée au particularisme de chaque situation.

Pour faire évoluer l'État, il faut se rapprocher de ce que l'on pourrait appeler une « ingénierie institutionnelle ». La politique est l'art de concevoir les outils de l'action publique beaucoup plus que l'art de prendre des décisions.

4. Vers un élargissement du programme

Parallèlement à la réflexion développée au sein de la Fondation, certains de nos partenaires ont suivi des cheminements qui ont enrichi le programme. C'est le cas par exemple de l'équipe d'économistes de *Pries Cono Sur* qui, au Brésil, en Uruguay, en Argentine et au Chili, mènent une réflexion sur les privatisations, le poids des pouvoirs financiers en Amérique latine, l'intérêt et les risques de l'intégration économique régionale. Ils nous ont rappelé qu'une réflexion sur les rapports

entre l'État et la société ne peut se limiter aux pratiques de l'action publique mais doit embrasser les grands débats sur l'intégration transnationale, la conception même de l'État et ses rapports avec l'économie.

Les discussions avec nos partenaires africains, asiatiques et latino-américains nous ont convaincus de prendre en considération d'autres questions fondamentales, telles que la construction des transitions de la dictature à la démocratie, ou de l'apartheid à un état pluri-ethnique.

Dès lors que la Fondation affichait son ambition de réfléchir à un renouvellement des relations entre l'État et la société, il était normal et souhaitable que nos partenaires y projettent leurs propres préoccupations. Cet élargissement du programme est l'une des questions fondamentales pour son avenir. Il peut être vu de deux manières : ou bien comme une menace, l'ampleur des questions à traiter risquant de faire disparaître toute perspective opérationnelle; ou bien comme une chance, le programme État et Société devenant un espace ouvert de réflexion et de débat. Dans ce dernier cas, il viserait moins à mettre en place des outils opérationnels de transformation de l'action publique qu'à contribuer à l'évolution des idées et à l'émergence de nouvelles représentations et de nouvelles doctrines.

Je me garderai bien d'opposer de façon trop radicale ces deux options concernant la poursuite du programme. La construction des représentations et des systèmes doctrinaux est un puissant outil de transformation des politiques publiques. Par ailleurs, les débats sur l'action publique doivent s'inscrire dans une perspective opérationnelle.

L'élargissement sans contrôle du champ de réflexion du programme État-Société constituerait une évidente menace de dispersion. Néanmoins, l'intérêt de cet élargissement est de renforcer notre conviction que la réflexion sur l'action publique s'organise autour d'un certain nombre de thèmes. J'en dénombre quatre, d'ailleurs profondément imbriqués :

* **concilier unité et diversité.** Notre monde est à la fois unique et infiniment divers. L'ensemble des dispositifs publics a été élaboré pour organiser cette dialectique de l'unité et de la diversité.

* **la relation interculturelle.** Entendre l'autre. Pouvoir percevoir ses raisons qui ne soient pas des raisons d'État. Admettre ses savoirs, ses aspirations, sa culture. Autant de questions fondamentalement interculturelles.

* *relier le local et le global.* On n'appartient pas à un seul territoire mais à de multiples territoires emboîtés. Il n'y a pas une citoyenneté mais une multitude de citoyennetés enchevêtrées allant du plus local au plus global.

* *mettre en place des médiations.* Dès lors qu'il s'agit de relier unité et diversité, d'assurer la relation interculturelle, de faire le pont entre individu et État ou entre le global et le local, la question des médiations est centrale.

5. Le désengagement de l'État, le rôle des Ong, le renforcement des démocraties : des défis concrets pour le programme.

Le processus de désétatisation dans les pays de l'ancien bloc socialiste est trop souvent mené à la hache et non pas intégré dans une stratégie d'ensemble. On suppose qu'il fera disparaître les mécanismes d'appropriation de la rente par les classes dominantes : c'est sans doute trop en attendre. Durant la période 1992-1995, la Fondation n'a fait qu'accumuler des matériaux, encore très lacunaires, sur cette vaste question.

Par contre, les problèmes évoqués par nos partenaires non gouvernementaux, conscients des limites d'une action confinée au niveau local, ont donné lieu en juin 1992 à la seconde rencontre de Santiago, à laquelle ont participé des Ong des différents continents et des représentants de l'État. Intitulée « Des initiatives locales aux politiques globales », elle a permis de réfléchir à l'articulation entre le « micro » (l'initiative à la base) et le « macro » (le contexte global, national et international). A quelles conditions le « micro » peut-il transformer le « macro » ?

Les débats ont permis de distinguer les organisations de citoyens (une fédération de pêcheurs, des groupements villageois, etc.) et les organisations de service et d'appui, puis de classifier leurs rôles. Certaines sont de simples substituts de l'État. D'autres jouent un rôle de médiateur dans le dialogue interculturel entre l'État et la société. D'autres enfin ont une fonction de tête chercheuse et développent un rôle d'innovation.

Quelles sont les conditions pour que l'action non gouvernementale puisse contribuer à une transformation plus large de la société ? Nous avons souligné les potentialités offertes par le rôle, souvent décrié, d'intermédiaire entre l'État et les populations exclues. La démocratie ne suffit pas pour que l'État soit au service des citoyens et en particulier des plus pauvres d'entre eux. Dès lors que l'on admet que leur dialogue est interculturel, des

médiations sont à inventer, à partir desquelles les organisations de service et d'appui peuvent contribuer en même temps à faire évoluer l'action publique.

Enfin, nous avons identifié différents mécanismes de diffusion des initiatives locales : la mise en réseau, la légitimation de nouvelles pratiques, la multiplication des échanges directs au sein de la population, la transformation du contexte institutionnel, juridique et financier...

Nous avons tenté de donner suite à cette rencontre en Haïti, en décembre 1992, mais la crise politique et les divisions locales provoquèrent à court terme un échec. En juin 1993, la rencontre de Bamako a eu plus de succès. Dans un contexte de retour au multipartisme, de désengagement de l'État et de décentralisation, les rôles des nombreuses organisations d'appui présentes au Mali ont pu être précisés : être des forces de médiation entre l'État et les collectivités de base, contribuer à éviter que le retrait de l'État ne favorise un éclatement de la société.

Durant les premières années du programme, l'accent avait été mis presque exclusivement sur la crise de l'action publique, mais beaucoup de nos partenaires étaient préoccupés par les questions de citoyenneté et de renforcement de la démocratie.

Trois pistes ont été esquissées dans cette direction. Tout d'abord, une synthèse a été réalisée sur les conditions d'une maîtrise sociale des technologies. Ensuite, une rencontre a eu lieu à Fontevraud pour réfléchir aux conditions d'une réhabilitation de la politique en Europe. Elle a conduit à proposer à l'Union européenne de donner sens et clarté à l'Europe, de former les futurs citoyens européens, d'engager un débat sur les grandes questions européennes. Enfin, en novembre 1993, une rencontre s'est tenue à Rio de Janeiro autour de la crise du politique en Amérique latine : usure des grands partis au pouvoir, désarroi de la gauche face à la chute du mur de Berlin... Plusieurs mouvements se font jour, que l'on pourrait caractériser de «sociaux» par opposition aux mouvements politiques et syndicaux traditionnels. Pour eux, la «prise du pouvoir» n'est plus le but ultime. Le mouvement social est conçu comme un instrument de changement de la société par le bas. Trouve-t-on là les prémisses d'une recomposition du jeu politique ?

Une dimension différente a été introduite à la Fondation par le Mouvement de citoyenneté active : c'est celle des outils

techniques de la démocratie. Dans une société de plus en plus complexe, il est difficile d'affirmer que la vertu suffise à assurer la démocratie. D'où la nécessité de rechercher des outils pour organiser le débat démocratique, mettre en évidence les zones de consensus et de divergence, contrôler les budgets publics, etc.

Un autre partenaire de la Fondation, Juristes Solidarités, a introduit une nouvelle question dans le programme État et Société. Quel est l'accès réel des citoyens les plus pauvres à leur droit et, plus largement, à la production du droit? Le pouvoir des classes dominantes est souvent lié à une maîtrise plus ou moins hégémonique du droit. Un réseau se constitue progressivement : recueil des expériences de pratique alternative du droit en Amérique latine, en Afrique et en Asie.

6. Des pistes pour l'avenir

Certaines réflexions ne sont encore qu'ébauchées. La première d'entre elles se réfère aux fondements culturels de l'État. Les premières années de travail du programme sont restées très marquées par notre culture. Dans la tradition française, on ne parle pas du rapport de l'État avec *le reste* de la société, mais des rapports avec *la* société. On ne peut mieux dire que l'État, incarnation de la raison, se définit comme extérieur à la société, soumise aux passions et à l'irrationnel. Cette conception française exclut les citoyens du politique et promeut un gouvernement des sages.

En France, l'intérêt général procède d'un savoir sur la société. En Grande-Bretagne, il procède seulement de l'expérience des citoyens. Il n'y a alors pas d'autre moyen de déterminer un intérêt général que de permettre aux intérêts particuliers de s'exprimer.

En Allemagne ou en Suisse, en vertu du principe de subsidiarité, la commune est le seul niveau légitime d'expression de l'intérêt général et de gestion de la société. C'est par un mouvement de bas en haut, par délégation progressive du pouvoir, que se constitue la confédération et non pas l'inverse, comme c'est le cas pour la décentralisation à la française d'un État jacobin.

Ces deux modèles, à travers l'expansion coloniale, ont influencé une grande partie des gouvernements de la terre, mais

ils ne doivent pas occulter d'autres conceptions de l'intérêt général et de l'État. Une fois encore, nous voilà renvoyés à la dialectique de l'unité et de la diversité. D'un côté, avec les déclarations de Caracas et de Salvador, nous découvrons des constantes dans les politiques publiques et de l'autre, avec la confrontation des modèles d'État et d'intérêt général, nous découvrons la profonde diversité des représentations du monde. C'est cette dialectique qui devra guider notre programme dans les années à venir.

Avec son expérience des nouveaux pays industrialisés de l'Asie, ceux que l'on appelle les Dragons, Pierre Judet introduit une réflexion sur les différents types d'État. En Corée, à Singapour, à Taïwan et, dans une moindre mesure, en Malaisie et en Indonésie, ont émergé de véritables États organisateurs, dont l'intervention très volontariste a visé à organiser le marché et à mobiliser les forces économiques et sociales en direction du développement économique. Ces États ne sont pas nés du néant. Ils ont bénéficié d'une tradition multimillénaire. En quoi peuvent-ils ressembler à certains États latino-américains et plus encore africains où les personnes au pouvoir ont pour objectif de détourner le maximum d'argent ?

Nous devons nous efforcer de mieux comprendre les différentes formes d'État. Pour simplifier, je distinguerai les suivantes :

- *l'État organisateur*, à la manière des Dragons asiatiques.
- *l'État gestionnaire* qui se donne pour vocation d'organiser les conditions de la vie collective.
- *l'État fédéraliste* qui prend en charge ce que les collectivités locales ne parviennent pas à assurer.
- *l'État oligarchique ou rentier* exploité par une classe dominante, à la manière dont on fait fructifier une propriété.
- *l'État prédateur* où le souci des classes au pouvoir est de prélever le maximum, en sachant qu'elles ne seront pas là longtemps.

Aucun État, bien sûr, ne correspond exactement à l'un de ces cinq types mais on ne peut avancer dans une recomposition mondiale de l'action publique sans passer par ces distinctions.

Une troisième piste est ouverte par une réflexion sur les rythmes d'évolution des États. Dans le monde actuel, les faits économiques et techniques changent très vite tandis que les systèmes sociaux évoluent plus lentement. Les institutions créées

au fil des siècles se transforment avec une telle lenteur que, bien souvent, nous pensons demain avec les idées d'hier et cherchons à gérer l'avenir avec les institutions d'avant-hier.

Cette réflexion esquisse pour le programme État et Société une perspective temporelle : il s'agit de contribuer à bâtir dans les décennies à venir des concepts, des doctrines et des stratégies d'évolution, permettant de rapprocher les institutions de la réalité du monde de demain. Il ne s'agit pas pour la Fondation de se spécialiser dans la prospective ou la politique-fiction mais *d'inscrire son action et ses perspectives de travail dans les temps longs de la transformation du monde*. C'est aussi dans ces temps longs qu'il nous faut inscrire le programme État et Société. Nous avons besoin à la fois de perspectives à court terme (quelles opportunités saisit-on dans l'année pour faire évoluer l'action publique ?) et à très long terme (comment contribuer à reconstruire une pensée sur l'action publique adaptée au siècle qui vient ?)

Autre piste pour l'avenir, celle de l'articulation des échelles. J'ai déjà évoqué la crise de l'État-Nation, pris entre la montée des interdépendances mondiales et celle des revendications localistes. Cette crise devra-t-elle se traduire par une redistribution de ses pouvoirs traditionnels, certains d'entre eux étant remis à un niveau supérieur, la région du monde ou la planète, une autre partie étant remise au niveau inférieur, la région, le territoire ou la commune ?

Et si la question ne se posait pas dans ces termes ? Aucun des grands problèmes actuels ne se pose à un seul niveau. Le défi premier des pouvoirs publics dans les décennies à venir ne sera pas *la répartition* des compétences entre les différents niveaux de l'action publique mais bel et bien *l'articulation* des compétences entre ces différents niveaux.

Il faut inventer un principe d'articulation des échelles territoriales entre elles, qui respecte la dialectique de l'unité et de la diversité.

M'appuyant sur les démarches que nous avons initiées, j'ai formulé, à partir de l'année 1993, un principe qualifié de « subsidiarité active ». Le terme est peut-être mal choisi mais il signifie en gros ceci : la subsidiarité est un bon principe de base car il fait toute sa place à la capacité des petites communautés humaines à trouver leurs formes de régulation et à prendre en charge leurs problèmes. Mais pour que le principe d'unité soit respecté et que ces communautés locales s'inscrivent dans un cadre plus vaste, il faut que cette liberté s'exerce à l'intérieur de principes

communs. Ceux-ci s'apparentent plus à des obligations de résultats qu'à des obligations de moyens.

Le principe de subsidiarité active affirme le droit et le devoir d'un niveau donné à formuler des orientations et un cadre de travail pour les niveaux inférieurs. Mais il ne le fait pas en fixant des normes, ou même des objectifs décrétés par lui. Les obligations de résultat sont le fruit d'une démarche ascendante destinée à faire émerger, à partir de l'expérience, des principes généraux de l'action publique, puis d'une démarche descendante susceptible de formuler ces obligations de résultat et d'évaluer leur respect.

Tester, corriger, enrichir et promouvoir ce principe constituera à n'en pas douter l'un des axes majeurs du programme État et Société dans les années à venir.

**Le programme
AGRICULTURES PAYSANNES
ET MODERNISATION**

Pierre Vuarin, Françoise Macé

Les agricultures de la planète présentent des visages diversifiés. Différents modèles sont en concurrence ; le modèle agro-industriel, le modèle collectiviste, les modèles d'agricultures familiales et paysannes. Depuis l'origine du programme, il nous est apparu important de défendre et de promouvoir ces derniers, qui nous apparaissent plus adaptables et compatibles avec l'avenir de la planète et de l'Homme. Des organisations paysannes et rurales existent et se structurent, il est important de favoriser leur expression et la prise en compte de leurs revendications, mais aussi de créer les conditions de la discussion de leurs idées dans l'ensemble de la société.

C'est sur ces hypothèses, brièvement énoncées, que nous avons mis en place le programme Agricultures paysannes et modernisation. Mais quels sont les enjeux et les hypothèses actuels à partir desquels nous travaillons ?

Les agricultures paysannes en mutation

Sous la pression de la révolution technologique et de la mondialisation des marchés, les agricultures du monde sont soumises à de profondes ruptures et à de graves crises. Des milliards de personnes sont directement concernées par ces mutations et promises à des processus d'exclusion et de marginalisation. C'est pourquoi l'agriculture, l'alimentation et la gestion des territoires font partie des enjeux fondamentaux de la planète.

Comment aborder des domaines aussi vastes ? La Fondation a souvent constaté que les actions localisées, aussi pertinentes soient-elles, peuvent être brisées par les contraintes nationales ou internationales, comme la libéralisation des marchés ou les mutations technologiques. Il est donc nécessaire de soutenir les initiatives de la société civile qui s'alimentent de la réalité locale tout en interpellant ces espaces macro-économiques ou macro-politiques. Pour répondre à ce défi, il était nécessaire d'inventer des méthodes et de convoquer des partenaires susceptibles d'intégrer le local, le national et l'international.

La transformation de l'agriculture et de la gestion des territoires ruraux n'ont de sens que dans la perspective d'une réflexion collective sur les modèles de société. Cela signifie que la recherche de nouveaux consensus sociaux est une nécessité incontournable. C'est pour cette raison que la capacité d'action et de proposition des organisations paysannes et rurales est fondamentale. Mais il nous paraît aussi indispensable de créer des lieux de débat susceptibles de favoriser la participation de divers secteurs de la société à la redéfinition de la place et des fonctions de l'agriculture et des espaces ruraux.

Si ces idées ne sont pas partagées et traduites en actions, elles n'ont que peu de valeur. Pour agir en commun, il est nécessaire de construire une confiance entre les personnes. Ce principe a largement contribué à façonner les méthodes du programme.

De l'intuition à la réflexion partagée

À l'origine du programme, en 1988, des réunions et des études nous ont permis de prendre les premiers contacts au niveau international et d'approfondir la problématique. Nous avons ensuite engagé un long processus d'enquêtes et de discussions auprès d'organisations paysannes et indigènes d'Amérique latine. Différents documents ont été édités et diffusés auprès d'elles : synthèses sur les agricultures paysannes, fiche de présentation de chaque organisation. Après de longues discussions avec nos partenaires du Cedal (au Chili) et d'Ibase (au Brésil) nous avons décidé de créer le Réseau interaméricain agricultures et démocratie (Riad) en associant des responsables d'organisations paysannes et des animateurs d'Ong d'une douzaine de pays, dont

les États-Unis. Cette association sans structure formelle se donnait pour objectif de rassembler des personnes travaillant de façon coordonnée sur des thèmes communs, ce qui constituait une nouveauté en matière de méthode de travail.

Dans le même temps, des contacts avec le syndicat polonais Solidarité rurale ont débouché sur l'organisation, en mars 1991 à Mala Weis, d'une réunion qui a permis à des intervenants d'Europe centrale et orientale d'engager un débat sur les questions posées par la décollectivisation. De là est venue l'idée de créer un réseau d'échanges et de réflexion sur les questions liées à l'agriculture. Le Forum des agricultures d'Europe centrale et orientale a déposé ses statuts et engagé sa constitution en Pologne, puis en Tchécoslovaquie.

Sur la lancée, nous organisons en juin 1992 une réunion à Bignona, au Sénégal, afin de tester la possibilité de mettre en place un réseau de responsables paysans en Afrique. Enfin, en décembre de la même année, nous participons avec le Gret à l'organisation d'une rencontre sur le thème des agricultures familiales et des politiques agricoles à Phnom-Penh, au Cambodge, avec des participants venant d'Indochine et de Thaïlande. Enfin, en Algérie, nous associons des responsables maghrébins à une réflexion sur la vulgarisation agricole.

En 1993 et 1994, le travail des réseaux se met progressivement en place sur certains thèmes stratégiques : l'intégration régionale et l'environnement sur le continent américain, la filière du coton et la formation des paysans en Afrique, les marchés, la privatisation des fermes d'État et le processus de décollectivisation en Europe centrale et orientale, la recherche d'une autre politique agricole, territoriale et alimentaire dans l'Union Européenne avec le groupe de Seillac, puis celui de Bruges, et la démarche de réseau de "l'initiative européenne". En Grèce et en Tanzanie, d'autres rencontres ont permis aux groupes existants de faire le point. Elles ont offert l'opportunité de créer de nouveaux réseaux en Afrique anglophone, dans les Balkans. L'année 1993 aura été l'occasion de réunir au Larzac, en France, de nombreux animateurs de réseaux et de mesurer tout l'intérêt d'un travail international.

Dans le même temps, les échanges avec les Ong et les organisations paysannes impliquées dans les différents réseaux continentaux se développent. Des études permettent d'approfondir

certains thèmes : la préservation de la biodiversité, les négociations du Gatt, la politique agricole européenne, la vulgarisation, la structuration des organisations paysannes, l'environnement, Cette période aura été l'occasion de créer entre les membres du réseau une confiance suffisante pour leur permettre d'engager collectivement de nouvelles initiatives au niveau international.

Les échanges entre les membres des réseaux ont été profondément marqués par les bouleversements qui, ces dernières années, ont laissé leur empreinte dans le monde rural. Parmi ceux-ci, quelques-uns nous apparaissent comme particulièrement structurants.

Un monde qui a changé

La crise de l'idéologie communiste et la chute du mur de Berlin ont eu différents impacts sur l'agriculture mondiale. D'une part, les appareils productifs des pays de l'Est et du Sud se sont retrouvés plongés dans une crise profonde. D'autre part, la remise en cause du modèle marxiste-léniniste a ébranlé les organisations paysannes ou les syndicats d'ouvriers agricoles pour qui il représentait une référence. Un processus de recomposition des organisations paysannes et des mouvements ruraux a ouvert la voie à de nouvelles dynamiques sociales : mouvement zapatiste au Mexique, campagne des citoyens contre la faim et la misère au Brésil, mouvements indigènes en Amérique latine, mouvements paysans et organisations villageoises en Afrique...

Second facteur de changement : le vent de démocratisation qui a soufflé dans les pays ex-socialistes et dans certains pays capitalistes autoritaires. L'ouverture d'espaces de liberté a permis à de nombreux paysans de s'engager dans la formation de mouvements réellement adaptés à leurs problèmes.

Troisième élément : l'idéologie libérale ambiante et les plans d'ajustement structurel ont incité de nombreux États à limiter leur champ d'intervention. La libéralisation accrue de l'échange des produits agricoles, la compétition sur les marchés internationaux ont contribué à fragiliser ou à déstructurer les agricultures paysannes de nombreux pays, dans tous les continents. Parallèlement aux négociations du Gatt, de 1986 à 1994, se sont constituées ou renforcées les zones de libre échange ou d'intégration régionale : Alena, Mercosur, Union européenne, ASEAN... L'enjeu de ces restructurations est apparu de façon plus évidente à partir de 1992. Nombreux sont ceux qui, alors, ont pris

conscience du fait que ces espaces internationaux de décision pouvaient limiter l'autonomie des politiques nationales mais aussi ouvrir de nouveaux espaces de régulation internationale. Quelques organisations paysannes et Ong ont, depuis lors, cherché les moyens d'une action sur la scène internationale.

Dernière transformation d'importance : l'irruption de la question environnementale dans les réflexions menées par les organisations internationales et les autorités nationales. Néanmoins, si cette préoccupation reste d'actualité, elle ne s'est pas encore traduite par un infléchissement notable des politiques agricoles et d'aménagement du territoire.

C'est donc dans un contexte de grands bouleversements que s'est construit le programme. Autour de quels axes s'est-il structuré ?

Trois défis : la capacité des peuples à se nourrir, la gestion des territoires, la maîtrise du progrès

À notre avis, les questions posées par les réseaux continentaux s'organisent autour de trois défis majeurs. Le premier peut s'énoncer ainsi : chaque peuple doit avoir le droit et la capacité de se nourrir. Il renvoie aux grands accords internationaux, qui doivent permettre à chaque pays ou ensemble de pays de définir leur propre politique agricole, de protéger des secteurs sensibles ou menacés et de se donner les moyens - techniques et financiers - de développer leur agriculture.

Deuxième défi : les territoires ruraux se composent de terres cultivables, de forêts ou de lacs, mais sont aussi occupés par des hommes qui y développent des activités multiples. Ce lien entre hommes, territoires et activités ne peut pas être soumis au jeu de la concurrence mondiale sans risque pour les sociétés rurales et pour l'environnement. Un développement et une gestion durables des territoires nécessitent de nouvelles règles du jeu concernant l'échange des produits, la localisation géographique des activités, l'intégration de l'environnement dans la gestion de l'espace rural et la production des biens alimentaires. Tout ceci réclame de nouveaux consensus au sein des sociétés et au niveau international.

Troisième défi : les habitants des territoires ruraux doivent pouvoir participer aux activités de production et de gestion de ces territoires et maîtriser socialement le progrès technique. Les

milliards d'hommes et de femmes vivant en milieu rural doivent être partie prenante dans cette gestion. C'est là un énorme enjeu, au moment où un vaste processus d'exclusion est à l'oeuvre dans l'ensemble des régions du monde.

Du technique au politique : les chantiers ouverts

C'est autour de ces trois grands défis que se structurent les thèmes de travail du programme :

1 - *Soutenir la structuration du milieu rural* par la création d'organisations villageoises, paysannes ou indigènes. Celles-ci ont fait la preuve, en particulier dans les pays du Sud, de leur capacité à défendre les populations marginalisées et à les représenter dans leur dialogue avec les pouvoirs publics. La mise en évidence de thèmes de travail communs à ces organisations et la création de lieux de débat devra permettre de renforcer leur aptitude à relier le local à l'international autour de questions précises et à engager un dialogue avec d'autres secteurs de la société. En 1997, une rencontre internationale fera le point des avancées du programme dans ce domaine.

2 - *Renforcer et adapter les agricultures paysannes* : pour que les agricultures paysannes se renforcent, il est nécessaire de disposer d'outils de formation, des conditions d'une maîtrise des techniques et de crédits d'équipement. Il faut, en particulier, que des agricultures paysannes les plus respectueuses de l'environnement puissent prendre toute leur place dans les différents pays du monde. Pour cela, il est urgent de favoriser les conditions d'un développement agricole durable, d'étendre les réseaux de vulgarisation, d'associer les paysans aux démarches de recherche-développement et de garantir la participation des ruraux à la gestion des territoires.

3 - *Maîtriser le progrès technique* : ceci exige de freiner et d'arrêter le développement d'agricultures productivistes, consommatrices d'énergie, polluantes, productrices d'aliments standardisés et souvent budgétivores des subventions publiques. Ceci demande aussi de mettre en oeuvre un principe de prudence concernant l'utilisation de certains résultats de la recherche en biotechnologie, en particulier. Ceci nécessite de trouver les voies et les moyens d'éviter que les résultats de la recherche soient

accaparés par quelques groupes (industriels ou paysans). Ceci implique de trouver les manières de redistribuer une partie des bénéfices réalisés grâce à ces avancées technologiques, de partager les activités et de redéfinir celles qui peuvent être réalisées dans le cadre d'une économie marchande et celles qui ne le doivent pas. Le programme devra ouvrir ces chantiers de discussion et d'élaboration qui auront une importance considérable pour redéfinir des formes de régulation mondiale.

4 - Construire des consensus sur les fonctions de l'agriculture dans les sociétés. Les organisations paysannes ne peuvent pas, seules, contribuer à la transformation des politiques agricoles, alimentaire et d'aménagement du territoire. Il est essentiel que s'inventent de nouveaux consensus sociaux sur la place de l'agriculture et des territoires ruraux et que s'établissent sur cette base des alliances. Pour cela, doivent être constitués ou renforcés des lieux d'échange et de proposition.

5 - Gérer la localisation des productions et des activités. Accepter le jeu de la concurrence internationale au niveau des productions agricoles, c'est accepter un déménagement permanent des productions et entériner l'idée que quelques pays puissent, à eux seuls, nourrir le monde. Cette logique, promue par les nations les plus puissantes, est destructrice de l'équilibre économique, social et culturel de chaque pays. Elle conduit à hypothéquer la capacité des peuples à se nourrir. Différents instruments de politique agricole permettent de fixer les productions agricoles dans les territoires, il faut en étudier la portée et promouvoir leur acceptation.

6 - Créer de nouveaux modèles de développement rural. Le modèle de développement agricole occidental repose sur une augmentation permanente des surfaces et des moyens de production disponibles pour chaque agriculteur et sur une diminution progressive du nombre d'agriculteurs. Il ne fonctionne plus à l'heure actuelle, faute d'une capacité, de la part des autres secteurs économiques, d'absorber la main d'oeuvre issue de l'agriculture. Comment articuler les activités du monde rural avec celles du monde urbain dans un modèle de développement durable et équilibré ? Cette question réclame une réflexion sur les nouvelles valeurs et les nouveaux objectifs du développement, ainsi que sur l'adaptation des modèles aux différents contextes nationaux et régionaux.

7 - Mettre en oeuvre des politiques alimentaires territorialisées. Il ne suffit pas de soutenir la production agricole pour permettre aux peuples de mieux se nourrir. Le chemin qui mène de la parcelle à la table du consommateur est semé d'embûches. Il est nécessaire d'engager une analyse des politiques alimentaires existantes et de la manière dont elles s'articulent avec la politique agricole et la politique d'aménagement du territoire.

8 - Insérer l'environnement de manière centrale dans les politiques agricoles et les politiques de gestion des territoires ruraux. Les questions environnementales n'ont pas encore changé de façon décisive les politiques agricoles des pays industrialisés. Néanmoins, en de nombreux endroits, des paysans s'engagent concrètement dans des pratiques de préservation de l'environnement. Des lieux d'analyse de leurs expériences et de propositions apparaissent au niveau européen afin de rendre plus cohérente la politique agricole communautaire. Dans les autres régions du monde, cette question est présente de manière différente. Par exemple, l'accès aux ressources génétiques est un enjeu extrêmement important pour les pays du Sud, détenteurs des trois quarts de ces ressources. Négociées correctement, elles pourraient leur fournir une sorte de "nouvelle donne économique internationale". L'intégration des questions liées à l'environnement dans les politiques agricoles et les négociations internationales constitue un champ d'initiatives particulièrement vaste.

9 - Créeer de nouvelles formes de régulation internationale. L'importance des accords du Gatt et des autres formes de régulation internationale est apparue de plus en plus centrale durant les dernières années. Ces dispositifs sont utiles, mais doivent intégrer des valeurs et des objectifs fondamentaux pour l'avenir de la planète et des peuples : le droit de se nourrir, la protection de l'environnement... Ils doivent également se construire en respectant les espaces régionaux d'intégration qui existent ou qui se mettent en place actuellement. Des dynamiques d'échange sont en cours dans plusieurs continents autour de cet enjeu.

10 - Un travail global sur les défis. Au-delà des travaux évoqués précédemment, le programme engagera des efforts de communication et d'évaluation de la réflexion des réseaux. Des dossiers nous permettront de rendre plus lisible nos avancées sur les différents thèmes choisis. Nous publierons également un

« *État des paysanneries dans le monde* » et réaliserons des études prospectives sur les agricultures paysannes, les territoires ruraux et l'alimentation.

Une méthode : le travail en réseau

Le programme Agricultures paysannes et modernisation a fait le choix dans un premier temps de s'appuyer sur des réseaux. Le plus souvent, l'échelle continentale nous est apparue comme la plus pertinente pour leur constitution. Néanmoins, en Europe centrale et orientale ou en Asie, le niveau national apparaît comme plus pertinent, car il est le lieu d'une forte structuration culturelle et sociale. Les réseaux n'ont pas tous le même niveau de fonctionnement : celui-ci varie en fonction des participants et de l'enjeu de leur travail en commun.

- Le premier niveau, indispensable, est celui de la rencontre et de la confrontation d'expériences. Dans le cas de situations tendues entre différents pays, comme dans certaines régions de la Méditerranée, arriver à ce stade est déjà un objectif très élevé.

- Le pas suivant, la reconnaissance de valeurs communes, peut passer par l'élaboration d'une charte faisant apparaître des convergences. Les membres ressentent souvent la nécessité de ce type de document. Même si son élaboration prend du temps, cet outil de fonctionnement du réseau est parfois une condition préalable à l'action commune.

- Plus tard, l'identification de thèmes stratégiques sur lesquels un réseau décide de travailler est une étape essentielle. Ceux-ci doivent être clairs et détaillés. Leur formulation dépend de l'avancée du travail collectif, mais aussi de la qualité des animateurs du réseau, dont le rôle dans la synthèse et l'explicitation des enjeux est essentiel.

- Le choix de travaux et de méthodes communs constitue un « saut » difficile à réaliser. Il est largement conditionné par la possibilité d'un travail dans la durée. Le fait de pouvoir juger collectivement du travail réalisé est aussi essentiel. Il importe en particulier de restituer la singularité des situations particulières autour de thèmes communs, et d'en extraire quelques points clés.

Le chemin n'est pas toujours aisé à parcourir. Trois qualités nous paraissent aujourd'hui primordiales pour l'avenir d'un réseau de travail.

La première est la confiance. Le fait de se reconnaître dans des valeurs communes, de se connaître personnellement, de se voir régulièrement et de vérifier ensemble que l'on a réalisé ce sur quoi on s'était engagé, tout ceci construit une confiance collective, essentielle à tout travail commun, plus encore à un réseau international.

La deuxième qualité d'un groupe consiste à analyser les expériences de ses membres et à élaborer des propositions collectives. Ce processus prend des formes diverses selon les réseaux. Parfois, la participation d'un spécialiste sur un sujet donné peut susciter les contributions des participants au réseau.

Enfin, la troisième aptitude d'un groupe réside dans sa capacité à articuler des initiatives, c'est-à-dire à organiser la convergence d'actions distinctes mais concourant vers un but commun. Dans quelques cas, les réseaux associés au programme ont fait preuve de leur compétence à ce niveau. Cela permet au réseau de se donner un pouvoir de convocation, auquel contribuent également sa dimension internationale et son indépendance.

Dans tous les cas, les relations interpersonnelles jouent un grand rôle dans la constitution et le fonctionnement des réseaux. À l'origine en effet, leur crédibilité provient essentiellement de la qualité et de la notoriété de leurs initiateurs. D'un point de vue logistique, ils peuvent s'appuyer sur des institutions de nature variée : Ong, universités, fondations ou associations. L'important est que l'image de celles-ci ne constitue pas un obstacle à leur pouvoir de convocation.

Après la mise en place de réseaux nationaux et continentaux, peut-on envisager la constitution d'un réseau mondial ? Il y a quelques années, ce projet apparaissait comme utopique. Aujourd'hui, grâce aux contacts directs entre réseaux, il prend une réelle consistance. La création d'un bulletin du programme, l'utilisation de la messagerie électronique et du réseau Internet ouvrent un espace de dialogue qui va favoriser ce processus. Actuellement, environ 500 personnes sont déjà liées aux différents réseaux.

L'engagement de chantiers thématiques internationaux

Chacun des réseaux est à la fois un lieu de collecte d'expériences, d'analyse, de propositions et d'actions. À l'origine, nous voulions rassembler par ce moyen des informations provenant du travail de techniciens, de chercheurs et de responsables paysans, de façon à produire des connaissances nouvelles utiles à leur action. De fait, des expériences ont été collectées, des écrits rédigés et des idées échangées. Mais l'essentiel a été la mise en mouvement de ces personnes, qui ont pris confiance dans leur capacité à penser et à agir en liant le local et l'international, sur des thèmes qu'ils considèrent comme vitaux. Le travail en réseau est devenu un outil privilégié dans la constitution d'une intelligence collective orientée vers l'action.

Pour constituer des instruments de travail efficaces, les réseaux doivent être capables d'assurer un lien entre expérience et réflexion. C'est pour cette raison que nous avons encouragé la réalisation de documents relatant une série de cas précis, accompagnées d'une synthèse. Ceux-ci permettent aux auteurs de faire apparaître les sources de leur analyse et fournissent aux lecteurs des illustrations concrètes. Pour certains intellectuels, habitués à "théoriser" sans rapporter les faits ou les propos des autres, ou pour les acteurs de terrain, qui ont tendance à relater des histoires de manière orale, c'est un exercice exigeant. Mais ces documents ont fait progresser l'ensemble des membres d'un réseau dans le partage de leurs expériences.

Le programme, dans les années à venir va s'organiser, en partie, autour de la structuration de chantiers thématiques internationaux, c'est à dire autour de questions reconnues comme centrales par les réseaux et les partenaires avec lesquels nous travaillons. Chaque chantier nécessite une concertation entre réseaux, le choix d'un pôle d'animation, la définition d'une problématique et une liste de thèmes clés qui mette en évidence les questions à approfondir et sur lesquelles des propositions sont à faire. Chaque chantier doit être aussi structuré par différentes échéances (ateliers, réunions...). Chaque chantier doit permettre d'identifier des expériences significatives et de renforcer le travail de terrain. Il doit se traduire par la réalisation de dossiers thématiques dans différents pays et continents (expériences, interviews, notes de lecture, synthèse) par des documents destinés à provoquer le débat et aussi par un ensemble de propositions sur le sujet. Différents chantiers ont déjà été ouverts ou sont en passe de l'être :

- la structuration et le développement des organisations paysannes et indigène (Afrique et Amérique latine)
- l'intégration de l'environnement dans les politiques agricoles (Europe occidentale, Amériques, Europe centrale)
- les accords régionaux et les nouvelles règles de régulation des échanges internationaux à proposer (Amériques, Europe, Asie)
- la durabilité et la sécurité alimentaire (Amériques, Afrique, Asie).

D'autres chantiers thématiques vont s'ouvrir sur une entrée filière : riz, coton (Afrique, Asie) ou sur des thèmes plus particuliers : biodiversité, maîtrise sociale du progrès...

Ces chantiers se structurent avec des échéances de travail ou de rencontres fixées dans les quatre années qui viennent.

Le bon fonctionnement de ces chantiers thématiques internationaux nécessite aussi de renforcer la structuration des réseaux mis en place (RIAD dans les Amériques, APM Afrique, Forums agricultures d'Europe centrale et orientale, Initiative Européenne, Groupe de Bruges, Réseau Balkans, pôle Asie...) et de développer des articulations et échanges avec les ONG, les organisations professionnelles agricoles, les universités, les centres de recherche.

Pour la période à venir, l'ouverture vers des réseaux anglo-saxons ou couvrant des régions comme l'Inde et l'Asie sera privilégiée. Il nous paraît aussi intéressant d'assurer un suivi de la situation de certaines petites régions situées dans différents continents où la réalité agricole et rurale est particulièrement représentative des évolutions en cours.

**Le programme
VIVRE EN PAIX
DANS UN MONDE DE DIVERSITÉ**

Catherine Guernier et Michel Sauquet

L'histoire mouvementée du programme « DIV », qui n'a encore abouti qu'à peu d'actions collectives, est révélatrice de bien des difficultés liées à sa thématique propre : c'est précisément du fait de la diversité des individualités, des cultures, des points de vues et des pratiques professionnelles des partenaires pressentis pour participer à ce programme que nous avons été contraints — convertis — à la patience, depuis quatre ans, dans la conduite de ce programme. Un moment, nous avons même pensé l'abandonner et en éclater les composantes entre les programmes « Paix », « Lutte contre l'exclusion » et « Avenir de la planète ». Mais ce que nous chassions par la porte revenait par la fenêtre : dans tous les domaines d'activité de la Fondation, les questions du dialogue des cultures, de ses difficultés, des malentendus interculturels surgissent au quotidien. Impossible de les ignorer. Impossible d'abandonner un thème aussi important. Essayons de refaire l'histoire — c'est la vocation de la *Fondation en chemin* — de cette aventure dans laquelle nous avons dû, pour une fois, faire une fameuse pause sur le bord du chemin.

Au départ, un ensemble de convictions issues de dialogues répétés avec les partenaires dont la Fondation avait soutenu, dans sa première époque, les projets de par le monde : l'Occident a trop longtemps imposé ses propres valeurs aux peuples de la

Terre, y compris par l'éducation et la transmission de la culture. Et pourtant, de la tradition judéo-chrétienne de domination de la nature aux cultes de la terre nourricière chez les paysans andins, du dharma hindouiste aux modèles agnostiques, nous sommes appelés à vivre dans un univers hétérogène où cohabitent des représentations du monde radicalement différentes. Or, même s'il est illusoire de toujours prétendre connaître l'autre, le « reconnaître » dans sa différence, dans ses spécificités, est une des attitudes les plus difficiles à l'Homme, plus prompt à s'écrier, devant une culture différente : « *Ils sont fous ces gens-là* » que de chercher à élucider les malentendus qui l'opposent à des « *gens d'ailleurs* ».

D'autre part, nous étions sensibles au fait que l'Homme, qui pas plus que l'arbre ne peut se développer sans racines, avait souvent le plus grand mal à exister et à s'exprimer dans un monde où les médias diffusent de plus en plus une culture unique volontairement dominante. Faire entendre les « voix du silence », reconnaître et confronter les savoirs des uns et des autres, chercher les moyens de rendre aux cultures leur statut, non par une préservation muséologique mais au contraire par des mécanismes de dialogue avec les autres cultures, tout cela nous est apparu comme un ensemble de pistes pour un travail collectif que la mise en commun des expériences et des compétences de nos partenaires devra bien finir par engager.

C'est sur la base de ces intuitions que nous avons défini, à partir de 1991, ce que pourraient être les trois composantes de « DIV » : DIV 1 (Vivre en paix dans un monde de diversité), DIV 2 (Cultures, voix du silence et communication à la base) et DIV 3 (Diversité culturelle et coopération internationale).

1. Vivre en paix dans un monde de diversité : la nostalgie d'une rencontre

La rencontre qui s'est tenue à Paris en mars 1993 sur le thème « Vivre en paix dans un monde de diversité » est sans doute, sur le plan financier, l'investissement le plus lourd qui ait été fait par la Fondation pour une rencontre de Saint-Sabin. L'idée était simple : nombreux sont les partenaires de la Fondation qui, au quotidien, sont confrontés à la question de la pluralité des cultures, et qui travaillent à promouvoir les spécificités culturelles, à faciliter le dialogue entre les univers, à trouver des

solutions concrètes pour franchir les obstacles entre logiques intellectuelles différentes. Le mieux, pour permettre à ces « passeurs de frontières » de transmettre le meilleur de leur expérience et de le partager au cours de la rencontre, nous avait semblé de faire précéder celle-ci d'un long travail préparatoire, au cours duquel des « dialogueurs » étaient en quelque sorte dépêchés auprès de chacun d'entre eux pour faire oeuvre de maïeutique et les amener à prendre le temps de la réflexion sur leur propre action. Ainsi, avec l'aide très efficace du réseau *Sud-Nord Cultures et développement*, une demi-douzaine d'« accoucheurs » se sont partagés la visite sur place d'une vingtaine de partenaires, chacun rencontré personnellement pendant une bonne semaine. L'échantillon était riche et divers, allant du Pratèc, qui cherche à revivifier les techniques agricoles traditionnelles au Pérou, à un groupe de femmes israéliennes et palestiniennes qui ont entrepris de construire la paix avant la paix ; d'animateurs et chercheurs indiens aux prises avec les fondamentalismes hindouistes, aux linguistes d'Apica au Cameroun qui cherchent à appuyer les initiatives locales de développement ; d'un prêtre de Taïwan spécialisé dans le dialogue interreligieux à un défenseur de la culture Tzotzil au Mexique, un responsable d'un institut orthodoxe en Crète, un spécialiste de l'artisanat d'art en Ethiopie ou deux universitaires qui étudient les aspects interculturels de l'enseignement en milieu d'immigration dans les écoles de Genève...

Autant dire que nous n'avons pas cherché la facilité et que, à vouloir faire se rencontrer des personnalités trop diverses, plongées dans des contextes trop éloignés les uns des autres, nous risquions le dialogue de sourds.

Ce ne fut pas le cas. D'abord parce que l'énorme et remarquable matériau accumulé lors des visites préalables a été lu avec la plus grande attention par chacun des participants, ensuite parce que, au cours même de la rencontre de Saint-Sabin, une ambiance exceptionnelle d'écoute et d'amitié a été pour nous comme une heureuse surprise, comme la confirmation du bien-fondé d'avoir réuni toutes ces personnes.

Malheureusement, le dialogue ne suffit pas à construire. Il faut aussi du temps, énormément de temps, et plus les participants d'une rencontre représentent des univers différents, plus il faut de temps. Ne prévoir qu'une seule rencontre était probablement une erreur, la penser internationale avant que d'être régionale en était probablement une autre. Les problèmes des

participants étaient trop disparates, leurs besoins trop divers. Enfin, notre mode d'animation de la rencontre ne s'est pas, en l'occurrence révélé adapté, et à vrai dire, nous ne savons toujours pas, deux ans après, comment il aurait fallu faire.

Du temps, il en fallait en particulier pour élucider le sens des mots (certains, par exemple, tiennent la culture comme source du développement humain, d'autre la tiennent pour un instrument d'oppression), pour découvrir, au-delà de nos différences, les valeurs qui nous unissent, pour imaginer ce que nous pouvons faire ensemble. Or sur ce dernier point, la perplexité a été telle que, malgré les perspectives ouvertes par la FPH de soutenir dans l'avenir ceux des programmes de recherche et d'action collectifs qui pourraient nous être transmis par les participants à la rencontre, nous n'avons rien vu arriver dans les mois qui ont suivi, sinon des sollicitations d'appui à des projets ponctuels. C'était une occasion de reprendre contact, mais ce n'était pas ce qui était prévu au départ.

Pas de suites immédiates, donc, mais l'accumulation d'une vraie richesse de témoignages, que Thierry Verhelst et Edith Sizoo (du réseau Sud-Nord Cultures et développement) ont magistralement rassemblée et introduite dans les deux tomes du Dossier pour un débat que nous avons publié en 1994 et qui s'intitule « Cultures entre elles : dynamique ou dynamite ? ». Ce document, en soi, est un résultat important de la rencontre, et il peut avoir une carrière inattendue : il est déjà en cours de traduction en... japonais, à la demande expresse d'un éditeur nippon.

Pour résumer ce que nous avons pu comprendre de tout ce processus, nous reprendrons ici quatre idées forces que Pierre Calame, dans la postface au précédent dossier, dit avoir entendues au cours de la rencontre :

1. *Chaque société a une capacité créatrice. Aucune société ne peut se développer sans se reconnaître à elle-même cette capacité créatrice et sans la revaloriser à ses propres yeux. « Le droit des personnes et des peuples à récupérer leur mémoire est le fondement de la résistance à l'oppression. »*
2. *La diversité des cultures est un patrimoine de l'humanité ; c'est la diversité des réponses inventées à des problèmes universels par des peuples variés, dans des contextes variés ;*
3. *La culture n'est pas un état mais un perpétuel mouvement ;*

4. Nous ne trouverons d'équilibre entre l'unité et la diversité qu'en renonçant à mépriser, à démoniser, à idéaliser ou à sacrifier notre culture ou celle de l'autre. (...) le dialogue interculturel est attention à l'autre, reconnaissance de son ignorance de ce qu'est l'autre, et non certitude de le connaître. Il faut bannir tout à la fois l'arrogance et la culpabilité.

Certes, ces idées sont sans doute davantage à mettre en frontispice de toute l'action de la Fondation plutôt qu'en fondement d'un programme collectif spécifique d'action. Pourtant, quoique aucune stratégie d'ensemble n'ait pu être définie, quelques opérations sont aujourd'hui soutenues en prolongement de la rencontre :

* *l'appui à un réseau d'échange sur la revalorisation des savoirs dits informels*, ou traditionnels ; de tous ces savoirs qui, sans avoir nécessairement de label scientifique, ont fait la preuve pratique de leur valeur dans un contexte culturel, écologique et économique spécifique.

* *l'appui au Réseau sur les stratégies d'éducation en situation interculturelle*, organisé notamment autour de l'université de Genève. Ce réseau a pour objectif que l'éducation se nourrisse de la diversité en présence, plutôt que d'écraser ou d'ignorer les cultures minoritaires.

* *le soutien à des initiatives visant à faciliter la compréhension entre les différentes civilisations*, et à dégager des valeurs communes au-delà des différences. Les deux initiatives les plus récentes, commencées dans le cadre du programme DIV mais qui se retrouveront désormais dans celui du programme « Avenir de la planète » concernent la Chine et le Japon :

* Le projet « *Regards croisés entre chefs d'entreprise chinois et européens* » a été engagé avec la Fondation Transcultura en février 1994, et largement cofinancé par la CEE et le gouvernement de Macao. Animé par Alain Le Pichon, anthropologue, cofondateur de Transcultura, avec Umberto Eco et Jean-Marie Collombon, il porte à la fois sur la connaissance des nouvelles caractéristiques des entreprises chinoises et de leurs relations à leur environnement, et sur la préparation et la mise en œuvre de rencontres entre entreprises chinoises et européennes en vue d'en faciliter la compréhension réciproque dans une perspective d'accroissement de leurs relations. C'est bien cet aspect de la rencontre des cultures qui a amené la Fondation à s'intéresser à cette opération, et qui l'aide également à s'ouvrir à

l'Asie et à mieux la comprendre. Le développement des relations économiques est un vecteur incontestable de la rencontre des cultures à condition que les businessmen essaient de comprendre les systèmes culturels de « l'autre ». Appréhender ces relations économiques — donc cette meilleure connaissance réciproque — par le biais de l'anthropologie est une démarche novatrice dont l'intérêt nous est apparu évident. Les premiers textes produits par l'équipe chinoise de Transcultura en disent déjà long sur le contexte économique de la Chine actuelle, les caractéristiques des entreprises chinoises et les changements en cours dans ce pays. Plusieurs rencontres ont eu lieu et vont avoir lieu en 1995.

* Le projet « *Regards croisés entre chefs d'entreprise japonais et européens* » était animé par le bureau d'études Économie et Humanisme (E&H), qui vise à promouvoir une économie au service de l'homme. À ce titre, et à la suite de ses rencontres avec les services de la Commission Européenne qui sont préoccupés par les valeurs en cause dans la compétition économique entre Europe et Japon, E&H s'est proposé de conduire une démarche exploratoire visant à préparer une rencontre euro-japonaise. Le poids économique considérable de l'Europe et du Japon dans l'avenir du monde, et leur compétition économique acharnée rendent souhaitable un dialogue sur les systèmes de valeur et de représentations qui s'y trouvent mis en jeu. Ce projet n'aura probablement que peu de suite, en raison des difficultés rencontrées.

2. Le programme

« Cultures, voix du silence et communication à la base » :

Aider à la prise de parole

de ceux qui sont loin des pôles de savoir et de pouvoir

Depuis plusieurs années, la Fondation fait du mot « communication » un usage double : d'un côté elle organise sa politique de communication vers l'extérieur pour se faire mieux connaître, aider ses partenaires à se faire connaître et à faire entendre leurs idées (rencontres, édition, audi-visuel, etc.) ; de l'autre, elle fait de la communication un sujet d'étude et d'animation en soi. Le sous-programme « DIV2 » est en effet une tentative de réflexion et de capitalisation sur la communication en soi, en même temps qu'un dispositif d'appui et de mise en relation de certains de nos partenaires pour qu'ils analysent leurs práti-

ques, tirent les leçons de leurs expériences, se rencontrent et dialoguent entre eux.

Ce programme, il vient de loin. Les méthodes et les outils de communication locale innovatrice (vidéo alternative, radio, communication participative...) attiraient depuis longtemps l'attention de la FPH, qui avait financé à titre de projets et de coups de pouce plusieurs groupes, situés notamment en Amérique latine. Ce que nous disaient ces groupes, et aussi l'intérêt porté par tel ou tel au sein de l'équipe ou du Conseil de Fondation aux questions d'audiovisuel, nous ont amenés à constituer un petit groupe de réflexion qui s'est réuni à plusieurs reprises à Lausanne, et à identifier ceux de nos partenaires qu'il serait intéressant de pousser à capitaliser leur expérience en matière de communication. Suite à quelques missions sur le terrain, nous avons eu l'idée de proposer à ces partenaires d'intégrer dans leur travail une fonction dite d'*« observatoire des pratiques de la communication à la base »* dans les milieux où ils travaillent. Il s'agissait pour eux, pendant trois ans, d'observer leurs propres pratiques et de les décrire, de confronter, sur un plan national ou régional, ces pratiques avec celles des autres, en essayant d'animer un réseau sur ce thème, et de participer à un dispositif international d'échanges d'expériences. En mars 1992, une rencontre de Saint-Sabin, tenue à Fortaleza, au Brésil, a permis de réunir tous ceux qui, en Amérique latine, en Afrique, en Asie, avaient accepté de jouer ce jeu (et reçu notre aide financière pour ce faire). La rencontre a confirmé une certaine adhésion collective au projet, construite notamment autour de deux méthodes de travail : l'échange d'expérience mutuel, par fiches DPH, et une série d'échanges bi ou multilatéraux.

Pour situer le calendrier de ce programme, on peut rappeler que la production de fiches DPH s'est étendue sur 1993 et 1994, que les derniers échanges entre observatoires ont eu lieu à la fin de 1993, et que l'année 1994 marque la fin des trois années de financement pour l'ensemble des observatoires.

En fin 1993, nous avions proposé au Conseil de Fondation un premier bilan de l'expérience, d'où il ressortait que, même si tous les objectifs n'avaient pas été atteints, une dynamique avait été mise en marche, qu'il serait dommage d'interrompre. Nous avions proposé en particulier d'accentuer l'aspect « DPH » du programme, et de considérer désormais celui-ci comme un réseau associé DPH sur le thème de la communication populaire :

rassembler un maximum d'expériences sur les pratiques de communication mises en œuvre dans les milieux les plus défavorisés de la planète, sur les différentes manières dont les exclus peuvent faire entendre leur voix. Le maintien dans l'intitulé du réseau de l'expression (chipée à Malraux) de « Voix du silence » nous rappelle d'ailleurs directement l'une des « dix lignes de force » des débuts de la Fondation : aider ceux qui sont loin des pôles officiels du savoir et du pouvoir à faire entendre leurs voix.

Pour être francs, nous avions espéré de nos partenaires des six observatoires une mobilisation plus nette pour l'animation de ce réseau associé. Au total environ 250 fiches ont été produites sur des expériences ou des événements marquants ayant trait à la communication, ce qui est déjà beaucoup. Mais si certains ont répondu clairement à l'appel avec beaucoup d'enthousiasme, comme le groupe Dialogo Cultura e Comunicação au Brésil, qui a créé un réseau latino-américain DPH sur les questions de communication populaire, d'autres se sont contentés de faire quelques fiches, sans acharnement et comme pour « remplir le contrat ».

Depuis deux ans, nous avons cherché à élargir l'espace du réseau DPH-Voix du Silence à trois autres grandes régions : la zone Europe, la zone Afrique, et l'Asie, mais nous n'y sommes pas parvenus. Le programme DIV2, tel qu'il avait été défini au début de son existence est donc actuellement en « stand by », mais non point abandonné. Sa poursuite est importante à nos yeux pour deux raisons : l'actualité d'une part — ce n'est vraiment pas le moment de considérer la question de la communication et de l'accès aux médias comme secondaire — ; l'articulation avec les autres programmes de la Fondation d'autre part.

*L'actualité : depuis les premières réunions de Lausanne en 1989, où nous avons discuté audiovisuel, les choses ont formidablement changé en matière de communication. Il y a eu d'abord Timisoara, et, de plein fouet, la prise de conscience en Europe des possibilités de manipulations médiatiques. Puis la guerre du Golfe, avec l'affirmation de la télévision comme arme de guerre et méthode Coué, indispensable à la bonne réussite des opérations militaires. Enfin, au Rwanda, le génocide organisé à partir d'une simple radio locale, radio Mille Collines, une radio si innocente dans ses débuts que nous ne l'aurions alors guère désavouée... Entre-temps, nous avons tous été sensibilisés aux perspectives des « autoroutes de l'information », avec leurs possibilités immenses

(bientôt 500 possibilités de zap au bout des télécommandes ?) et leurs interrogations encore plus vertigineuses (qu'est-ce que l'on va mettre dedans?).

Ce qui s'est brusquement renforcé, pendant ces années, c'est la notion, terrible, de message. Message, stratégique, du président américain à travers l'image des petits gars : ce que nous faisons est juste et bien. Message, assassin, de Mille collines : tuez, qu'il n'en reste plus un seul. Message, mensonger, de la TV roumaine : le pays coule. Les médias auraient-ils, à l'heure actuelle, le rôle des cirques de César, des stades d'Hitler ? Pire encore : les lois de la concurrence, le souci du vite fait, l'incompétence ont peut-être aujourd'hui un rôle beaucoup plus important que le cynisme, le froid calcul.

Pour ceux qui ont eu le temps de lire les « Libres leçons de Braudel » de F.X. Verschave — l'un de nos derniers titres de la collection des Ateliers du développement — on peut risquer la comparaison : les médias, officiellement, se trouvent au premier étage de la société décrite par Braudel. Les journalistes s'y affairent et font au plus vite. Le deuxième étage, plus ou moins invisible, manipule. Le rez-de-chaussée, là où vivent la majorité des gens, ne s'exprime pas. Le travail d'identification, de ratissage d'expériences de par le monde, amorcé par DIV 2, n'en est que plus urgent : comment le rez-de-chaussée peut-il se protéger, de temps en temps, des messages de l'étage du dessus ? Comment peut-il y envoyer de temps à autres ses propres messages ? Comment peut-il mieux communiquer là où il est ? L'évolution médiatique actuelle ne rend pas obsolètes ou décadentes nos préoccupations « micro » du programme DIV 2. Bien au contraire. Simplement, elles renforcent la nécessité de réfléchir à bien davantage d'« ascenseurs » (pour revenir aux préoccupations de Verschave), de modalités de passage du micro au macro.

*autre raison de considérer l'enjeu du programme communication : le nombre des croisements avec les autres programmes de la Fondation, et singulièrement :

- la lutte contre l'exclusion puisqu'il s'agit d'actions qui touchent le plus souvent au milieu des exclus (femmes intouchables en Inde, immigrés de toutes sortes, enfants des favelas, paysans sans terre, prostituées des villes maghrébines, habitants expulsés, etc.),

- les programme « Innovation » et « avenir de la planète », puisqu'il s'agit bien là d'outils et de démarches de changement social, et de vraies innovations : utilisation d'outils de communi-

cation traditionnels ou adaptation d'outils modernes, passage du micro au macro (pratiques locales → accès aux médias), insertion ou non dans les autoroutes de l'information.

Même si le programme DIV 2 est actuellement mis en vitesse réduite, il nous a permis de tirer un certain nombre d'enseignements.

Sur nos méthodes d'abord :

* La production et l'échange de fiches DPH : même si une masse importante de fiches ont été produites, souvent passionnantes tant sur les outils (théâtre populaire, vidéo...) que sur les démarches alternatives de communication, ces fiches n'ont circulé au sein du réseau que parce que la FPH en a assuré elle-même la diffusion. Le fait que les partenaires du réseau n'aient pas éprouvé spontanément le besoin de se les communiquer est troublant. Seul le réseau latino-américain animé par Dialogo a fonctionné de ce point de vue-là.

* Les déplacements bi et multilatéraux sont toujours un genre qui plaît. Non parce qu'il fournit aux partenaires l'occasion de grands voyages, mais parce que, c'est vrai, rien ne remplace le contact direct, le dialogue, le vivre ensemble pendant une semaine. L'évaluation de l'impact de ces rencontres est extrêmement difficile à faire. Aucune fiche, aucun rapport ne peut rendre compte de ce qui se passe dans les têtes d'animateurs indiens en visite au Maroc ou de vidéastes colombiens découvrant la communication populaire des sans-terre dans le sud du Brésil.

* La participation même à un programme : parce que ces partenaires s'impliquent personnellement, tous les jours, dans des pratiques de communication à la base (pour eux c'est en effet vital de communiquer et de faire parler les exclus avec lesquels ils travaillent), et parce qu'ils font localement un travail remarquable, nous avons cru qu'ils seraient naturellement prêts à partager leur expérience et à se nourrir de celle des autres. Nous nous étions trompés, notamment à cause du poids de leurs préoccupations quotidiennes, et aussi à cause de logiques institutionnelles qui mettent souvent l'échange d'expériences au quatrième plan des priorités. Le dialogue les intéresse-t-ils, finalement ? Sans aucun doute, à l'occasion de rencontres internationales, de moments choisis. Mais pas dans le feu de l'action courante.

* Nous n'avons sans doute pas, nous-mêmes, opéré les meilleurs choix pour ce travail. Quoique utilisateurs de ces pratiques de communication à la base, les partenaires en question n'en sont pas toujours des spécialistes. Or nous avons décidé pour eux d'un rôle qu'il ne voulaient pas ou ne pouvaient peut-être pas assumer.

Tout cela nous a fait réfléchir plus que jamais à l'avenir de DIV2. Nous avions pensé à un moment que ce programme évoluerait en devenant réseau, ou ensemble de réseaux DPH-Voix du Silence par grandes régions. Nous n'y renonçons pas ! Les enseignements sur le fond (sur le thème lui-même) sont suffisamment nombreux pour cela.

Les enseignements sur le thème même de la communication à la base

* Les groupes avec lesquels nous travaillons, même s'ils ne se sont pas jetés à corps perdu dans le système d'échange proposé, sont tous composés de gens qui cherchent à promouvoir les identités et la parole des plus marginalisés, et le prouvent dans leur action : en permettant à ces groupes marginalisés de trouver les moyens de se construire une mémoire collective ; et en leur donnant les moyens et la capacité de s'exprimer et d'utiliser lorsque c'est possible, une panoplie de moyens modernes. En matière d'outils de communication, comme disait un de nos partenaires « tout le monde a le droit au patrimoine de tout le monde. »

* La communication populaire, par la richesse de sa tradition et aussi par sa créativité continue (donc moderne) mérite d'être promue, dans les milieux de l'administration et du développement local, comme une forme tout aussi respectable que les autres. Mais elle n'est pas une fin en soi ; elle n'est qu'un des éléments qui doit s'insérer dans un ensemble d'actions. Non reliée à l'action, notamment à l'action politique, nous disent nos partenaires, elle ne vaut rien.

* La communication populaire, telle qu'elle est pratiquée par nos partenaires, a des fonctions multiples. C'est à la fois un outil de construction et de conservation de la mémoire (vidéo, audio, journaux...), un outil de liaison entre l'univers des exclus, « la société illégale », et celui du pouvoir, des gens en place, « la société légale ». C'est une arme de démonstration et de dénonciation, de riposte et de défense. Dès qu'une action est télévisée, par

hasard ou à dessein (avec tous les dangers que cela comporte dans des régimes autoritaires), elle a un résultat immédiat, ou alors elle reste en mémoire pour resurgir un jour ou l'autre.

* Il existe, dans divers pays du monde, une tendance à concevoir la communication de façon radicalement différente de celle que répandent la plupart des « professionnels » de l'audiovisuel, du spectacle, de l'écrit. De la Colombie au Mali, de l'Inde au Brésil, nos partenaires ont des idées plutôt anticonformistes :

- *favoriser la participation* des intéressés à l'ensemble du processus de communication, depuis la conception des outils jusqu'à l'évaluation (vidéo participative avec Dialogo-Brésil, Cinep-Colombie, Théâtre à Fortaleza-Brésil, en Inde, radio rurale au Mali) à condition qu'il y ait une réelle liberté de discussion et de choix, un droit à la modification et au choix des thèmes. À condition que l'échange soit vraiment horizontal.

- *accorder plus d'importance au processus qu'au produit*. Souvent c'est tout ce qui entoure la réalisation du produit d'un film, d'une vidéo, d'une pièce, qui en fait la valeur, et non la sacro-sainte qualité du rendu final, au reste souvent bien décevante.

- *combattre la tristesse*. Les groupes défavorisés ont droit au plaisir. Nos partenaires reconnaissent tous la valeur et le sens de la fête, et tentent de l'introduire dans les méthodes et les outils de communication.

- *se méfier des communicateurs de métier* qui acceptent rarement de s'ouvrir à d'autres systèmes que les leurs et cherchent davantage à faire passer un message qu'à promouvoir la parole des gens. Essayer d'obtenir que les formateurs en communication se laissent un peu former par ceux avec qui ils travaillent.

* Nos partenaires identifient cependant, dans leur travail de communication, de nombreux goulets d'étranglement, de nombreuses questions sans réponse, comme, par exemple :

- le passage du micro au macro : comment avancer avec les groupes marginalisés si l'on est exclu des grands médias ?

- la question : « *avec qui travailler ?* » : les exclus, les marginalisés, les sans-pouvoir et les sans-voix bien entendu, mais avec qui du côté des animateurs ? Doivent-ils être aussi des gens de la base ? Oui, répondent certains. C'est la seule condition, estime un Guy Poitevin (Inde), pour qu'un message soit crédible auprès des exclus. Pas forcément, répondent d'autres, car il est

difficile d'éviter, chez plus d'un animateur populaire, des réflexes d'autoritarisme et de supériorité.

- le choix des outils : l'exemple de la vidéo est terrible de complexité. C'est un gadget pour certains, un motif de fascination pour d'autres, convaincus de sa capacité à donner de la force aux groupes populaires. Ce qui est évident, et qui suffirait à légitimer la poursuite du programme DIV 2 sous d'autres formes, c'est que les milieux de la communication sont bourrés de présupposés (tel outil est bon ici, mauvais là...) alors que très peu d'évaluations sont faites sur l'impact des différents outils de communication à la base en termes de modification des pratiques sociales. C'est beaucoup à cela que devait servir l'expérience des observatoires.

Toutes ces leçons, et bien d'autres, ont déjà été largement écrites et diffusées grâce à un ensemble de publications de la Fondation : dossiers à fenêtre, livres des collections publiées chez Syros (« La passion radio », « Le voisin sait bien des choses », « La démocratie au quotidien », « Reporters », « Petits écrans et démocratie »), revues (Histoires de développement, Passerelles). Une nouvelle rencontre aura probablement lieu en Inde au début de 1996 pour faire le point sur ce programme et tester les possibilités de son développement hors d'Amérique latine, dans la zone asiatique.

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

Il y a quelques années, un petit groupe s'est formé à la Fondation (F.Greslou, B.Hervieu, P.Y Guibéneuf...) pour réfléchir aux pratiques et aux logiques actuelles qui régissent le monde de la coopération avec les pays du Sud. La préoccupation de ce groupe : les hommes et les femmes qui travaillent... ailleurs. Ils sont coopérants de terrain envoyés par la France ou la Suisse, volontaires d'Ong, Volontaires du service national, coopérants civils, prêtres engagés dans le développement, ex-coopérants se trouvant encore dans le circuit, missionnant et orientant, Européens au service d'organisations internationales...

Ils sont coopérants de métier, expatriés par choix de vie, ou bien entre parenthèses à l'étranger, ils ont entre 25 et 45 ans, ils ont un BTS ou un diplôme d'ingénieur, ils sont homme, femme, seul ou en couple, croyants ou agnostiques, de gauche ou de droite, bien différents, et pourtant ils présentent plus d'une

caractéristique commune. Leur métier : faire changer la société, mais à l'extérieur de leur propre société. Leur état d'âme : une vague impression de n'être pas reconnus dans leur travail. De leur point de vue, la situation est simple : leur pays d'envoi les oublie ; leur pays d'accueil ne sait pas les utiliser. Leur hantise : les missions de passage, l'ingérence, le propos de ceux qui ne connaissent rien au pays. Leur vie : plutôt difficile. Ils payent de leur personne. Leurs qualités communes : l'honnêteté ; l'opiniâtreté. Leurs petits matins : le vertige. Et s'ils s'étaient trompés ?

Bien sûr, il nous est facile, ici, d'avancer ces hypothèses péremptoires. Nous n'avons pas leurs contraintes, et, en forçant le trait, nous risquons fort de les ridiculiser, ou, pire, d'en parler avec compassion. Ce que nous avons souhaité plutôt faire, c'est utiliser à plein la liberté qui est la nôtre pour poser, brutalement, la question que personne ne pose ouvertement, celle du sens de la coopération. Et pour inviter enfin au débat les coopérants de base, mais aussi les « généraux » qui, de France ou de Suisse, des ministères ou des Ong, envoient tous les jours au casse-pipe ces fantassins du développement.

De multiples questions, dans ce débat, nous assaillent, à la suite des premiers contacts établis avec les coopérants, ou à partir de notre expérience propre. Par exemple :

* La tâche du coopérant est-elle d'assurer une présence française ou helvétique, ou participer à la définition d'un projet national; de politiques agricoles nationales, etc?

* comment se pose, pour le coopérant, la question du pouvoir? Comment contrôle-t-il son propre destin? Quel changement la culture de l'autre provoque-t-elle sur lui?

* que cherche à faire le coopérant? Un bel objet, ou un ensemble collectif, auquel il ne fait que participer et où il se prépare à une frustration permanente, mais qui correspond au moins aux enjeux et aux possibilités nationales locales?

* comment le coopérant intègre-t-il la culture dans son travail sur le politique et l'économique? Peut-il prendre les cultures locales en compte s'il oublie la sienne?

* que retient le coopérant de ceux qui l'ont précédé? Que léguera-t-il aux suivants ? Comment résister à la tentation de se bâtir un territoire?

* que pensent les nationaux de ces coopérants, quels profits en tirent-ils?

Toutes ces questions, débroussaillées par le premier groupe de travail dit du « modèle missionnaire » et évoquées déjà dans quelques dossiers publiés par la Fondation, nous avons décidé en

1993, de les approfondir en confiant à une organisation de formation de coopérants et d'information sur le développement, SILO-Développement Solidaire, un vaste travail d'enquête (1994-1996) se fondant notamment sur l'envoi d'un grand nombre de courriers aux coopérants et sur quelques visites de terrain. Notre ambition est simple : partir de la compréhension du malaise des coopérants pris individuellement et montrer comment, *in fine*, leur malaise permet de débusquer et d'analyser la crise de la coopération elle-même. Prendre la crise existentielle du coopérant comme révélateur de la crise politique, et voir comment, alors, le coopérant peut être placé au cœur du dispositif pour changer cette politique de coopération.

*

Telles sont les trois composantes du programme « Vivre en paix dans un monde de diversité ». Nous n'avons pas les moyens ni humains ni financiers d'aller beaucoup plus loin en ce moment. Mais la préoccupation interculturelle reste forte à la Fondation, aussi bien en tant que programme potentiel qu'en tant qu'élément de cahier des charges pour l'ensemble des autres programmes de la FPH.



LE PROGRAMME CONSTRUIRE LA PAIX

Pierre et Paulette Calame

La plupart des programmes de la Fondation sont nés de l'accumulation de questions récurrentes surgies du dialogue avec nos partenaires. Le programme Construire la paix fait exception à la règle. Ce qui a présidé à sa création, c'est la prise de conscience que la construction de la paix constituait un immense défi pour notre temps et le constat que cette question était rarement identifiée comme une préoccupation majeure.

L'influence déterminante de quelques projets

La question de la paix a commencé à se poser à nous en 1987, à l'occasion d'un cofinancement, avec le Ccfd, de l'activité du Cinep en Colombie. Cette équipe avait engagé, depuis plusieurs années, une démarche de recherche-action pour faire face à la violence endémique de son pays.

Très vite, nous portons un intérêt particulier au travail de ces Colombiens. En effet, le Cinep est l'un des seuls, parmi nos partenaires, qui partage notre souci de relier réflexion et action : il réunit de nombreux chercheurs, mais traduit ses analyses par des initiatives de médiation entre la guérilla et le gouvernement, d'éducation à la paix, de communication, d'aide à la reconversion des guérilleros... Les membres du Cinep sont convaincus que la violence ne peut s'expliquer uniquement par la situation économique ou politique de leur pays ou par les rapports de domination d'une classe sur une autre. Leur analyse très fouillée nous

révèle le profond enracinement de la violence dans l'histoire et la culture d'une société.

Mais pour la plupart des Ong de développement, cette préoccupation est marginale. Nous découvrons ainsi qu'il y a un art de l'analyse des conflits - la polémologie - et un art de la conduite des armées - la stratégie - mais qu'il n'y a aucun mot équivalent pour désigner la compréhension du fonctionnement de la paix et la conduite de sa construction.

On peut donc dire qu'à l'origine du programme, la réflexion précède l'action. Nous nous intéressons d'abord à la réduction de la violence dans des contextes comme celui de la Colombie en proie à une violence endémique, à la transition entre la guerre et la paix ou encore à la construction de la paix dans un pays ravagé par une guerre étrangère ou par une guerre civile. C'est dans ce contexte qu'en 1988, nous accueillons la proposition de Nicolas Jequier d'appuyer en Afghanistan, alors que le pays est encore en guerre, un processus de construction de la paix fondé sur une question simple : dans un pays où l'unité est fragile et les rivalités claniques exacerbées par la guerre, comment et autour de quelle personnalité recomposer l'unité du pays ? Son intuition est la suivante : il faut se retourner vers l'Histoire ancienne, vers les symboles de l'unité. L'ancien roi, en exil à Rome, doit assumer une responsabilité historique dans ce domaine.

Progressivement, nous acquérons une conviction : la guerre est un projet simple et la paix une démarche complexe. Ceux qui gagnent une guerre ou une guérilla n'ont pas l'expérience ni — parfois — la vocation nécessaire pour gérer le passage de la guerre à la paix.

L'inné et l'acquis : la violence est-elle enracinée dans l'homme ?

Autour de la violence et de la paix, il nous semble qu'existe une continuité entre le comportement individuel et le comportement collectif. Qu'est-ce qui pousse l'Homme à la violence ? Peut-on réduire le niveau de violence dans le monde sans s'attaquer aux racines de la culture, sans « changer l'Homme » ? Qu'est-ce qui, dans la construction de la paix, relève de techniques d'éducation et qu'est-ce qui relève d'une profonde conversion des esprits ?

Cette question est toujours présente pour nous, mais nous avons bien conscience qu'elle est aussi au cœur d'innombrables travaux d'analyse et de recherche sur la religion, la politique, la société. Dans ces conditions, la question n'est pas de savoir si cette interrogation est essentielle — elle l'est à l'évidence — mais de déterminer la valeur ajoutée qu'une petite fondation comme la nôtre peut apporter à cet immense édifice. Nous avons donc préféré appuyer des travaux de synthèse, comme ceux de Charles-Henri Tauxe sur les racines de la violence, ou le monumental travail d'un physicien, André Gsponer, sur les conditions de conversion des sociétés de la guerre à la paix. Nous nous sommes également associés aux initiatives d'autres organisations spécialisées en la matière, comme le colloque *Science et paix*, organisé en 1992 à Grenoble par l'association des Amis d'une école de la paix, ou le Congrès international sur la violence et la coexistence humaine, organisé à Montréal en 1993.

Récolter des expériences historiques de construction de la paix

La guerre et la paix : deux histoires vieilles comme le monde. Dès lors que le programme commençait à se donner pour vocation de contribuer à la construction d'un art de la paix, une étape nécessaire était de récolter, dans un passé plus ou moins lointain, des expériences historiques de la construction d'un tel art. C'est pourquoi, en janvier 1991, nous avons accueilli avec grand intérêt une première collaboration avec le mouvement Pax Christi France et avons convenu que François Mabille exploiterait sous formes de fiches DPH les archives du mouvement depuis une cinquantaine d'années. Ce premier travail, remarquable, a ouvert la voie à l'une des modalités typiques du programme : récolter, comme on récolte le pollen sur une fleur, les histoires qui contribuent à une construction de la paix, même si elles sont anecdotiques. À travers les archives de Pax Christi, nous prenons conscience de l'importance des symboles. Plus encore que dans d'autres domaines, la construction de la paix se joue simultanément dans les têtes et sur le terrain, dans les signes et les outils matériels. Dans un processus de construction de la paix, les personnages ou les actes symboliques, tels que la messe franco-allemande qui s'est tenue après la Seconde Guerre mondiale sur les lieux d'un massacre allemand, les rencontres interculturelles, les pèlerinages communs, l'affirmation des liens de fraternité à travers les frontières ont joué un rôle décisif. À travers cela, nous

prenons conscience que le mot clé de la transition de la guerre à la paix est nécessairement le mot « conversion » : des esprits, des institutions, de l'économie, de la politique, etc.

De la conversion des esprits à la conversion de l'économie

En mai 1991, la rencontre avec Richard Pétris donne un souffle nouveau au programme. Avec quelques amis, il vient de fonder une association visant à créer une Ecole de la paix à Grenoble. Ses intuitions recoupent presque complètement celles de la Fondation et nous décidons d'un travail dans le même esprit que celui mené avec Pax Christi, sous forme de fiches DPH. Trois thèmes sont retenus pour démarrer l'investigation : l'inventaire des expériences d'éducation à la paix; le concept de plan de paix; la conversion des industries d'armement. Ces travaux, fort bien menés, ont permis de constituer un premier réseau et de nous armer un peu mieux techniquement : l'art de la paix ne consiste pas à inventer des choses nouvelles, mais à récolter, petit à petit, les fruits de l'expérience humaine.

Le thème de la conversion de l'armement a pris pour nous une importance particulière et ceci pour plusieurs raisons. D'abord, à cause de la période historique que nous étions en train de vivre. Après la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide, la nature des risques de guerre a profondément changé. L'arsenal militaire et les moyens économiques mobilisés au service de la guerre entre blocs se trouvent brutalement périmés par la nouvelle configuration des relations internationales. Il nous semble évident que les moyens consacrés à l'armement devraient pouvoir être transformés en outils au service de la paix. On parle couramment, à l'époque, de « dividendes de la paix », comme si la fin de la guerre froide avait libéré un immense capital productif dont on pouvait tirer les revenus dans un but pacifique.

Le grand mérite des premiers travaux d'enquête de Richard Pétris a été de mettre en évidence la complexité des problèmes. De façon significative, nous parlions au départ de reconversion des industries d'armement. Très vite, nous avons laissé tomber le préfixe « re- » pour parler simplement de conversion. Il s'est avéré en effet qu'après la Seconde Guerre mondiale, des pans entiers de l'économie se sont constitués autour de l'armement. Dans les conflits antérieurs, la conduite de la guerre avait imposé une transformation transitoire des industries civiles en industries militaires et le retour à la paix permettait, par un mouvement

inverse, de reconvertis les industries militaires en industries civiles. Dans la situation issue de la guerre froide, il s'agit au contraire de convertir des pans entiers de la société — industries et forces armées — au service de la société civile. Au lieu de parler de dividendes de la paix, il serait préférable de parler d'investissements pour la paix tant la conversion se traduit d'abord par une énergie supplémentaire à injecter dans le processus de passage de la guerre à la paix.

Le copilotage du programme

La Fondation ne disposait pas des moyens humains nécessaires pour animer seule un programme dont l'ampleur se révélait de jour en jour. Nous avons donc dû inventer des modalités particulières pour sa conduite, basées sur deux caractéristiques principales : la saisie d'opportunités et le souci de copilotage.

L'idée du programme est venue de rencontres et de croisements plus ou moins fortuits. Le travail de la Fondation a consisté à rapprocher ces inattendus et à les organiser au service d'une vision d'ensemble. Progressivement, l'éventail de nos partenaires s'est élargi : ils sont désormais présents dans une quinzaine de pays ou régions, de l'Algérie à la Tchécoslovaquie et du Chiapas à la bande de Gaza.

Dès l'origine, le Cinep de Colombie constituait pour nous un associé majeur dans la conduite du programme. Notre espoir était de l'aider à devenir un pôle régional d'animation d'une réflexion sur l'art de la paix à l'échelle de l'Amérique latine et, en octobre 1994, une rencontre a rassemblé à Bogota des participants de différents pays autour de la question de la négociation entre guérilla et État. Puis, nous avons associé de plus en plus étroitement Richard Pétris au pilotage du programme. Enfin, depuis 1991, nous nous efforçons de mettre en commun nos moyens et nos réseaux avec ceux du Ccfd pour développer l'art de la paix. De la Colombie à l'Ethiopie, en passant par l'Afrique centrale, ce partenariat a, jusqu'à présent, parfaitement fonctionné.

La structuration du programme Paix

En 1991 se précisent les trois volets du programme Construire la paix.

Le premier est *l'appui concret, dans un pays donné, à la construction de la paix par l'aide à la réflexion sur les condi-*

tions de la violence et par la mobilisation d'un art de la paix. Ce n'est pas de la Fondation que dépendent les moments et les lieux où l'on peut construire la paix. Cependant, nous pressentons qu'il y a, dans la manière de le faire, des dimensions culturelles fondamentales. Il nous semble que ce qui se passe au Rwanda ou au Burundi a quelque chose à voir avec ce qui se passe en Ethiopie, que la situation yougoslave renvoie à celle des Républiques de l'ancienne Union soviétique, que l'Afghanistan rappelle le croissant de l'Islam asiatique... Par ailleurs, nous avons la conviction que la construction d'un nouveau concept de sécurité globale à l'issue de la guerre froide passe par la notion de sécurité régionale. En conséquence, nous rêvons que se constituent progressivement des pôles régionaux de construction d'un art de la paix, prélude — pourquoi pas ? — à des forces régionales d'établissement de la paix.

Le deuxième volet porte sur les *fondements philosophiques et humaines de la violence*.

Enfin, le troisième volet s'efforce d'*identifier les composantes de la construction de la paix en réunissant à leur sujet constats et propositions*. C'est notamment ce que nous nous proposons de faire grâce à DPH et avec le lancement de la collection « Cultures de Paix » dirigée par Richard Pétris aux éditions Desclée de Brouwer.

Mais la vie est comme la nature, certaines plantes poussent, d'autres végétent ; le premier volet du programme (PAX1) se développe rapidement ; le second (PAX2), après un effort ponctuel pour soutenir deux livres sur les fondements anthropologiques de la violence et de la guerre, est laissé en sommeil. Le troisième (PAX3) est promis à un bel avenir.

La rencontre sur la paix en Ethiopie : un moment décisif dans la structuration du programme

Jusqu'en 1991, le programme n'existe en quelque sorte qu'en pointillé, à travers l'appui à quelques initiatives. Cette année-là, le Ccfd nous demande de nous impliquer à ses côtés avec son partenaire éthiopien Grapeca, une association animée par Néguedé Gobezie. L'objectif de Grapeca était de constituer un pôle d'analyse et de réflexions sur les conditions de construction de la paix dans la corne de l'Afrique. Néguedé Gobezie n'est pas un simple chercheur : il a joué un rôle politique important lors du

renversement du Négus en 1974, puis a été exilé sous la dictature de Menghistu. En 1991 précisément, l'Ethiopie voit la chute du despote. Au mois de mai, la situation militaire évolue rapidement : offensive du Front populaire tigréen, recul de l'armée de Menghistu, risques d'anarchie. Comme le Parlement Européen, nous croyons à la nécessité d'une conférence nationale associant une partie des principales forces de la société. Une Coalition des forces démocratiques éthiopiennes en exil s'est constituée en avril de la même année et nous soutenons leur idée d'une conférence nationale associant des représentants de la société civile pour jeter les bases d'une transition. Mais nous constatons le manque de préparation des uns et des autres face aux défis qui les attendent pour la construction de la paix. De là surgit l'idée qui va être fondatrice pour la suite de l'ensemble du programme : permettre à des Éthiopiens de toute tendance de se réunir à Paris pour réfléchir au contenu d'un plan de paix. Nous décidons de procéder en deux étapes : amener tout d'abord la Coalition démocratique à identifier les défis les plus importants de la construction de la paix; ensuite, leur apporter en quelque sorte un morceau de « la mémoire du monde », c'est-à-dire l'expérience ancienne ou récente, de pays, proches ou lointains, confrontés à des défis comparables.

La méthode tire parti des réflexions des années précédentes :

a) *la violence et la guerre, c'est la défection de la parole.* Construire la paix, c'est reconstruire les conditions du dialogue. Il faut offrir un lieu neutre où puissent se parler, non seulement les parties en conflit ou les formations politiques, mais aussi des représentants des autres forces de la société;

b) *les guerres, même internes, sont souvent attisées ou simplement soutenues de l'extérieur.* La première étape de la paix consiste à faire en sorte que les habitants d'un pays se retrouvent face à face. Aider à la construction de la paix, ce n'est pas se précipiter dans un pays pour intervenir dans ses affaires internes au nom de l'aide à la reconstruction. Ce sont aux belligérants de faire la paix;

c) *la construction de la paix s'aborde toujours dans un contexte de non-préparation.* L'illusion que la paix est seulement l'absence de guerre dissimule l'importance d'un plan stratégique de construction de la paix. Un peuple qui sort d'une guerre doit identifier et énoncer les défis qu'il va avoir à affronter ;

d) mobiliser un art de la paix, ce n'est pas rassembler des experts qui expliqueraient ce qu'il faut faire dans le pays. C'est amener aux uns et aux autres, sous la forme de témoignages, les enseignements tirés dans d'autres pays d'une confrontation aux mêmes défis.

En juin 1991, la rencontre qui s'est tenue à Paris a eu un immense impact. Lorsqu'elle s'est terminée, des forces politiques éthiopiennes d'opposition nous ont demandé de permettre la tenue d'une seconde réunion, qui leur a permis de mettre en commun des propositions et d'organiser une Conférence nationale de réconciliation, qui s'est tenue en décembre 1993 à Addis-Abeba. Il nous semble avoir contribué ainsi à jeter les bases d'une future réconciliation nationale. Mais dans l'immédiat, comment savoir si cette action sera jugée dans l'avenir comme positive ou négative ? Alors que nous espérions offrir un espace de dialogue entre toutes les forces en présence, le refus du parti gouvernemental de participer nous a fait apparaître comme un point de ralliement et d'organisation de l'opposition. Il fut alors impossible au Ccfd de poursuivre ses actions de développement en Ethiopie et la conférence d'Addis-Abeba n'a pas empêché la tenue, trois mois après, d'élections pseudo-démocratiques. Au bout du compte, l'initiative aura-t-elle permis de jeter les bases d'une réconciliation ou contribué à la déstabilisation du gouvernement ? Seul l'avenir nous le dira...

À l'occasion de la démarche initiée avec l'Ethiopie, nous avons développé une réflexion sur l'expertise. Pour nous, parler d'art de la paix ne conduit pas à chercher les détenteurs d'un savoir universel sur la construction de la paix, mais des médiateurs ayant une connaissance concrète de multiples situations de fin de guerre, capables de rassembler des expériences menées dans d'autres pays et dans d'autres temps.

Le séminaire de Kigali sur la reconstruction du Rwanda

Un vrai changement de dimension pour le programme Paix ! En 1992, un ami de longue date, Jean Carbonare, qui vient de participer à la mission internationale d'enquête sur les droits de l'homme au Rwanda nous alerte sur la gravité de la situation et sur les risques immenses qu'elle comportait pour l'avenir. Le Front patriotique rwandais est aux frontières ; le gouvernement ne veut pas négocier avec lui ; l'armée française encadre l'armée

rwandaise ; la répression s'appesantit dans le pays. Que faire ? Nous reprenons avec lui l'idée de la démarche éthiopienne : d'urgence, un lieu neutre où les uns et les autres puissent se parler. Mais qui convoquera ? Toute la question est là.

Un an et demi de marches et de contre-marches sont nécessaires pour arriver en novembre 1994 à la rencontre de Monbassa. Organisée par la CETA (Conférence des Eglises de toute l'Afrique), sous la présidence morale de Desmond Tutu, elle réunit une quarantaine de personnes représentant les partis, les Eglises, les mouvements de jeunes, les Ong. Rencontre d'une semaine, émouvante, porteuse d'espoirs malgré ses contradictions. En parallèle se déroule la négociation politique qui aboutit à l'accord d'Arusha entre le FPR et le gouvernement rwandais. Nous sommes optimistes : nous avons grand tort. Dans l'ombre, l'organisation du génocide des Tutsis rwandais, considérés comme autant d'ennemis de l'intérieur, se met en place. C'est, on le sait, l'assassinat le 7 avril 1994 du président rwandais Habyarimana qui met le feu aux poudres. On connaît la suite.

Mai 1994 : nous croyons que tous les participants à la rencontre de Monbassa, partisans d'un effort de réconciliation, ont été assassinés. L'un d'eux, Faustin Twagiramungu, que les accords d'Arusha avaient nommé Premier ministre, appelle Pierre Calame de Bruxelles. Il s'est échappé par miracle. Que faire, après un tel cataclysme ? A cette date, le FPR n'a pas encore pris Kigali. Nous nous voyons. Une seule perspective, me dit-il : renouer avec l'esprit de Monbassa. Ce jour-là, nous adoptons le principe de tenir un jour, le plus tôt possible mais quand ? un séminaire sur la reconstruction du pays, associant les ligues des droits de l'homme, les Ong de développement, et le gouvernement.

Eté 1994 : David Gakunzi, un jeune burundo-rwandais, qui sera l'âme de tout le processus, part à Kigali au nom de la Fondation. Deux missions : revenir avec une liste des défis de la construction de la paix au Rwanda, qui constituera la charpente du séminaire ; vérifier la volonté de toutes les parties prenantes, de s'y impliquer. Il revient en août, mission accomplie, malgré la précarité matérielle, administrative, morale, politique et financière du pays. Et un désir inattendu : que la rencontre se fasse fin octobre. Mission à peu près impossible, puisqu'il s'agit, d'ici là, de réunir, sur chacun des onze défis rapportés, l'expérience de construction de paix accumulée aux quatre coins de la terre, et de trouver des invités étrangers, au moins un par défi, capables à la fois d'incarner une expérience et de manifester une solidarité avec les Rwandais pour la refondation de leur pays.

La Fondation n'a dans l'équipe personne qui soit en mesure d'organiser cette réunion. Autour de David, et de sa passion communicative, une cellule de crise se constitue de bric et de broc à partir de stagiaires et de personnes extérieures. Elle réussira cet impossible.

Le 22 octobre, nous nous retrouvons à Kigali, avec 35 invités étrangers venus de tous les continents, de tous les horizons, à titre bénévole, pour témoigner et pour aider. Et avec 75 fiches d'expériences, elles aussi de toutes provenances, et classées selon les onze défis de la construction de la paix au Rwanda : justice et impunité ; réfugiés ; terres ; mémoire ; médias ; jeunesse ; Eglise ; victimes de guerre ; société civile ; reconstruction de l'administration ; aide internationale.

Pendant une semaine, une centaine de Rwandais de tous horizons, mais hélas sans représentants de tous ceux qui s'entassent alors dans les camps de réfugiés au Rwanda même ou au Zaïre, auront réfléchi ensemble pour esquisser ensemble un plan de reconstruction du pays, et ceci dans un incroyable climat de sérieux et de sérénité si l'on songe que tous ou presque ont échappé par miracle à la mort, que tous ou presque pleurent la perte de la plus grande partie de leurs proches. Ah, s'il suffisait d'une semaine de séminaire pour refonder un pays ravagé par le génocide après des décennies de violence et de haine, comme les choses seraient simples ! Il n'en reste pas moins que ce séminaire aura constitué comme une borne, comme un point de repère, comme un point d'appui pour la suite. Et ce n'est pas un hasard si le recueil d'expériences de construction de la paix a commencé à circuler dans les camps de réfugiés eux-mêmes, si peut-être un jour le réseau africain d'organisations paysannes, APM-Afrique, sert de médiateur entre les paysans rwandais au pays et ceux qui s'entassent encore aujourd'hui dans les camps.

La constitution d'un réseau international de faiseurs de paix : une perspective non encore aboutie

La conférence éthiopienne de juin 1991, et plus encore le séminaire de Kigali d'octobre 1994, nous ont permis de constater l'importance des réseaux de partenaires. En effet, dès lors qu'il nous faut mobiliser rapidement témoins et témoignages venant de toute la planète, il faut être en mesure de les identifier rapidement, d'établir des liens, de disposer à leurs yeux d'un crédit moral suffisant pour qu'ils acceptent de s'engager dans l'aventure.

De ce point de vue, l'expérience de l'Ethiopie en 1991 et celle du Rwanda en 1994 peuvent nous rendre optimistes. Dans les deux cas, des contacts très rapides se sont établis et les réactions des uns et des autres se sont révélées exceptionnelles. Ceci autorise à parler dès à présent d'un réseau informel, peu organisé mais bien réel, d'artisans de la paix.

Peut-on aller plus loin ? Oui, probablement, à condition d'en prendre le temps. À l'issue de la rencontre « Partenaires pour la paix », organisée en octobre 1993 par le Ccfd, nous avons constaté l'intérêt provoqué par le sujet et la prise de conscience par beaucoup d'organisations — gouvernementales ou non gouvernementales — de l'importance d'une stratégie à long terme de construction de la paix. Dans les années à venir, il semble possible de mettre en place une sorte de Charte internationale pour la construction de la paix, avec des réseaux de mise en commun d'expériences.

Cependant, nous avons conscience qu'il n'est pas facile de rassembler des gens autour de l'échange d'expériences. Les réseaux existants sont souvent fondés sur des valeurs communes ou sur le désir d'agir ensemble, plutôt que sur le partage réel de l'expérience.

Dans les prochaines années, nous serons certainement conduits à poursuivre notre démarche actuelle, de façon encore plus pragmatique. Nous saisissons chaque occasion qui se présente pour amener les uns et les autres à mettre en forme leur expérience. Nous constituons ainsi, brique après brique, l'art de la paix. Des recueils d'expériences ont pu être publiés par la Fondation : « *Les chemins de la paix* » rassemble des contributions recueillies lors de la conférence Ethiopie; « *La réconciliation franco-allemande* » est tiré du travail d'exploitation des archives de Pax Christi ; « *La conversion des industries d'armement* » est une étude réalisée par les Amis d'une école de la paix; « *Partenaires de paix* » et « *Construire la paix* » sont les fruits de deux rencontres du même nom organisées par le Ccfd ; « *La violence en Colombie* » rassemble des fiches produites par le Cinep; « *Education pour la paix* » a été réalisé à l'occasion de la préparation de la Conférence mondiale sur la violence et la coexistence humaine de Montréal ; etc. Cette accumulation patiente nous permet de disposer actuellement d'environ 200 fiches de témoignages. C'est peu face à l'immensité des défis, mais c'est un précieux point de départ.

La construction d'un art de la paix se structure autour de quatre grands thèmes :

* *la conversion des personnes et des sociétés* ; comment aider les têtes à se reconstruire après des années ou des générations de violence, après l'accumulation de haines et de traumatismes, après des enchaînements infernaux de la revanche et de la vengeance ? Le pardon est-il possible ? A-t-il un sens ? Quel rapport a-t-il avec la justice ou avec l'amnistie ? Un peuple est-il capable de repartir ? La rencontre de Saint-Sabin sur les traumatismes, en février 1995, est un jalon parmi d'autres pour construire pas à pas une expérience humaine collective sur ces questions dont le Rwanda, le Burundi, la Yougoslavie, la Tchétchénie sont aujourd'hui la trace sanglante.

* *la reconstruction de l'Etat et la mise en place d'instances internationales* : le livre qu'achève actuellement le colonel Lelièvre, qui a dirigé la mission de reconstruction de la police au Salvador dans le cadre de l'ONUSAL, est un des jalons de cet effort pour réunir les expériences de reconstruction de l'Etat. La réflexion sur les conséquences des embargos internationaux est un autre jalon.

* *la conversion de l'économie de la guerre à la paix* est, nous le savons, un des aspects essentiels de la construction de la paix, car la guerre, on l'oublie trop souvent, fait vivre beaucoup de gens, à côté de ceux qu'elle fait mourir, et pas seulement les marchands de canon. Le travail sur la conversion d'armements est une première étape; il faudrait qu'il y en ait beaucoup d'autres. Les engagements du Cinep sur la conversion économique des guérilleros va dans ce sens.

* *les transitions politiques* : au Rwanda, en Yougoslavie demain, au Liban, au Burundi, en Haïti, vient un jour où, par la combinaison des lassitudes, des impasses et des pressions internationales, il faut bien négocier. Quelle place laisser à l'armée, et comment la ramener progressivement dans ses casernes ? Comment peuvent s'organiser les négociations entre guérilleros et pouvoirs officiels ? Comment gérer le retour des réfugiés ? Comment bâtir des accords de sécurité régionale ? Immense chantier qui n'est encore qu'esquissé, pour lequel existe Dieu merci une expérience humaine et historique foisonnante qu'il faudrait pouvoir décanter, réunir, structurer en fiches d'expériences, faire circuler. Le séminaire organisé avec notre appui en octobre 1994 par le Cinep sur les négociations entre gouvernements et guérillas en Amérique centrale va dans ce sens.

Tous ces matériaux, tous ces éléments d'un art de la paix ne peuvent se construire à froid. C'est dans l'urgence dramatique et la fébrilité d'événements comme le séminaire du Rwanda que se posent les actes décisifs de la collecte d'expériences dans ces domaines. Mais il faut en même temps le compléter par un travail de fourmi, de structuration, d'écriture, d'édition, de construction de mots clés, de rédaction de fiches d'expériences, pour que tout ce qui fut réuni l'espace d'un instant soit transmissible à d'autres.

La gestion du temps

Nous ne sommes pas maîtres des horloges. Des conflits qui pouvaient paraître s'éterniser voient soudain leur issue se dessiner de façon imprévisible. Il y a des moments de précipitation et des moments de lente gestation. Parfois, les conditions de la paix s'ébauchent alors que la guerre fait encore rage. *Il faut entretenir le feu de la paix sous la cendre de la guerre* et alimenter cette braise si fragile.

Nous ne sommes pas maîtres des horloges et moins encore des événements. Il nous faut admettre qu'il est bien difficile de mesurer notre contribution à la construction de la paix. Nous en sommes réduits à faire des «paris de Pascal» : nous ne savons pas si notre action servira à quelque chose, mais nous savons que nous devons faire notre possible. Car si elle est utile, les bénéfices seront immensément plus grands que les moyens que nous aurons mobilisés. Jusqu'à présent, chacune des actions que nous avons menées ou soutenues est marquée de cette incertitude.

Au fond, le programme s'élabore et se conduit comme la paix elle-même. Nous avons une stratégie de lente accumulation de connaissances et nous tenons prêts à faire face aux échéances historiques qui, à des moments largement imprévisibles, ne manqueront pas de se présenter.



LE PROGRAMME AVENIR DE LA PLANÈTE

Gustavo Marin

En 1986, un groupe de neuf personnes coordonne, avec le soutien de la Fondation, des travaux sur le nucléaire, les biotechnologies et l'ozone. À l'issue de ce travail, le groupe réuni à Vézelay — une petite commune de Bourgogne — décide d'alerter l'opinion publique sur les risques technologiques majeurs encourus par la planète. Ses membres, estimant que les progrès techniques ont investi l'humanité d'une responsabilité nouvelle dans la préservation des équilibres écologiques, analysent les racines de la situation.

L'Appel de Vézelay

En 1988, à travers l'Appel de Vézelay, ils affirment que pour maîtriser les risques technologiques majeurs auxquels sont désormais soumises toutes les sociétés, il faut parvenir à un consensus planétaire sur les institutions, les valeurs, les dispositifs financiers, les procédures juridiques et les mutations techniques qui garantiront le respect des équilibres et la préservation de la vie sur terre. Ils proposent également, dans ce but, de mettre en mouvement les forces spirituelles, scientifiques, économiques, associatives et politiques de la société mondiale afin d'organiser un vaste processus susceptible de les faire converger et de participer à la recherche de références, de valeurs et de règles pour surmonter les nouveaux défis.

Pour se donner un horizon à moyen terme, le groupe de Vézelay propose d'orienter cette mobilisation vers la tenue, à l'aube du prochain siècle, d'*États généraux de la planète*, par référence à la dynamique plurielle et convergente qui, il y a deux siècles en France, permit de jeter les bases d'une nouvelle société. L'humanité n'a-t-elle pas besoin de références, de valeurs et de règles pour surmonter les nouveaux défis ? Ne faut-il pas mettre en mouvement d'une manière convergente des forces spirituelles, scientifiques, économiques, associatives et politiques de toutes origines géographiques ? C'est ce processus que le groupe appelle « préparation des États généraux de la planète ». Traduit en neuf langues, son appel fait l'objet d'une large campagne de signatures.

Au cours des années suivantes, les questions écologiques paraissent bénéficier d'un réel intérêt : déclarations officielles, mobilisation des médias, attention affichée par les firmes industrielles. Le concept de « développement durable » est popularisé. Le Sommet de la Terre, organisé en juin 1992 à Rio de Janeiro sous l'égide des Nations unies, est l'occasion d'une formidable prise de conscience, de débats et d'analyses sans nombre. À côté des États, de très nombreuses organisations, soucieuses de concilier environnement et développement, s'impliquent dans la discussion de conventions internationales.

Le groupe, encouragé par cet élan, mais aussi conscient des limites du processus engagé, décide de poursuivre son action. Dans sa déclaration de juin 1990, il réaffirme ses valeurs et élaboré un programme de travail. Ses propositions sont fondées sur le constat que les grands problèmes écologiques ont des racines communes et renvoient, bien au-delà des considérations techniques, aux fondements philosophiques et intellectuels du mode de développement occidental. C'est pour cette raison que le groupe propose, non seulement des négociations globales sur l'environnement et le développement ou la recherche de technologies adaptées à un développement durable, mais également la transformation des systèmes de valeurs, la prise en compte des différentes représentations des rapports entre l'Homme et la nature ou la formation des élites. Enfin, le groupe propose une première étape dans la préparation des États généraux de la planète : la tenue d'une convention préparatoire en 1993.

De l'Appel de Vézelay à la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire

À partir de 1991, de nombreux partenaires demandent à contribuer à la réflexion, non sans interpeller certains de ses caractères. Ils pressent la Fondation de s'ouvrir à un plus grand nombre de protagonistes et de confronter cette démarche — marquée à l'origine par son caractère francophone — à d'autres regards et à d'autres cultures. En effet, la dynamique à impulser doit tenir compte à la fois de l'interdépendance des problèmes à l'échelle planétaire et de l'extrême diversité des situations locales et des logiques en présence. En s'ouvrant à d'autres espaces, cette dynamique s'engage sur des thématiques

plus vastes que les seules questions écologiques et celles des grands risques technologiques.

Entre juin 1992 et juin 1993, sept rencontres continentales sont organisées : Amérique latine, pays arabes, Amérique du Nord, Afrique subsaharienne, Europe de l'ouest et de l'est, Asie du sud, Chine. Elles permettent d'amorcer un dialogue sur les principaux problèmes, de définir des priorités pour l'action et de mettre en lumière des convergences possibles. De nombreuses réflexions, individuelles et collectives, font l'objet de publications dans les collections des Dossiers pour un débat et des Documents de travail de la Fondation.

L'ensemble du processus aboutit à la tenue en France, aux Vaux-de-Cernay, en 1993, de la convention préparatoire aux États généraux de la planète. Elle réunit soixante personnalités de tous les horizons et de tous les continents et permet de confronter leurs points de vue. Un projet de déclaration est débattu et adopté : c'est la *Plate-forme pour un monde responsable et solidaire*. À l'issue de ce processus, une nouvelle dynamique est lancée, résolument planétaire.

Signée actuellement par plus de 400 personnes originaires de plus de 80 pays, la Plate-forme commence ainsi : « Si nos sociétés continuent encore longtemps à vivre et à se développer de la manière dont elles le font, l'humanité s'autodétruirra. Nous refusons cette perspective. Pour l'éviter, nous allons devoir transformer profondément notre manière de penser et de vivre. Cette transformation engage chacun de nous. Mais chacun est impuissant si son action et ses volontés ne convergent pas avec des millions, des milliards d'autres. Pour qu'une telle convergence existe, il faut que nous nous mettions d'accord sur l'essentiel : un diagnostic, des valeurs et des principes pour agir, des priorités et une stratégie. C'est ce que nous, soussignés, appelons la *Plate-forme pour un monde responsable et solidaire*. Nous voulons nous appuyer sur elle pour bâtir ensemble l'avenir. »

Le texte dénonce trois déséquilibres majeurs : entre le Nord et le Sud de la planète, entre les riches et les pauvres au sein de chaque société, entre les hommes et la nature. Ces crises sont profondément liées et ne peuvent être surmontées séparément, notamment parce qu'elles ont des causes communes. Les deux piliers de la modernité occidentale — la science et la liberté des échanges telle qu'elle est mise en œuvre dans le système

capitaliste — ont cessé d'être des instruments au service du progrès des hommes pour devenir des buts en eux-mêmes. La crise des valeurs morales, la rapidité des changements survenus au cours des dernières décennies, le repli de chaque société sur ses propres urgences concourent à favoriser des attitudes prédatrices qui forgent des sociétés avides, inégales, imprévoyantes. Les enjeux sont devenus planétaires et ont échappé aux institutions politiques traditionnelles, au contrôle démocratique. Il faut mettre sur pied de nouvelles formes de régulation, des lieux d'exercice de notre responsabilité et de notre solidarité.

Les sociétés doivent chercher, dans le meilleur de leurs traditions, les principes d'une révolution de grande ampleur. Pour les signataires de la Plate-forme, sept d'entre eux sont particulièrement susceptibles de guider leurs choix :

- *la sauvegarde de la terre pour les générations futures* ;
- *l'humanité, la recherche de la dignité des hommes et le respect de la nature* ;
- *la responsabilité des peuples envers le destin de l'humanité* ;
- *la modération de l'appétit de consommation des plus riches* ;
- *la prudence envers les possibles risques de l'innovation technologique* ;
- *le respect de la diversité des cultures, des milieux ou des ressources naturelles* ;
- *l'avènement de la citoyenneté mondiale*.

Autour de quels défis majeurs convient-il de mobiliser les énergies ? Dans la Plate-forme, cinq chantiers importants sont identifiés : l'eau, l'énergie, les sols, la revitalisation des régions dégradées et la conversion des industries d'armement. Depuis lors, d'autres chantiers ont été ouverts : la biodiversité, l'économie industrielle, l'évolution des systèmes de valeurs, le principe de responsabilité, la citoyenneté et le renouveau du politique, l'éducation, les nouvelles technologies de l'information, les marchés financiers...

À ces programmes mobilisateurs, les pays riches devront apporter une contribution financière majeure, notamment par le biais de taxes spécifiques sur la consommation d'énergie, sur les dépenses d'armement ou sur les gains en bourse.

C'est à l'horizon des années 2030 à 2050 que l'on peut attendre un infléchissement des tendances actuelles et le choix de voies pour un développement durable, mais ce n'est qu'à la fin du prochain siècle que l'on peut espérer atteindre de nouveaux équilibres entre les hommes et la planète. D'ici là, que faire ?

Construire une alliance pour un monde responsable et solidaire

Les problèmes technologiques, l'inertie des grands appareils ou la lourdeur des règles établies ne doivent pas faire illusion. Le principal défi que nous devons relever est de faire changer le monde dans les têtes avant de le changer dans la réalité. Il faut contribuer à une mise en mouvement de l'humanité contemporaine vers une prise en main de son destin, vers un exercice de ses responsabilités envers les plus faibles, envers la terre et le vivant, envers les générations futures.

Sur le chemin, les obstacles ne manqueront pas de se présenter. Le premier d'entre eux est sans doute le sentiment d'impuissance. Nos sociétés, démotivées par l'enlisement des idéologies, semblent renoncer à se projeter dans le futur. Les individus, dépassés par la multitude des problèmes posés, se réfugient dans la gestion des urgences ou dans l'indifférence. Il est pourtant essentiel de concevoir un processus cohérent de changement à long terme. Face aux guerres, à la violence, à la décomposition sociale, à la destruction des milieux naturels, combien s'insurgent encore avec vigueur ? Dire comment nous mettre en marche est bien plus important, à l'heure actuelle, que dire où aller.

Seconde difficulté : les solutions simplistes ont fait long feu. Les découpages sectoriels ou académiques de la réalité ont montré leur impuissance à traiter des problèmes par nature multidimensionnels. Parmi les trois crises que nous avons mentionnées, entre les riches et les pauvres, entre le nord et le sud de la planète ou entre l'homme et son milieu, aucune n'est plus urgente que les autres. Aucune ne peut être abordée séparément des autres. Face à l'interdépendance croissante des déséquilibres actuels, il nous faut élaborer de nouveaux outils pour appréhender la complexité du monde. Il nous faut tirer parti des interrelations multiples qui, sans cela, ne constituent que des entraves.

Troisième difficulté : comment mobiliser des énergies sans préjuger a priori du résultat précis de nos efforts ? Comment

ouvrir des perspectives d'avenir sans fermer la porte à l'imprévu ? Comment, sans perdre de vue des perspectives à long terme, exploiter les événements fortuits qui se présenteront sur notre chemin ? Le poète Antonio Machado nous rappelle que le chemin se trace en marchant. Il nous faut inventer, au fur et à mesure de notre progression, des manières de travailler ensemble, de rassembler d'autres contributions.

La Plate-forme pour un monde responsable et solidaire n'est pas l'ébauche d'un projet de société, encore moins un texte sacré. Elle est un appel à la mobilisation, pour un avenir qui reste tout entier à construire. Les acteurs de cette construction, les personnes et les organisations qui se reconnaissent dans ses perspectives et souhaitent préparer ensemble les transitions du prochain siècle, constituent un mouvement en construction. Au sein de leur dynamique, que nous appelons *l'alliance pour un monde responsable et solidaire*, vont se préparer les échéances futures.

La phase actuelle, qui a commencé avec la convention préparatoire de septembre 1993, se conclura par les États généraux de la planète. Peut-être serait-il plus parlant de qualifier cet événement, qui pourrait se situer en 1999 ou en l'an 2000, d'Assemblée des citoyens du monde. Quoi qu'il en soit, ce ne sera pas une simple rencontre, mais un moment de mise en commun des dynamiques et des expériences, un symbole de convergence des énergies et des désirs. Préparé par mille réflexions, par mille propositions, ce rendez-vous marquera une étape importante dans la construction de l'alliance.

L'année 1997 verra probablement se tenir une seconde convention préparatoire qui permettra d'affiner les résolutions prises aux Vaux-de-Cernay en 1993. Un ensemble de rencontres des personnes motivées par la Plate-forme seront également organisées dans divers continents afin de contribuer au rassemblement des efforts d'hommes et de femmes soucieux de trouver et de promouvoir de nouvelles formes de vie en société.

Les trois voies du programme

L'alliance pour un monde responsable et solidaire est encore une construction fragile, qui a besoin d'être consolidée. C'est là l'objectif du programme Avenir de la planète, dont la mission est d'organiser et de rendre opérationnel l'appui de la Fondation à la

mise en œuvre de l'alliance, ainsi que de rechercher pour elle d'autres appuis. Depuis sa naissance, en 1994, l'alliance ne cesse de se transformer : des chantiers s'ouvrent, une organisation s'esquisse, des groupes se forment. Dans le même temps, le programme doit se métamorphoser pour mieux l'accompagner, tiré par la dynamique mise en place en de multiples lieux.

Au sein de la Fondation, le programme Avenir de la planète est d'abord une perspective transversale, qui s'alimente de tous les autres programmes et les nourrit en retour. Son objectif est de faire converger les efforts de tous vers la mise en œuvre de l'alliance, qui devient l'une des ambitions majeures de la Fondation. L'essentiel de son activité d'appui consiste à faciliter les relations entre les membres de l'alliance afin de faire rebondir leurs réflexions. Les moyens de communication revêtent une importance décisive pour le programme, ils sont véritablement le ciment de l'alliance. L'annuaire informatique des membres permet de savoir qui fait quoi, une lettre de liaison vient d'être créée, un serveur accessible *via* Internet est déjà ouvert, la circulation de fiches d'expériences facilite l'échange d'informations.

Ainsi, depuis son origine, le programme tisse patiemment des liens, explorant simultanément trois « voies » : une voie géo-culturelle pour prendre en compte la diversité des situations locales et régionales ; une voie collégiale pour entrer en dialogue avec les différentes forces sociales ; une voie sectorielle, ou thématique, pour approfondir les propositions à défendre dans différents domaines.

* Sur *la voie géo-culturelle*, le programme travaille avec des interlocuteurs de diverses régions du monde. Nous cherchons à appuyer les travaux des pôles régionaux de l'alliance en Chine, en Asie du Sud et du Sud-Est, en Europe, en Afrique subsaharienne, dans les pays arabes, en Amérique. Nous avons ainsi passé des conventions avec le *Yanjing group* de Chine (constitué de chercheurs et de professionnels chinois, dont plusieurs ont participé à la Convention préparatoire de 1993) et avec le Centre d'études pour le développement africain, animé par Joseph Ki-Zerbo au Burkina-Faso.

Une première rencontre des signataires francophones de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire en Europe a eu lieu en avril 1995 à Dourdan (France). Elle a rassemblé plus de 80 participants, âgés de 25 à 82 ans, en provenance de

Belgique, Suisse, France, Espagne, Portugal, Grèce, Roumanie. Cette rencontre a jeté les bases d'une alliance d'hommes et de femmes porteurs d'initiatives dans cette région du monde.

Le programme peut ainsi compter sur une myriade de partenaires, très actifs dans leurs domaines particuliers, enracinés dans leurs régions, certains d'entre eux travaillant avec une portée réellement internationale. Un grand défi, sur le plan de l'organisation, sera la mise en convergence des éléments de tout ce potentiel en respectant, voire en valorisant, leurs spécificités.

* Sur *la voie collégiale*, nous avons noué des contacts, organisé des rencontres et mis en place un réseau d'échange d'expériences et de savoirs pour mieux comprendre les points de vue des différents milieux socio-professionnels et réfléchir à des propositions concrètes. Nous envisageons de mobiliser les philosophes et les religieux, les chefs d'entreprises, les médias, les organismes internationaux et les institutions publiques, les associations et les collectivités locales... Nous cherchons à appuyer les efforts des réseaux de syndicats, d'étudiants et de jeunes professionnels, ainsi que des organisations de paysans et de pêcheurs. Force est de constater, cependant, que nous n'arrivons pas encore à entretenir des liens solides avec d'autres espaces socio-professionnels, scientifiques ou artistiques. Les différents milieux demeurent cloisonnés et éparpillés.

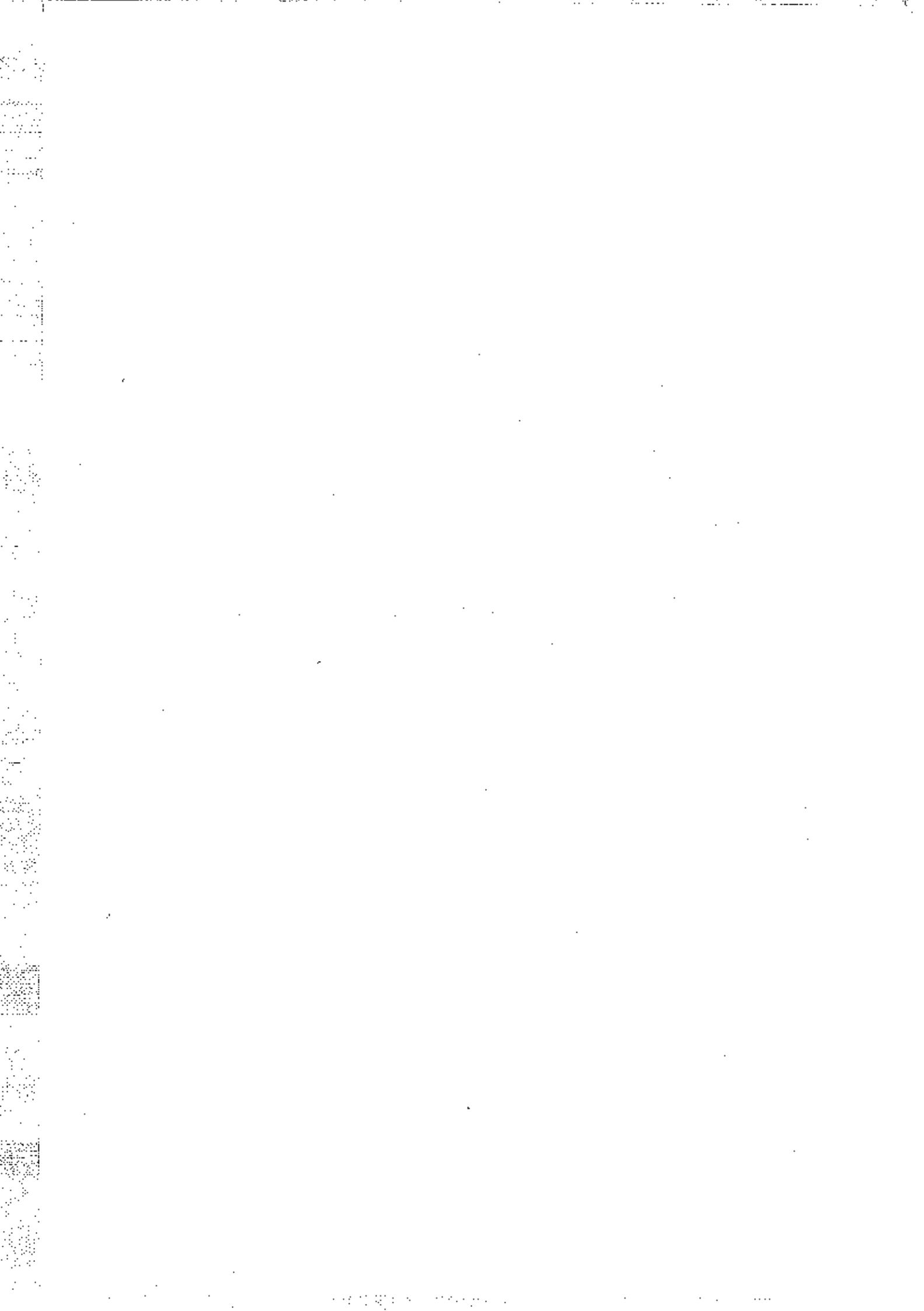
* Sur *la voie sectorielle ou thématique*, nous travaillons avec des chercheurs, des animateurs, des étudiants, des responsables scientifiques à partir de textes de réflexion, d'exposés et de fiches. Les « chantiers » thématiques ouverts actuellement sont les suivants :

- * *Eau*
- * *Sols*
- * *Énergie*
- * *Réhabilitation des zones dégradées*
- * *Biodiversité*
- * *Écologie industrielle*
- * *Modèles alternatifs (ville, agriculture)*
- * *Conversion des industries d'armement*
- * *Nouvelles technologies d'information et de communication*
- * *Commerce, régulations régionales et internationales*
- * *Financement, marchés financiers*
- * *Gestion de l'environnement et démocratie locale*

- * *Logiques sociales*
- * *Systèmes de valeurs*
- * *Systèmes complexes*
- * *Responsabilité*
- * *Politique*
- * *Éducation*

Pour le moment, les travaux dans la voie sectorielle sont fortement marqués par l'origine française des spécialistes que nous avons sollicités. De nouveaux contacts ont cependant été établis récemment, qui nous donnent d'excellentes raisons de penser que l'élargissement culturel de notre aventure est sur la bonne voie. Ainsi, le *Yanjing group* a engagé plusieurs recherches sur les questions des logiques sociales, des systèmes de valeurs et des systèmes complexes. Leurs travaux nous apporteront une autre vision de ces problématiques. Des réflexions sont engagées au Brésil, en Grèce, aux Philippines, aux États-Unis...

L'alliance est encore dans sa petite enfance. Nul ne sait quel visage elle prendra dans l'avenir. Il nous appartient à tous de la faire grandir ensemble.



LA POLITIQUE DES RENCONTRES DE SAINT-SABIN

Pierre Calame

Comme bien d'autres activités de la Fondation, les rencontres de Saint-Sabin sont nées de la précédente période sabbatique. Elles se définissent à la fois par un contenu et par une méthode, de laquelle nous pouvons aujourd'hui, avec ces quatre ans de recul, tirer quelques leçons.

* *Un contenu.* Le principe des rencontres de Saint-Sabin est né de ce que, pendant la période sabbatique 1989-90, nous avions appelé les « analyses transversales » : au fil des dialogues avec nos partenaires et interlocuteurs, nous avions débusqué des questions récurrentes qui traversaient l'action de chacun sans être jamais débattues et approfondies en tant que telles. C'était par exemple la relation entre innovations locales et politiques nationales (la relation « micro-macro »), la formation des cadres, le « modèle missionnaire » (pratiques de coopération Nord-Sud), les logiques sociales et institutionnelles de production de la science, les conditions de mobilisation des connaissances accumulées, les mécanismes de diffusion de l'innovation, etc. Et il nous avait semblé nécessaire de permettre à des personnes et institutions diverses, confrontées à ces questions — mais comme latéralement, toujours de façon incidente à l'occasion d'un travail sur l'habitat, la santé, le développement rural, etc. — de prendre un moment pour réfléchir ensemble à ce qu'elles vivaient. En ce sens, les rencontres de Saint-Sabin étaient pour la Fondation une politique en soi, une dynamique propre de construction des connaissances utiles à l'action.

* *Un contenant* ensuite. Pour avoir été fréquemment sollicités pour le financement d'une conférence ou d'un séminaire sur les sujets les plus divers, nous avions pris conscience que les occasions de rencontre se multipliaient, sans permettre pour autant, paradoxalement, un réel dialogue, un dialogue humaniste entre les participants. Les raisons en étaient multiples : objet de la rencontre trop strictement délimité, juxtaposition d'exposés spécialisés, faiblesse des moments d'échange, absence de perspectives communes à l'issue des rencontres. Il est décidément un style convenu des séminaires scientifiques, auquel nous nous sommes sentis de plus en plus étrangers.

À l'inverse, puisque nous avons cherché à permettre de plus en plus la construction d'intelligences et de stratégies collectives, nous est apparue évidente l'importance de rencontres authentiques entre personnes et institutions chacune porteuse de son expérience, rencontres où l'émotif, le culturel, le technique et l'intellectuel sont inséparables.

De façon tout à fait empirique, nous nous sommes efforcés de réunir les conditions de tels échanges, et quelques éléments de méthode sont apparus progressivement.

Le premier concerne tout simplement *le rapport entre nombre de participants et durée de la rencontre*. Il y a, me semble-t-il, quelque chose de profondément paradoxalement dans l'évolution des moeurs : on voit fleurir des rencontres intercontinentales qui mobilisent de lourds moyens financiers pour les transports, et qui réunissent des participants nombreux pour une durée ridiculement courte. Quand on sait que dans des réunions un peu formelles une bonne demi-journée est consacrée à la mise en jambes, aux discours officiels, à la réception par les autorités et aux festivités diverses, que reste-t-il d'échanges quand une centaine de personnes passent au total un jour et demi réel à dialoguer ? En quoi les rituels travaux en atelier, suivis d'une restitution toute aussi rituelle — et fortement réductrice — des travaux en séance plénière, en quoi ces rituels permettent-ils le processus d'échange et de transformation mutuelle qu'implique un vrai dialogue ? S'agit-il de faire avaliser des textes préparés à l'avance ? S'agit-il d'un cérémonial minutieusement adapté à la *jet-society* scientifique (ou tiers-mondiste) ? Pour nous, le mystère reste entier y compris lorsque, consciemment ou non, nous nous y prêtons nous-mêmes. Face à cette situation, il faut restituer la dimension temporelle à l'échange, en partant d'une évidence : le temps nécessaire pour se parler les uns les autres croît,

en principe de façon exponentielle, avec le nombre de participants. Plus timidement, nous avons adopté une sorte de principe de règle linéaire : si possible, pas plus de dizaines de participants que de jours de réunion. En gros, cela marche assez bien.

Deuxième principe qui découle des objectifs mêmes de nos rencontres : l'importance du « *tour de table* ». Au rebours des préconisations habituelles de dynamique des groupes, il nous semble qu'il faut accorder beaucoup d'importance au tour de table en séance plénière. Nous partons de l'hypothèse que les participants à ces rencontres de Saint-Sabin ne sont pas venus seulement pour s'exprimer, mais aussi pour écouter ce que les autres ont à leur dire et à se dire. Il n'est pas possible d'engager une discussion sur un thème précis, aussi important soit-il, sans le resituer dans l'expérience, le vécu de chacun. Conformément au principe philosophique de recherche clinique collective, il faut que chacun ait le loisir d'exprimer son « cas » et cela ne se fait pas en trois minutes, comme une sorte de formalité, d'échange d'adresse avant de passer au vif du sujet. Non ! Le tour de table initial *est* le vif du sujet. Cela nous donne le fâcheux défaut d'être parfois un peu tolérants, certains diraient laxistes dans la gestion de l'horaire. Mais que signifie l'écoute mutuelle lorsque, dès l'instant de la prise de parole, le président de séance ne s'intéresse manifestement plus qu'au nombre de minutes qui restent. Un orateur professionnel, habitué à quelques effets de manche élégants pour renvoyer le président dans ses buts, peut supporter cela. Mais quelle humiliation pour celui qui a précisément quelque chose à dire, quelque chose à partager, et qui ne trouve pas facilement les mots pour le dire, ou dont les mots se bousculent dans la gorge !...

Troisième principe : *les thèmes à mettre en débat doivent résulter de ce qui émerge du tour de table lui-même, et pas de ce qui, a priori, intéressait le plus les organisateurs*. Bien sûr, tout processus d'intelligence collective est hautement itératif, on ne part pas de zéro, ni dans la connaissance des uns et des autres, ni dans celle des questions abordées au moment où la réunion débute. Mais il faut accepter de se laisser surprendre. Il faut accepter de découvrir ensemble en séance que des questions essentielles pour chacun n'ont peut-être jamais été clairement énoncées. Je me souviens d'une réunion toute récente avec des Secrétaires de mairie de grandes villes, où l'un d'eux a dit, à propos de la question tabou des relations entre les élus et les services techniques : « *Voilà une question que je me posais dans*

mon coin, mais je me disais que j'étais fou. Et tout d'un coup je découvre que tous les autres se posent la même question. »

Quatrième principe : au plan de la méthode de conduite de réunion, cela signifie qu'il faut noter le maximum de choses au cours de la séance elle-même, et exploiter ce matériau « en temps réel », souvent le soir ou la nuit, pour dégager effectivement les thèmes communs à partir de la richesse du tour de table et non à partir d'idées préconstruites. Cette restitution en plénière des thèmes communs issus du travail en plénière a une valeur méthodologique et émotive essentielle : *le groupe se constitue autour de la découverte de la richesse de son dialogue*. Et il arrive souvent que la discussion sur chacun des thèmes abordés soit moins riche en émotions et en découvertes que l'identification des thèmes eux-mêmes, qui constitue le cœur de la démarche.

Une autre astuce méthodologique qui s'est imposée au fil des années est de faire apparaître, toutes les heures, toutes les deux ou trois interventions, les nouveaux thèmes qui sont ressortis du tour de table, ou de signaler l'enrichissement des thèmes précédents. En effet, la mise bout à bout d'histoires, toutes spécifiques, au cours du tour de table, suscite souvent un sentiment ambivalent : d'intérêt pour la richesse de ce qui se dit, d'inquiétude devant le foisonnement d'histoires irréductibles l'une à l'autre. Les synthèses partielles, « en temps réel » — outre leur valeur déontologique puisqu'elles permettent à tous les participants de contrôler le processus, de vérifier que les organisateurs ne vont pas plaquer leurs préoccupations *a priori* en utilisant faussement la présence des participants pour les légitimer — garantit en quelque sorte à chacun une valorisation collective du travail entrepris. Faute de quoi, au fur et à mesure que le tour de table se déroule, on entend de plus en plus fortement : « *C'est bien intéressant, mais qu'est-ce qu'on va faire de tout ça ?* »

Cinquième principe : pour les mêmes raisons, s'efforcer de garder trace de ce qui a été dit sous forme de conclusions communes. C'est le domaine d'élection des « cahiers de charges », « plate formes » ou autres « déclarations ». Pas par plaisir déclamatoire, mais pour qu'un échange collectif se construise

Budget après budget, les « rencontres occupent une grande place à la Fondation. » moins par l'organisation de rencontres transversales, comme nous l'imaginions en 1991 que comme élément méthodologique central de la plupart des programmes. La raison est simple : il faut beaucoup d'énergie pour organiser

des rencontres d'échange et pour en assurer les suites. Cette énergie — et les ressources correspondantes — nous les trouvons plus volontiers dans une dynamique collective, autour d'une stratégie, que pour produire une simple « réflexion commune ».

Les seules véritables rencontres « transversales », hors programme, ont porté sur la relation « micro-macro », (dossier à fenêtre n° 18), sur le « modèle missionnaire » (DF n° 13 et dossier pour un débat n° 5), et sur la « logique institutionnelle des bailleurs de fonds » (DF n° 33, et numéro spécial de la revue *Economie et Humanisme* intitulé : « Coopération au développement ; les raisons du plus fort ».

Chacune, à sa manière, a eu des suites : la rencontre « micro-macro » a débouché sur le programme *Etat et société*, ainsi que sur la déclaration et la rencontre de Santiago (« Des initiatives locales aux politiques nationales »). Le « Modèle missionnaire » a débouché sur la troisième composante du programme « Vivre en paix dans un monde de diversité » et sur l'étude en cours avec l'Ong Silo-développement solidaire. La réflexion sur les logiques institutionnelles des bailleurs de fonds va avoir des prolongements à l'échelle européenne, et nous espérons en tirer à terme un « cahier des charges » pour les institutions de financement de la coopération Nord-Sud. C'est en soi... tout un programme !



LA POLITIQUE DE CAPITALISATION D'EXPERIENCE

Michel Sauquet

Depuis les tout débuts de son activité, en 1983, la FPH a fait de la capitalisation d'expérience l'une des données principales — sinon la principale — du cahier des charges qui régit les relations avec ses partenaires. Lorsqu'elle ne finançait que des « projets » de développement dans le Tiers monde, de recherche pluridisciplinaire en Europe ou de rencontres entre personnes d'univers différents, elle était infiniment moins attentive aux « résultats » en termes de performances de ces projets qu'à ce que leurs protagonistes en apprenaient au jour de jour et pouvaient en communiquer à l'extérieur. Très tôt, les partenaires ont été invités à tenir un « journal de bord », à rédiger des fiches descriptives de leurs expériences, à concevoir leur rapports finaux comme non finaux, précisément, comme des dossiers pour un débat plutôt que comme des comptes rendus chargés de statistiques de sessions organisées, d'argent dépensé, d'équipements réalisés. La Fondation finançait des projets, parfois du « dur » ou même du fonctionnement, mais toujours dans le cadre d'une convention dans laquelle le partenaire s'engageait avant tout — même si l'argent n'était pas dépensé qu'à cela — à tirer les leçons de son expérience, à l'enregistrer d'une manière ou d'une autre, écrite ou audiovisuelle, à la partager avec d'autres. Cette exigence a d'ailleurs découragé certains de nos interlocuteurs, davantage habitués à traiter avec des bailleurs de fonds pointilleux sur la tenue des comptes, sur les résultats d'évaluations quantitatives, mais n'entendant pas trop négocier sur le contenu : à la fois plus sévères et plus reposants puisqu'une fois que le chèque était obtenu, le bailleur cessait d'exister jusqu'à la remise du rapport final.

Les années n'ont pas infirmé ce désir fort qui est le nôtre d'être présent davantage sur le terrain de l'articulation entre la réflexion et l'action, que sur celui de l'action pure. L'appui aux projets en tant que tels a été abandonné à partir de la période sabatique 1989-90, mais les six ou sept ans qui ont précédé nous

ont permis à nous mêmes de tirer les leçons du travail de ces tireurs de leçons et d'en mesurer l'enjeu. Nous avons érigé en 1990 la capitalisation d'expérience en une politique, étroitement liée à toutes les autres, en particulier à la communication (pas de capitalisation, sauf exception, sans publication) et à DPH (pas de capitalisation sans au moins une tentative pour rejoindre la famille DPH et prendre l'habitude sociale de la rédaction de fiches).

Que s'est-il passé depuis ?

En termes d'enveloppe budgétaire, la politique dite « CAP » ne représente pas grand-chose, sur les quatre années passées, comparée aux masses financières affectées à la communication ou à DPH. Tout simplement parce que, à l'intérieur de chacun des sept programmes, des proportions importantes des budgets y sont consacrés. On a vu plus haut à quel point le programme « Lutte contre l'exclusion par l'initiative économique », par exemple, a été actif dans ce domaine. Par ailleurs, une partie non négligeable des appuis fournis dans le cadre de la politique éditoriale ou de DPH (les fameux « travaux documentaires ») peuvent être considérés comme le soutien à des opérations de capitalisation pur sucre. Cet axe de travail est donc bien une dimension politique essentielle pour la Fondation.

Il s'applique actuellement à des capitalisations d'expériences collectives mais aussi personnelles.

Collectives : rares sont les institutions qui ont réussi à mettre en place des mécanismes de recueil et de valorisation de l'expérience accumulée. Plus amnésiques que riches de leur passé, les organisations souffrent de plus en plus, par la rotation du personnel, par le sommeil d'archives inexploitables, par manque de méthodologie, de l'absence d'une mémoire collective utile à l'action. L'appui de la Fondation à des opérations de récupération et d'analyse de cette mémoire ne remplace certes pas la mise en place de mécanismes permanents de capitalisation de l'expérience, mais au moins il la prépare. Des organismes comme Vétérinaires sans Frontières, Action d'Urgence Internationale, Cearah-Periferia (Brésil), ou encore les partenaires du programme Lutte contre l'Exclusion ne sortent pas indemnes de l'aventure de capitalisation qui les lieut à nous. Relire une expérience collective à la lumière des questions des autres, la confronter aux réactions de l'intérieur,

ne pas se contenter d'accumuler des données qui resteraient propriété de l'institution mais se forcer à les partager sous forme de dossiers pour un débat, de livres, parfois de documents audio-visuels, tout cela incite fortement, nous disent-ils, à jeter les bases de dispositifs d'observation et d'analyse permanents de leur propre histoire à mesure qu'elle se construit.

La Fondation a également continué d'appuyer, au cours des quatre dernières années, des *capitalisations d'expérience personnelle*. Nous croyons en effet aux histoires de vie. Elles montrent comment des convictions s'incarnent, retracent des apprentissages, valorisent une expérience. Nous avons dans ce domaine une option forte : les idées théoriques n'existent pas sans les conditions, souvent très personnalisées, de leur naissance. Nous avons donc permis à diverses personnes, soit dans le cadre de la politique éditoriale, soit dans celui de la politique de capitalisation, de prendre le temps et les moyens (voyages, réunions...) de retrouver leurs propres traces. Il est rare qu'ils ne nous avouent pas, après coup, à quel point ce travail sur eux-mêmes, fait avec d'autres, par interviews ou rencontres, a changé leur propre regard sur leur histoire, sur ceux qui les ont formés ou qu'ils ont formés. Le catalogue de nos publications contient aujourd'hui de nombreuses histoires de vie : non seulement dans les collections « Passeurs de Frontières » et « Voix du silence », mais aussi plusieurs autres livres ou dossiers pour un débat (*Autour de J.L. Chleq, Cultures entre elles, Femmes Coolie en Inde, Ma vie d'Intouchable, Oui Patron, Thula Baba, Clochard, Nous sommes nées femmes, etc.*)

Enfin, il faut signaler qu'autour de l'idée de capitalisation commencent à se rejoindre, depuis quelques années, des efforts méthodologiques qui n'existaient pas auparavant. Pour affiner les méthodes et confronter nos avancées dans ce domaine, nous avons entrepris de cheminer avec des institutions ou des individus aussi divers que le DESS Coopération-développement de l'Université Paris I (Sorbonne), le « F3E », fonds commun d'études et d'évaluation géré en commun par les Ong de développement et le ministère français de la Coopération ou des hommes d'expérience comme Pierre De Zutter et François Greslou. L'un des points d'orgue de cette collaboration est incontestablement le dossier pour un débat « Des histoires, des savoirs et des hommes », dans lequel Pierre De Zutter raconte de façon magistrale sa propre expérience d'accoucheur d'expériences,

situe la capitalisation par rapport aux notions voisines mais parfois très opposées de « systématisation », d'« évaluation », de « témoignage ethnographique », etc. À lire absolument, par tous ceux dont nous espérons qu'ils auront envie eux aussi, dans l'avenir, de faire le point sur leur histoire, avec ou sans l'appui de la Fondation.

LA POLITIQUE D' EDITION ET COMMUNICATION

Michel Sauquet

Dans les pages de la précédente *Fondation en chemin*, les grandes lignes de la politique de communication étaient esquissées sans que, en termes de produits, grand chose soit encore réalisé. Quatre ans après, si la « salle vidéo » de la rue Saint-Sabin ne craque guère sous la pression des piles de cassettes de films et de radio, les rayonnages du rez-de-chaussée, à l'inverse, commencent à subir d'inquiétantes torsions sous le poids du papier édité. Dans ce bilan de sabbatiade, nous commencerons par détailler l'état des lieux avant de retracer sommairement l'historique de la politique éditoriale et de résumer les leçons que nous en tirons aujourd'hui.

Il faudra essayer pour cela d'éviter de réécrire l'histoire et de ne pas ajouter *a posteriori* des logiques qui n'ont pas existé. D'accepter de voir dans les années passées non pas la progression d'une mécanique huilée, rigoureusement programmée, où toutes les pièces auraient tenu leur rôle, mais plutôt l'avancée d'une sorte de vague, l'abandon à des pentes naturelles, individuelles ou collectives, l'effet de coups de louche, de coups de cœur et de coups de pot, d'âneries et d'idées justes, d'échecs et d'erreurs.

1. Etat des lieux des éditions réalisées et soutenues par la FPH en 1995

Depuis 1990, la Fondation a édité une cinquantaine de « Dossiers pour un débat » et 75 « documents de travail », dits aussi « dossiers à fenêtre ». Ces différents dossiers reprennent les débats et les conclusions des rencontres organisées par la Fondation, ou publient des textes inédits de nos partenaires. Ils constituent un espace d'édition libre pour tout les textes qui, par leur nature ou surtout par transversalité thématique, ne sauraient

prétendre facilement à une publication dans une maison d'édition commerciale.

Les dossiers pour un débat ont un tirage qui varie entre 500 et 5000 exemplaires, selon les capacités de diffusion de nos partenaires. Les DF sont tirés à quelques centaines d'exemplaires (350 en moyenne). L'abondance effraie certains de nos amis, saturés d'information. Elle en ravit d'autres, qui ne trouvent pas ailleurs des réflexions sur des sujets comme la construction de la paix ou la lutte contre l'exclusion.

On sait par ailleurs que la FPH a pris pour option prioritaire de travailler avec des maisons d'éditions qui lui sont extérieures et qui ont, comme on dit, pignon sur rue. Nous avons ainsi lancé sept collections d'ouvrages depuis 1990, et participé à diverses opérations hors collection :

* *la collection des « Ateliers du développement »,* que nous dirigeons aux éditions Syros, compte aujourd'hui 16 titres. La plupart d'entre eux parlent d'expériences très concrètes, d'histoires et de témoignages sur des thèmes comme l'organisation paysanne, l'innovation technique, le crédit, la coopération Nord-Sud, le dialogue des cultures, l'échange des savoirs, la communication.

* *la collection « Regards Mosaïques »,* dirigée par Denis Ruellan pour le compte de la Fondation aux éditions Syros, est plus originale que la précédente. Elle propose une sorte de dialogue entre textes et photos sur des thèmes qui tournent essentiellement autour de la lutte contre l'exclusion et de la construction de la paix. Deux titres par an, 9 ouvrages parus.

* *la collection « L'Arbre aux Accents »* dirigée par Suzanne Bukiet qui a rejoint récemment l'équipe élargie de la Fondation, produit des séries de trois livres bilingues : un livre de contes traditionnels, un livre de cuisine et un autre de nouvelles contemporaines. Des séries ont été publiées sur 7 pays : Pérou, Grande-Bretagne, Iran, Russie, France, Pologne et Roumanie.

* *la collection « Passeurs de Frontières »* réunit des récits d'expériences individuelles et collectives et constitue, à ce titre, un élément important de notre politique éditoriale. Quatre titres seulement ont été publiés mais de nombreux autres sont en chantier. Auparavant produite par les éditions Lieu Commun, cette collection va être reprise par Descartes et Compagnie et continuera d'être dirigée par la Fondation et par Thierry Paquot.

* *la collection « Cultures de Paix »* a démarré tout récemment (1995). Elle est publiée par les éditions Desclée de Brouwer et dirigée par Richard Pétris. Celui-ci recherche les auteurs à

partir d'un projet thématique précis (rassembler des expériences et des prises de position sur les démarches susceptibles de construire la paix aujourd'hui) et cette collection ne sert donc pas de débouché au travail de nos partenaires. Facteur d'ouverture de la Fondation, elle laisse entrevoir une nouvelle étape de notre politique éditoriale.

* la collection « *Voix du silence* », dont le premier titre vient de sortir est publiée par les éditions d'En-Bas de Lausanne et suivie par Isabelle Tarradellas. Elle rassemblera des textes, parfois assez bruts, de ces personnes qui n'ont pas ordinairement la parole, et qui, ayant traversé des situations de difficultés exceptionnelles, ont pourtant beaucoup à dire sur la façon dont ils ont réussi ou essaient de s'en sortir.

* enfin, la série « *Territoires et Société* » a été lancée par les éditions de l'Aube, avec la collaboration active de Pierre Calame, en vue d'alimenter le débat national sur l'aménagement du territoire. Ces petits livres ont été perçus comme très originaux dans leur présentation et dans leur contenu. L'opération était ponctuelle, datée et ciblée, mais nous envisageons d'autres collaborations avec cette maison d'édition.

En dehors de ces sept collections et d'une poussière de collaborations éparses avec de petites maisons d'éditions, nous avons été associés à deux types d'aventures éditoriales, que l'on peut classer en deux catégories, suivant qu'elles ont été ou non subventionnées au-delà des seuls processus d'écriture :

* avec les éditions *La Découverte*, nous avons travaillé sur des coproductions ambitieuses : l'Etat des Sciences et des techniques, l'Etat de l'Environnement dans le monde, une anthologie des textes fondateurs des rapports entre l'Homme et la nature (« Compagnons du Soleil »)... Par ailleurs, nous avons soutenu l'écriture ou la traduction de divers livres sur la science, l'exclusion en Inde, l'Algérie... À l'exception de Compagnons du Soleil, nous ne sommes pas intervenus financièrement dans la fabrication de ces livres et le bilan, en termes de diffusion commerciale, est largement positif. D'autres collaborations, ponctuelles mais sympathiques et fructueuses, ont été menées suivant cette règle du jeu : « Les Champs du futur » de B. Hervieu et « Clochard » de P. Gaboriau ont ainsi été publiés aux éditions Julliard (François Bourin).

* avec les éditions Côté Femmes/Indigo, l'Harmattan, Autrement ou Karthala, nous avons publié des ouvrages aussi divers que « Paroles de femmes intouchables », « Les Récifs du

silence », « À quoi pense la vieille dame ? », « l'Agenda de la mémoire du peuple noir », « Machines à écrire », « Nous sommes nées femmes » et bien d'autres titres. Ces collaborations sont accompagnées d'une subvention directe ou d'un achat de livres. La diffusion est en général moins ample, et pour de simples raisons financières et de dispersion, l'avenir de ce type d'opérations est assez limité.

Les chiffres de vente en librairie et de diffusion de tous ces ouvrages, en collection ou hors collection, sont très variables. Les « Ateliers » ou les « Regards Mosaïques » n'atteignent les deux mille exemplaires vendus que fort exceptionnellement, tandis que des titres comme « L'Etat des Sciences » ou « L'Etat de l'Environnement » ont été vendus en librairie l'un à 15 000 exemplaires, l'autre à 7 000.

Mentionnons enfin l'aventure de la revue *Histoires de Développement*, seule revue que la FPH ait appuyée financièrement de façon significative. Ce trimestriel est né de l'idée de responsables du Centre international d'études sur le développement local (le CIEDEL, de Lyon) et de Pierre Calame, qui souhaitaient promouvoir une réflexion sur le développement fondée sur des histoires de réussites et d'échecs. La revue paraît sur une base thématique depuis 1988, avec une remarquable régularité dans sa façon de traiter des thèmes aussi divers que l'Etat, les jeunes, la communication, la corruption, l'environnement, la ville, etc. Sa qualité est reconnue et, malgré de grandes difficultés pour obtenir un nombre d'abonnés suffisants, on peut dire qu'elle circule actuellement dans des lieux clés pour une remise en question de la pensée sur les rapports Nord-Sud. En 1996, la FPH laissera la place, pour l'essentiel, à de nouveaux relais financiers.

2. Ce qu'ils en disent : là où cela plaît, là où ça coince.

Nous avons évoqué quelques chiffres de vente, mais il faudrait aussi parler de la qualité de l'accueil réservé aux livres et aux dossiers par les lecteurs. Il devient nécessaire d'évoquer ici les réponses à une enquête lancée en 1994 auprès d'une centaine de nos partenaires, qui permet de dégager quelques constantes.

Nous n'avons guère eu d'échos selon lesquels notre politique éditoriale serait une ânerie, au contraire. Sans doute notre sondage ne concernait-il qu'un petit nombre d'amis de la Fondation, mais leurs éloges, tout comme leurs vigoureuses critiques, témoignent d'une réalité très réconfortante : notre affaire est collective. Beaucoup des réponses ont été faites dans un esprit de complicité et de solidarité envers notre démarche. C'est en soi un grand motif de plaisir.

Les questions soulevées et les problèmes en suspens sont nombreux.

* *la qualité* : il n'y avait certes pas besoin de faire une enquête pour savoir que les documents publiés ou copubliés par la Fondation sont de qualité inégale. Les *Dossiers à fenêtre* ne sont pas les mieux reçus, surtout lorsqu'il s'agit de simples comptes rendus de rencontres. Ils sont souvent moins lus que les autres et parfois jugés surabondants. En fait, ce sont des dossiers de travail, des outils plus ou moins bruts destinés à alimenter le débat. Les *Dossiers pour un débat* sont, en général, très appréciés. Les critiques portent sur la forme (titres trop longs, ouvrages parfois trop épais) ou sur le fond lorsque l'on se demande quels débats ils ouvrent vraiment. Certains suggèrent que les textes de ces dossiers soient nettement plus « politiques » et appellent à un débat organisé. D'autres constatent une certaine disproportion entre l'effort engagé dans la production des livres et le manque de temps disponible pour les diffuser largement et générer le fameux débat. On nous dit qu'il faudrait en faire des « *Dossiers pour un chantier* » ! Cette question du débat est d'importance. Certains textes ne valent que parce qu'ils sont potentiellement l'objet de discussion. On ne s'approprie que ce dont on a débattu.

* Sur la question de la *sélectivité*, les réactions ont la vertu de poser le problème, pas celle de le résoudre. Il y a les partisans de la prudence et de la rigueur, ceux de l'accumulation et de l'audace. Les premiers aimeraient nous voir plus sélectifs, plus exigeants dans nos choix et nos procédures. Les autres applaudissent au contraire à l'abondance et à la variété d'une production que certains jugent « impressionnante ».

Nous assumons sans peine les critiques de dispersion. Le fait de travailler, non pas à partir de thèmes mais à partir de questions de fond (Comment la société change ? Comment mobiliser les connaissances au service du progrès des hommes ?

etc.) comporte un risque. C'est celui de déconcerter ceux qui sont habitués à se réclamer d'une discipline unique ou à ne raisonner qu'en termes de catégories. Mais le risque inverse est bien pire. À traiter les problèmes séparément, on oublie la complexité du monde et ses interdépendances grandissantes.

Alors, dans l'avenir, sélectifs ? Sans plus. Pas du tout pour les Dossiers à fenêtre, sinon dans leur diffusion. Pas beaucoup pour les Dossiers pour un débat, perçus par beaucoup comme un lieu d'accumulation. Sûrement plus dans les collaborations éclatées et ponctuelles avec les éditeurs.

* Qu'en est-il à présent de l'*esprit global* de nos publications et de leur objectif ? Pour beaucoup, notre politique de publication n'a de sens que si elle contribue à l'émission d'idées nouvelles, à l'édition de textes que les autres n'éditent pas. C'est là que nous sommes toujours attendus et souvent reconnus, même si le souhait de nous voir dans un rôle de brasseurs d'idées nouvelles s'accompagne parfois d'un certain agacement à notre égard... L'un de nos partenaires nous encourage à aller plus loin dans ce sens, en nous écrivant « *Le catalogue des publications rassemble la plupart des thèmes qui me semblent urgents et mobilisateurs, sauf un peut-être : celui de la réflexion politique, loin des dogmes effondrés et loin des dogmes triomphants qui s'imposent aujourd'hui comme les seuls possibles (...). Aider à l'émergence d'une pensée globale — mais non totalitaire — capable de nous remettre sur les rails du progrès et de contrer les philosophies du désespoir me semblerait un objectif à peine plus fou et plus ambitieux que celui que vous affichez.* »

* *Pouvons-nous toucher tous les publics* ? La question mérite d'être posée à la suite de plusieurs réactions de partenaires déplorant que nous ne nous adressions guère à un public de jeunes. On nous a également posé le problème du lectorat parmi les franges de population qui n'ont pas un niveau universitaire, en Afrique, en Amérique latine ou en Europe. Ce sont de vrais problèmes. Il est exact qu'actuellement, les publications que nous éditons ou soutenons sont plutôt destinées à un public de médiateurs qu'à un public dit de « base », si ce mot a un sens. Nos moyens nous permettent-ils d'aller au-delà ? C'est une autre affaire !

* *La diffusion* : nos publications sont-elles connues ou inconnues ? Trouvables ou introuvables ? Il y a actuellement un

paradoxe. Certains nous reprochent de les inonder de papier, d'autres ont l'air de tomber du ciel en découvrant notre catalogue. Ces réactions ont le mérite de nous obliger à nous poser deux questions essentielles : celle de la diffusion de ce que nous produisons (comment faire connaître) et celui de l'accès à nos documents (comment on se les procure).

Faire connaître. Dans ce domaine, l'état des lieux n'est pas si mauvais. Un demi millier d'articles et de recensions des ouvrages et dossiers publiés par la Fondation ont été trouvés à ce jour dans la presse francophone, à quoi il faudrait ajouter les mentions qui en sont faites de temps en temps sur les ondes. Bien entendu, nous pouvons mieux faire. Une utilisation accrue du bulletin « Quoi de neuf ? », que nous publions depuis 1994 et qui recense nos dernières parutions, pourrait être envisagée. L'excellent accueil offert à cette feuille de chou par nos partenaires a été une grande surprise pour nous.

Faire parvenir. Tous les spécialistes en marketing le disent : il ne sert à rien de couvrir les murs de publicité pour une marque de mayonnaise si on ne peut pas trouver les pots le jour même dans les supermarchés. Cette règle ne s'applique pas qu'à Bénédicte. Nous avons avancé progressivement dans ce domaine, d'abord en confiant en 1994 à la société Interfaces-VPC la vente et l'expédition de nos Dossiers pour un débat et de nos Dossiers à fenêtre, ensuite en passant un accord avec six librairies pour qu'elles disposent en permanence de tous nos titres.

Mais ce n'est pas suffisant. Pour beaucoup, les choses paraissent encore bien compliquées. Et il faut nous rendre à l'évidence : le réseau des librairies est insuffisant pour assurer l'accès à nos publications. Il faut enrichir et simplifier le système. Dans sa réponse à notre petit sondage, l'un de nos partenaires nous aide à réfléchir autrement à cette question. « *La sanction du marché, explique-t-il, n'est pas le meilleur régulateur pour mettre des idées à disposition de façon démocratique. (...) Demandons-nous quels sont les endroits où ces livres doivent être rendus disponibles. (...) Il y a des cibles prioritaires, comme les Centres de documentation des établissements scolaires, les bibliothèques, etc.* » Et c'est vrai : ce ne sont pas les chiffres de diffusion qui sont importants, mais l'usage qui est fait de nos documents. D'où la nécessité d'innover pour faire parvenir les ouvrages aux « bons » endroits.

Un pas significatif est en train d'être franchi au moment où nous mettons sous presse cette Fondation en chemin, avec la création d'une association à but non lucratif dénommée « La

librairie FPH » qui, à partir de l'automne 1995, assurera, rue Saint-Sabin, la vente sur place et par correspondance de l'ensemble de nos publications (éditions FPH ou coéditions), ainsi qu'un travail de reconnaissance des lieux, têtes de réseau, pôles de diffusion permettant d'assurer un meilleur acheminement des ouvrages vers les bons endroits.

* *Traductions et éditions à l'étranger* : avons-nous commencé à sortir du cercle parisien ? Une vingtaine de Dossiers pour un débat et de Dossiers à fenêtre ont déjà été traduits par les soins de la Fondation, publiés et diffusés dans le cadre des programmes, mais il reste qu'une proportion écrasante de nos publications est encore francophone.

Nous avons donc entrepris de rencontrer un certain nombre d'éditeurs et de pôles éditoriaux situés à l'étranger pour sonder leur intérêt à traduire une partie de notre catalogue et à voir quelques-uns de leurs propres ouvrages par nos soins traduits. Un premier — et excellent — accord a été passé avec les éditions Trilce de Montevideo, dont le directeur est à la fois éditeur, conseiller et partenaire, passionné par les thèmes traités par la Fondation. Pablo Harari a déjà traduit trois ouvrages FPH, et met sur pied un système par lequel d'autres éditeurs latino-américains peuvent utiliser la disquette de traduction qu'il leur adresse pour en faire une édition propre dans leur pays. Nous sommes en train de négocier avec des partenaires brésiliens, anglo-saxons, indiens, égyptiens, béninois, thaïlandais, japonais et chinois pour voir si d'autres collaborations suivies pourraient être imaginées.

Mais ce type d'échange a ses limites. Nous nous sommes aperçus en particulier que l'essentiel de notre catalogue de dossier et de livres, quoique traitant essentiellement de sujets non-français (ou non-suisses), est, avec une écrasante majorité, le fait d'auteurs... français. Dès lors il y a quelque chose d'un peu étrange dans la démarche consistant à aller voir des partenaires étrangers pour leur demander de traduire ce que l'on raconte sur eux !

C'est la raison pour laquelle nous sommes en train de nous lancer dans un projet plus ambitieux et plus authentiquement multiculturel, consistant à initier des collaborations avec des partenaires des cinq continents dans lesquelles des ouvrages sont conçus, écrits en commun, puis publiés dans les deux langues, dans les deux pays. C'est ainsi que nous avons programmé un recueil de textes sur les entendus et les malentendus interculturels, conçus par des auteurs français et chinois, puis publié à Pékin en chinois et en France en gaulois, une anthologie des textes

fondateurs de l'écologie moderne, copilotée par des auteurs de langue arabe et de langue française et publié dans chaque langue au Caire et en France, un livre sur les démarches de construction de la paix qui sera pensé entre Montevideo et Grenoble, puis publié en espagnol en Uruguay et en français à Paris, etc.

3. Les images et les sons ***état des lieux de la communication non écrite***

En mars 1989, fraîchement intégré à l'équipe de la Fondation, j'avais proposé une vigoureuse diversification de ses modes d'expression, me faisant en particulier l'avocat acharné de la vidéo. En fait, je reconnais humblement avoir oeuvré depuis pour un relatif désengagement de la Fondation en matière d'audiovisuel. Pourquoi ?

D'abord, parce que nos activités d'édition se sont développées plus rapidement que prévu. Dès que les premières collections sont apparues, dès que l'équipe et nos partenaires ont pris conscience de l'éventail de possibilités qu'elles offraient en matière de valorisation de leurs travaux, le cours des choses s'est accéléré. Nous ne regrettons pas de nous être laissés aller à concentrer nos efforts sur l'écrit. Il était nécessaire d'accumuler et de mettre en forme, de donner à voir ce que nous faisions. Le livre signale une existence, précise une identité, rend crédible une démarche. Nous pouvons désormais nous ouvrir avec davantage de légitimité à la radio, à la télévision, au câble, aux satellites, aux CD-Rom, à la communication électronique et à bien d'autres outils.

Ensuite parce que, pour travailler avec les professionnels de l'audiovisuel, il faut avoir beaucoup d'argent ou beaucoup de temps. Pour être « producteur » ou coproducteur d'images, il faut disposer à chaque fois de plusieurs centaines de milliers de francs français ou, à défaut, être capable d'offrir des mises en relation, des réunions, des interviews, etc. C'est-à-dire, du temps. Or, le temps...

En pratique, nous n'avions pas les moyens en temps d'investir sur le « non-écrit » de façon poussée. Nous avons donc opté pour une collaboration limitée mais continue avec l'atelier de réalisations audiovisuelles ARCADIE, qui intervient en quelque sorte comme directeur de collection, de notre collection audiovisuelle, qui comprend déjà quelques titres et s'enrichira

dans l'avenir de documents ayant trait essentiellement à la construction de la paix.

4. Ce que nous avons appris

Quels étaient nos objectifs et nos partis pris lorsque nous nous sommes lancés dans cette aventure éditoriale ? Au départ, une motivation simple : une grande partie de notre travail consistant à encourager nos partenaires à tirer des leçons de leur expérience pour la transmettre à d'autres, il était logique pour nous de faciliter leur expression. Et ceci suivant trois principes, trois exigences : une exigence concernant l'écriture (ne pas accepter un langage hermétique), une exigence concernant la diffusion (travailler avec les milieux de l'édition pour assurer une diffusion large, notamment en librairie), et une exigence concernant la présentation : éviter que chacun de nos programmes ne conçoive sa propre collection et ne s'isole des autres.

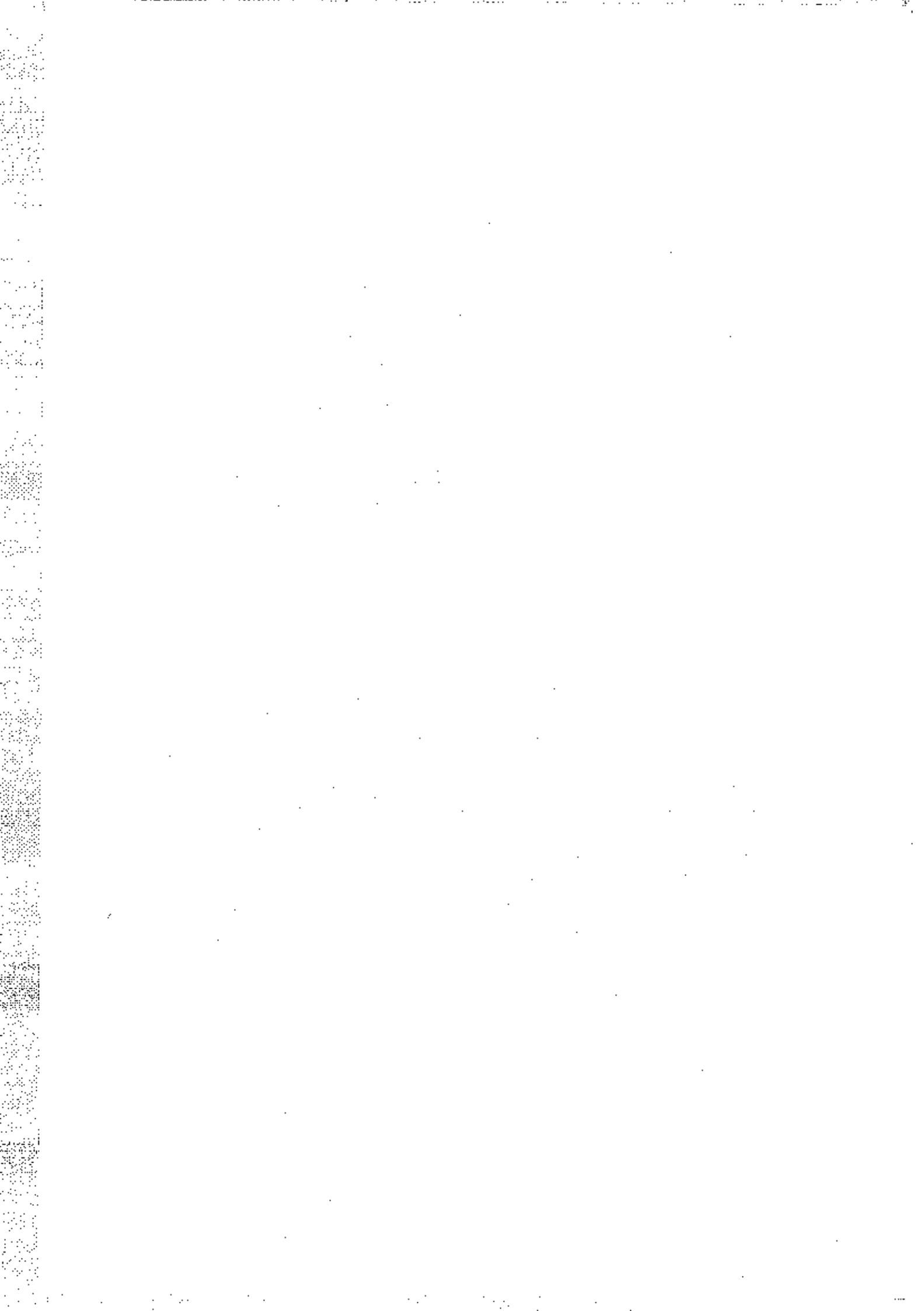
Trois exigences, trois défis. Qu'en avons-nous appris ?

* qu'avons-nous appris, d'abord, sur l'écriture ? Que les bons « plumeurs » sont rares, ces professionnels capables de rendre accrocheur un texte difficile. Rares ou déjà fort sollicités par ailleurs. Notre tentative pour aider les auteurs, à travers l'intervention d'un journaliste ou d'un écrivain professionnel, à améliorer leur texte, a donc connu de sérieuses limites. Heureusement, les débuts de notre activité éditoriale, avec la publication de premiers ouvrages chez des éditeurs reconnus, ont donné des ailes à de nombreux partenaires : la qualité de leur écriture s'est trouvée améliorée par les perspectives de diffusion, et c'est bien normal ; l'objet-livre est pour beaucoup une invitation à se dépasser. Nous avons même incité certains de nos partenaires à traduire leur expérience en récit, en fictions, voire en romans. Ce fut le cas, par exemple de Pierre Barrot et Seydou Dramé avec leur excellent « Bill l'espion ». Il est possible de traiter de sujets sérieux, voire franchement techniques, sur un mode plaisant, donc efficace.

* qu'avons-nous appris de l'édition ? Il y a quelques années, nous nous étions présentés timidement devant le pont-levis de la forteresse de l'édition. Les hallebardiers qui nous barraient la route n'avaient pas l'air amènes mais nous avons contourné les

douves, réussi à escalader les remparts et à nous glisser par une lucarne. À notre grande surprise, nous nous sommes trouvés en présence de gens plutôt sympathiques et intéressés par la démarche de la Fondation. Avec la plupart d'entre eux, nous avons construit une vraie complicité sur la base d'un intérêt sincère pour nos thèmes. Mais la surprise de notre équipée a été de découvrir l'importance déterminante de la logique des étagères des libraires, laquelle est répercutee sur les éditeurs par les représentants commerciaux. Un libraire a généralement peu de place et il se trouve face à une production surabondante, parfois difficile à mettre en valeur pour un public pressé. Il faut donc que les choses soient simples, les découpages disciplinaires respectés, et les étagères bien organisées. Il ne faut pas que les livres soient comme ceux de la Fondation, qui mélagent tous les genres et tous les styles et décloisonnent à tour de bras. Ce qui est essentiel pour nous devient inclassable pour un libraire. Là apparaît une limite de l'édition commerciale.

* qu'avons-nous appris de nous-mêmes ? Dans les cours de marketing, on enseigne que pour bien vendre des chaussettes bleues, il faut les présenter avec des chaussettes mauves, rouges, vertes et jaunes, de sorte que les éléments de la série se valorisent mutuellement. La comparaison est plutôt médiocre, mais il vrai que certains livres ont intérêt à se trouver dans une collection plutôt qu'isolés, ils se trouvent ainsi dans un ensemble qui fait sens. Fallait-il pour autant créer des collections par programme ? Non. Nos thèmes s'entrecroisent tellement qu'aucun ne saurait exister par lui-même. Chacun d'entre eux contribue quasiment à toutes les collections et c'est grâce à cela que la Fondation n'est pas un saucisson coupé en tranches. Nous nous sommes aperçus par ailleurs que la variété des thèmes abordés est en soi un message. Cette diversité dit quelque chose sur les processus de changement de la société.



DIALOGUES ET DOCUMENTS POUR LE PROGRÈS DE L'HOMME (DPH)

Vladimir Ugarte

À l'origine de DPH, quelques constats simples : la mobilisation des connaissances joue un rôle décisif dans nos sociétés, mais certains n'ont pas le temps de sélectionner et de consulter des données surabondantes, alors que d'autres manquent cruellement d'information ; par ailleurs, l'innovation se diffuse par les réseaux, mais ceux-ci sont souvent difficiles à constituer ; l'information utile à l'action naît de l'action, mais son choix est nécessairement un processus subjectif...

C'est à partir de ces constats que la Fondation a conçu les principes organisateurs du réseau Dialogues et documents pour le progrès de l'Homme. DPH est un réseau de personnes et d'organismes qui partagent un ensemble de valeurs — énoncées dans une charte —, qui utilisent des outils communs (des fiches standardisées, un logiciel informatique, un thesaurus) pour se communiquer leurs expériences, leurs rencontres ou leurs lectures, qui ont adopté une même philosophie quant au traitement de l'information (subjectivité, sélectivité, utilité), et qui s'engagent à adhérer à un système d'échange basé sur le troc et la réciprocité. Chacun d'entre eux est à la fois producteur et consommateur d'information.

Que s'est-il passé au sein du réseau DPH depuis ces dernières années ? Beaucoup d'insomnies, pas mal de disputes, de grands fous-rires et une conviction forte : cette aventure est formidable et extraordinaire. Formidable, c'est-à-dire redoutable (*formidabilis*) parce que les uns et les autres, nous avons la sensation d'apporter notre grain de sel à des enjeux qui vont bien au-delà de la constitution d'une simple base de données, à un projet collectif où le « je » ne prend du sens que s'il est associé au « nous ». Extra-ordinaire car ce que nous sommes en train de construire sort des sentiers battus, se ré-invente jour après jour, se remet en question et se bouscule sans cesse.

Grâce à tous ceux qui veulent donner un sens et une utilité à DPH, le chemin parcouru a été considérable. Constats :

* nous sommes passés d'une politique documentaire (production des fiches standardisées, connues sous le nom de « fiches DPH ») proposée ou imposée aux partenaires de la Fondation à un réseau international d'échange d'expériences et d'informations, utilisant une mémoire construite en commun, au-delà de nos différences.

* nous sommes passés d'un système organiquement centralisé à un réseau à têtes multiples, qui cherche à décentraliser la plus grande partie de ses fonctions, tant au niveau de la gestion de la base qu'au niveau de sa valorisation.

* nous sommes en train de faire de DPH un lieu de débat sur l'information, sur sa démocratisation et sur les futurs enjeux des techniques de communication.

* nous passons d'un cercle relativement restreint — celui des partenaires de la Fondation — à un système ouvert qui bâtit des passerelles avec d'autres réseaux.

* nous envisageons de mettre en valeur les savoirs accumulés en nous engageant dans des actions de formation et en réfléchissant aux méthodologies de l'échange d'expériences.

De la nébuleuse « F'péhachienne » au réseau international

Actuellement, le réseau DPH regroupe plus de 500 personnes et organismes. Ils alimentent régulièrement la base, reçoivent en échange l'ensemble des fiches produites, sont destinataires de la Lettre d'information du réseau et, pour la plupart d'entre eux, ils reçoivent systématiquement Passerelles, une revue qui publie des fiches regroupées par thèmes. Ce chiffre n'est pourtant pas très significatif. Ce qui compte, c'est qu'entre eux des liens se soient établis, des réseaux se soient tissés.

Les membres du réseau DPH se sont considérablement diversifiés. Aux associations et Ong du début sont venues d'ajouter des partenaires d'un genre nouveau, comme l'Uniopss, un vaste regroupement d'organismes privés sanitaires et sociaux, la Délégation interministérielle au Rmi, la Fédération nationale des agences d'urbanisme ou le Réseau des jeunes dirigeants de l'économie sociale. Ces quatre organisations ont en commun le souci d'utiliser DPH à leurs fins propres, selon leurs propres exigences et rythmes, en assurant leur autonomie.

Certains de nos partenaires sont des réseaux d'organismes, qui utilisent DPH pour communiquer à la fois entre eux et avec d'autres. Ils sélectionnent et versent dans la base, parmi leurs fiches « internes », celles qui leur semblent susceptibles d'intéresser l'ensemble des partenaires. Ces « réseaux associés » à DPH étaient au nombre de 16 au milieu de l'année 1995 :

- *le réseau Sud / Nord cultures et développement* ;
- *l'Amarc, une association de radios communautaires* ;
- *le Réseau de Tunis pour un développement durable* ;
- *Ritimo, le réseau français des centres de documentation sur le développement international* ;
- *l'Observatoire géopolitique des drogues* ;
- *les organismes de la Charte européenne pour le droit à habiter et la lutte contre l'exclusion* ;
- *Juristes Solidarités, qui milite pour que les populations défavorisées puissent devenir productrices de droit* ;
- *Pasos, un groupe d'associations mexicaines travaillant sur le développement rural et l'environnement* ;
- *le Réseau Voix du silence-communication à la base, ancré au Brésil, qui est né grâce au programme Vivre en paix dans un monde de diversité* ;
- *l'Ired-Asie, né d'un partenariat avec Innovations et réseaux pour le développement, une Ong internationale* ;
- *Fraternité Viêt-nam, qui traduit en vietnamien le bulletin Passerelles mais n'est pas entièrement inscrit dans la dynamique DPH* ;
- *Habitat international coalition, qui travaille sur la question des quartiers urbains populaires* ;
- *la Délégation interministérielle au revenu minimum d'insertion, une administration publique française* ;
- *le réseau d'Education populaire construit autour de SAPE-Brésil* ;
- *les réseaux HOST -Histoire des transformations sociales* ;
- *le Réseau européen d'éducation à l'Environnement, basé en Grèce*.

En deux ans, la diversification des thèmes a été rapide. On a assisté à un foisonnement en direction de l'agriculture, de l'environnement, de la lutte contre l'exclusion.

Des fiches et des fiches *Du côté de l'île aux trésors*

La constitution d'une confédération de réseaux associés n'est pas un exercice arithmétique. Le système DPH est utilisé de diverses façons. Certains n'ont alimenté la base que de quelques fiches, d'autres en ont produit plusieurs centaines. Bien sûr, la quantité de fiches produites ne saurait être le seul paramètre de cette appropriation, mais il est vrai que les réseaux les plus productifs sont ceux qui ont réussi à donner une utilité locale au système DPH. Cela leur a permis de sortir d'une logique « *je fais des fiches parce qu'on me le demande* ». Ainsi, les organisations mexicaines du réseau Pasos gèrent localement plusieurs bases de données sur des thématiques qui leur sont propres, comme l'agriculture locale, les processus de développement rural ou les projets forestiers.

Les réseaux dynamiques introduisent également des innovations dans l'usage des fiches. Pasos en tire de courts programmes radio-diffusés et produit de nouvelles fiches à partir des réactions des auditeurs et du dialogue qui s'établit à l'antenne. L'association Dialogo anime des ateliers d'écriture à partir de fiches en s'appuyant sur la vidéo.

C'est au niveau de l'utilisation de la base internationale qu'il reste le plus d'efforts à accomplir. Il faut bien le dire, ils sont encore une minorité ceux qui l'interrogent régulièrement pour aller chercher les informations ou les contacts dont ils ont besoin.

Il y a quelques années, nous avions l'idée de faire réaliser par des organismes partenaires des publications thématiques constituées de fiches assorties d'une synthèse. Ces « Travaux documentaires » ont été utilisés dans le cadre de plusieurs des programmes de la Fondation et représentent un motif important de production de fiches. Ainsi, des recueils sur l'agriculture en Chine, en Syrie et en Inde ont été constitués dans le cadre du programme Agriculture paysanne et modernisation. Un autre a été réalisé par les partenaires du programme Lutte contre l'exclusion à partir de l'analyse effectuée par eux de leurs propres expériences.

Au terme de tous ces efforts, nous commençons à avoir une malle bien pleine. Plus de 3800 fiches sont actuellement disponibles sur la base, sur des sujets aussi divers que l'agriculture, l'exclusion, la culture, le logement, l'environnement, la paix, etc. Quant à la nature des sources d'information, elle est également fort variée. Les comptes rendus de livres, d'articles et de docu-

ments divers en représentent la plus grande part, mais on y trouve aussi des entretiens, des rapports de colloques et des présentations d'organismes ou de personnes-ressources.

Avec l'ensemble des fiches DPH, un trésor commence à se constituer. Il est certes de valeur inégale, des thèmes sont encore inexploités, mais les fiches ont nettement gagné en intérêt et en caractère novateur. Cependant, le trésor DPH n'est pas un trésor comme les autres : il grossit lorsqu'on puise dans ses richesses. Pour qu'elle devienne une véritable banque d'expériences utiles à l'action, la base de données doit être explorée, questionnée, convoitée. C'est une vraie batterie de voiture : si nous voulons qu'elle se recharge, il ne faut pas hésiter à l'utiliser.

Des usages et des hommes Le savoir-faire des mécaniciens

Après des années d'efforts pour concrétiser collectivement l'outil, le réseau semble être en train de passer la côte et d'arriver sur un plateau où il est plus facile d'avancer, et où plusieurs routes se présentent. Nous pouvons désormais envisager de passer à une nouvelle vitesse, d'évoluer dans de nouveaux paysages. Le rythme de croisière de production des fiches est d'environ 150 par mois. Il est temps de miser davantage sur leur utilisation, en partant du principe que « un savoir qui dort est un savoir qui meurt ».

« L'échange pour l'échange ne fonctionnera jamais, nous disait en mars l'un de nos partenaires. Ma participation à DPH est complètement intéressée. » Mais où trouver la source de l'intérêt ? Certains ont déjà su le faire. Quelques exemples :

— Dans l'Etat de Santa Catarina, au Brésil, Dialogo organise des cours pour les animateurs du Mouvement des paysans sans terre. Les fiches servent à leur faire connaître des groupes au-delà des frontières brésiliennes et à se faire connaître pour nouer de nouveaux liens. L'appartenance à un réseau international et la capacité à communiquer sont brandies avec succès pour faire pression sur les autorités locales.

— Pour Pasos, au Mexique, le système DPH est avant tout un moyen rationnel de gérer l'information produite par les réseaux locaux. Il sert également à accumuler du matériel en vue

de préparer des ateliers de formation destinés aux techniciens agricoles.

– Le groupe Habitat et participation estime que l'objectif de son adhésion à DPH consiste à améliorer la circulation de l'information et des expériences et de renforcer ainsi un projet de logement des immigrés en Europe, conduit par l'Union des locataires italiens.

– DPH est enfin un outil utile au recueil et à l'échange d'expériences, comme l'ont montré les partenaires du programme Lutte contre l'exclusion.

Ces initiatives suscitent des échanges et font évoluer l'instrument, ce qui présente un intérêt à deux niveaux. Tout d'abord, cela permet d'améliorer DPH en tant que source d'informations et d'expériences. Ensuite, cela provoque une dynamique collective, basée sur une pédagogie de l'échange et de la confrontation.

Ces deux niveaux peuvent être plus ou moins apparents selon les groupes : pour les uns, l'accent est mis sur la constitution d'un capital d'expériences « alternatif », destiné à organiser les savoirs : « *voilà ce qui marche* », « *voilà ce qui ne marche pas* », « *voici les expériences montrant que c'est possible* », etc. Pour les autres, il s'agit avant tout d'une méthodologie de travail collectif, d'un outil de réflexion et de débat, d'un moyen de donner à un groupe une identité et des liens.

L'apparition de nouvelles formes de travail Fonctions, aptitudes et plannings

Un autre constat porte sur les aspects organisationnels. L'animation du réseau est devenue une tâche collective et décentralisée. Cette transformation paraît simple à relater, mais ô combien difficile à pratiquer. Le pôle d'animation initial a dû s'ouvrir, distribuer les compétences, harmoniser les rythmes, veiller à la cohérence de l'ensemble, assurer une transparence à propos des travaux effectués.

Actuellement, les tâches techniques centrales permettant le bon fonctionnement des cuisines sont assurées par :

- l'association PONT (Françoise Feugas et Georges Festinger) pour le développement du logiciel et la gestion de la base ;

- l'association AMI (Ana Larrègle et André Crisan) pour la hot-line technique (service de questions-réponses) et le développement des outils de formation ;

- l'association Echosigne (Ana Teti) pour la gestion du Thésaurus ;

D'autres fonctions centrales sont assurées par :

- les centres parisiens du réseau RITIMO pour l'élaboration de la revue *Passerelles* (Nathalie Samuel) ;

- le CEDAL (Maria Teresa Aquevedo) pour l'élaboration de la *Lettre DPH* ;

Ces organisations assurent la maîtrise d'oeuvre de ces différentes tâches. Elles se coordonnent avec l'ensemble du réseau DPH par le biais du forum électronique DPH.

La dernière rencontre annuelle du réseau, qui s'est tenue en avril 1995 au Mexique, a décidé de favoriser la constitution de pôles d'initiative locale thématiques et/ou géographiques pouvant assurer une déconcentration des tâches là où les conditions existent pour le faire.

Un système de parrainage des nouveaux réseaux se développera en fonction de leurs thèmes de travail et de leurs implantations géographiques.

Un dernier lieu de dialogue est constitué par la réunion annuelle du réseau DPH. Elle est devenue l'endroit privilégié pour évaluer les évolutions en cours, discuter des orientations et définir les grands axes stratégiques.

Vers une pédagogie de la formation

De 1992 à 1994, le groupe technique a assuré une quinzaine de sessions de formation, d'une durée variant d'une demi-journée à quatre jours, destinées à faciliter l'utilisation de DPH par différents partenaires. Il faudrait y rajouter les initiatives lancées par des réseaux associés comme Juristes Solidarités ou Pasos, les formations spécialisées fournies aux gestionnaires de réseau et les petits modules d'une journée donnés aux producteurs de travaux documentaires.

Plusieurs leçons peuvent en être tirées. Aux « grandes messes » rassemblant de nombreuses personnes, nous préférons maintenant des sessions locales destinées à un public plus réduit

et homogène, à finalité bien définie. Elles sont plus efficaces et permettent de mieux prendre en compte les besoins spécifiques des groupes. L'équipe de formateurs s'est agrandie et spécialisée : nous pouvons désormais compter sur une douzaine de personnes capables d'assurer des formations, dont certaines spécialisées sur leurs thèmes de travail.

Cette expérience nous a appris qu'il était indispensable de bien connaître le public et ses attentes pour élaborer un module adapté. En intégrant le groupe à la conception de la formation, on garantit d'autant mieux sa participation ultérieure. D'autre part, pour être efficace, la formation technique doit être précédée d'un débat sur les enjeux de la démarche, sur la place de l'échange d'expérience dans le monde d'aujourd'hui et de demain, sur celle du travail intellectuel dans les réseaux d'échange d'expériences, sur le rôle de l'écriture dans la construction de la mémoire, etc.

Il n'y a d'apprentissage que s'il y a réciprocité : la formation doit être interactive. Le formateur a autant à apprendre que le public, on n'apprend bien que dans des relations d'égalité. Ainsi conçues, les formations deviennent des moments d'échange d'expériences et de mise en commun des outils. En outre, le savoir n'est appropriable que s'il est source de découverte ou d'étonnement chez les destinataires de la formation. Mettre en forme sa propre expérience, faire des recherches à partir de ses centres d'intérêt, saisir ses fiches, constituer sa banque d'expériences : voilà autant de sources de motivation.

De l'intégrisme de l'outil à la fascination des techniques

Il y a quelques années, les instruments à notre disposition se résumaient aux quelques milliers d'octets du logiciel, à son manuel d'utilisation et à l'ébauche du thésaurus.

L'essentiel de notre travail consistait à faire comprendre aux futurs utilisateurs que, en dépit de ses apparences indigestes, le logiciel choisi était performant et que, malgré le caractère incomplet de notre thésaurus, celui-ci était indispensable à la mise en commun de nos fiches. Notre boîte à outils se réduisait à ce kit méthodologique qu'il fallait s'approprier avec patience et volonté. La rédaction des fiches, leur mise en forme, la gestion des données étaient tournées vers la logique de la base de données. Avec le développement du réseau, celui-ci s'est vite révélé incomplet. Tout ne pouvait se résumer à l'outil.

Aujourd'hui, entre la production de l'information et sa valorisation, nous pouvons distinguer plusieurs stades : celui de la rédaction de la fiche, celui de sa normalisation qui permet son intégration dans la base, celui de l'organisation d'une cohérence entre des fiches produites en l'une ou l'autre des cinq langues pratiquées par DPH, celui de l'évaluation collective des fiches... Pour chacune de ces opérations, nous devons désormais disposer d'une palette d'outils. Conjuguer les ressources humaines et les ressources techniques adaptées : c'est là notre grand défi.

Nous avons engagé des efforts afin de faciliter la saisie des fiches et d'éviter les problèmes d'incompatibilité des logiciels, qui entravent la circulation de l'information. Nous recherchons également des outils informatiques permettant de gérer la diversité et la complexité de notre thésaurus. Le courrier électronique a permis de relier des gens dispersés dans différents pays, qui peuvent se concerter et s'informer rapidement sur les différentes contributions et initiatives en cours. Le bulletin Passerelles fait son chemin. Dans un proche avenir, il nous faut penser à passer des accords avec des journalistes pouvant faire la promotion de la base et l'enrichir en retour, aboutir à des publications plus séduisantes, favoriser l'éclosion de dossiers et de Passerelles en plusieurs langues, permettre la diffusion de la Lettre DPH dans les langues du réseau, envisager la consultation de la base par courrier électronique et sa diffusion sur CD-Rom, etc.

L'éventail de ces perspectives ne doit pas faire oublier l'essentiel : contribuer à la construction d'une intelligence collective. Les outils à élaborer doivent s'inscrire dans cette ambition. Il ne s'agit pas de se laisser fasciner par les prouesses de la technologie, mais de trouver les moyens adaptés à nos exigences.

Une crise de croissance

La croissance du réseau DPH ne va pas sans produire d'inévitables difficultés et de nombreux questionnements. Exemples :

Dans le flirt compliqué qui unit DPH et ses nouveaux membres, nous sommes toujours à la recherche du chaînon manquant entre le coup de foudre initial et la concrétisation de l'idylle. L'appropriation du système DPH par un organisme ou un réseau est une affaire de temps. Il faut intégrer une nouvelle

pratique dans le quotidien, saisir l'opportunité d'événements importants pour mettre en valeur l'utilité du système, assurer un suivi et veiller à l'actualisation de la base... Le petit groupe technique arrive difficilement à suivre sur ce terrain. D'ailleurs est-ce bien là sa fonction ?

Mais alors, sur qui s'appuyer ? Maintenant que DPH sort de la pré-adolescence, ne faut-il pas rechercher des médiateurs qui soient de véritables professionnels ?

Autre interrogation : nos méthodes d'organisation et de prise de décision ne sont-elles pas à la traîne ? Nous oscillons entre des tendances qui se contredisent : l'assembléisme, où tout le monde doit donner son avis sur tout pour arriver à un accord, ce qui empêche d'avancer rapidement; le basisme, où il faut toujours l'avis de la base, des acteurs de terrain, ce qui entrave une répartition des fonctions; l'entrisme, la remise en cause perpétuelle des accord précédemment passés... Le courrier électronique, en facilitant une concertation permanente entre les membres les plus actifs du réseau, a heureusement permis d'assouplir notre fonctionnement.

Ces problèmes en introduisent un autre : le décalage entre les désirs et les moyens, notamment financiers. Vu le rythme de développement du réseau, les seules ressources de la Fondation ne permettront bientôt plus de le faire vivre et la recherche de co-financements est encore insuffisante. Nous devons bâtir à ce sujet une politique plus volontariste, dotée d'une instance centralisée et expérimentée dans la recherche de fonds.

L'avenir de DPH : tout un programme !

Dans les années à venir, les perspectives de développement du réseau nous engagent à consolider les initiatives des membres, notamment dans la traduction des fiches dans les langues locales, et à encourager les réseaux thématiques, particulièrement ceux pour lesquels existent des convergences avec les différents programmes de la Fondation. Il nous faudra également renforcer les liens existants entre les membres du réseau, notamment grâce à l'utilisation du courrier électronique, l'expansion de pôles de développement local et de chantiers internationaux.

En matière de formation, nous devrons analyser nos propres expériences, chercher des outils pédagogiques nouveaux, planifier nos activités dans ce domaine.

Il nous faudra également améliorer les outils techniques permettant de consulter la base de données par réseau électronique et rendre plus convivial et performant le logiciel. Il s'agira de proposer un ensemble d'outils divers, avec différents niveaux de sophistication, pour tous ceux qui partagent notre philosophie de travail commun.

Autre chantier, celui de la valorisation de l'information contenue dans la base. La rédaction de Passerelles pourra être décentralisée et réalisée en plusieurs langues. Des collaborations avec des journalistes soucieux de faire connaître le système pourront être établies.

Enfin, il nous faut lancer une politique audacieuse de recherche de cofinancements, en accompagnant les réseaux dans leurs propres initiatives et en nous appuyant sur des compétences reconnues dans ce domaine.



L'EQUIPE DE LAUSANNE

Isabelle Tarradellas

Trois membres du Conseil de Fondation, qui résident en Suisse, s'y rencontrent régulièrement. Il fut décidé en 1987 de les doter d'un secrétariat commun que j'assure depuis cette date. C'est ce qui a donné naissance à l'« équipe de Lausanne ».

L'activité du bureau de Lausanne de 1990 à 1995

Bourses et coups de pouce

Lors de la période sabbatique 1989-90, il fut décidé que dans une période intérimaire et pour permettre à la Fondation d'être mieux connue en Suisse, les trois membres suisses du Conseil seraient mandatés pour gérer deux lignes de crédit : une ligne de « bourses à des jeunes chercheurs » et une ligne de « coups de pouce ». La notoriété de la Fondation sur le territoire helvétique va en augmentant. L'équipe de Lausanne a, dans un premier temps, créé un tissu de partenariats locaux par ce programme d'attribution de bourses et de coups de pouce. Depuis, le bureau de Lausanne est sollicité par des porteurs de projets du monde entier, qui lui soumettent environ une centaine de demandes de financement par an. Celles dont le sujet s'intègre dans les objectifs de la Fondation et qui sont susceptibles d'alimenter notre réflexion sont sélectionnées, puis les dossiers complets des candidats sont examinés au cours de réunions mensuelles par le bureau de Lausanne. Après bien des discussions et des argumentations pour ou contre le sujet, le candidat et la relation avec les programmes en cours, la décision est prise de donner ou non une suite favorable.

Depuis 1987, plus de 130 bourses et coups de pouce ont été alloués.

Grâce aux bourses financées par la Fondation, les bénéficiaires, suisses ou étrangers, ont pu terminer leurs travaux

dans des conditions financières moins stressantes et une relative paix de l'esprit plus propice à la recherche. Le plus souvent, les bourses sont attribuées à des chercheurs terminant une thèse, voire un DEA, sur des thèmes chers à la Fondation et qui ne correspondent pas toujours aux critères admis par les organes de financement traditionnels ou par l'administration universitaire. L'âge limite fixé aux candidats est de 35 ans, la bourse est généralement allouée pour une année non renouvelable, sauf cas exceptionnel. Les domaines les plus fréquents concernent l'architecture, l'urbanisme et le logement. Viennent ensuite les sujets portant sur l'agriculture, la santé et la nutrition, la lutte contre l'exclusion et les droits de l'Homme, le développement. Enfin, les autres thèmes concernent l'éducation, la communication, l'environnement, l'innovation, l'histoire, l'économie, etc.

Les coups de pouce permettent d'aider des personnes ou des groupes à entreprendre une action innovante. En faisant confiance au demandeur, la Fondation encourage d'autres financeurs à participer au projet. Comme pour les bourses, les sujets sont variés et en relation avec les programmes de la Fondation. Depuis 1987, ils ont concerné principalement la communication, l'éducation, la lutte contre l'exclusion.

Plusieurs coups de pouce ont débouché sur des publications. Citons notamment le livre de Charles-Henri Tauxe sur l'agressivité et la violence : « L'homme est un homme pour l'homme », ou l'ouvrage de la photographe romande Simone Oppiger intitulé « Le cœur et la terre », sur le thème des exilés en Suisse. De la même façon, les travaux de Michel Bührer sur les demandeurs d'asile en Europe sont entrés dans la collection Regards Mosaïques sous le nom de « Transits ». Dans la même collection, un autre ouvrage à paraître, intitulé « L'Europe des mers » relate l'itinéraire de deux jeunes sur les rivages de l'Europe, de la mer Noire à la mer Baltique.

La Fondation mène actuellement une réflexion sur l'avenir de son action pour l'aide à l'initiative individuelle, au moyen de coups de pouce ou de bourses.

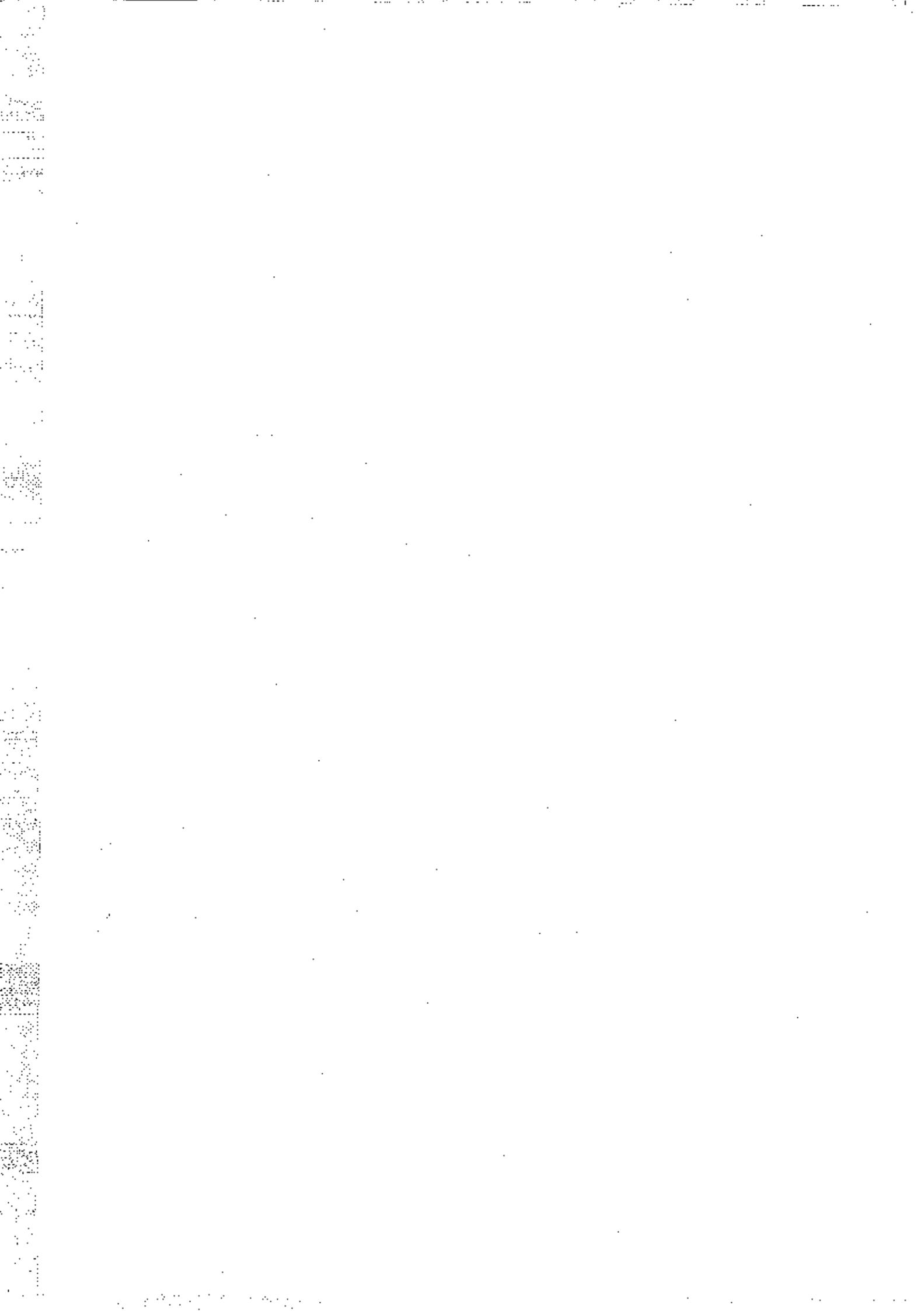
Les programmes de la Fondation à Lausanne

Les membres lausannois, comme les autres membres du Conseil de Fondation, suivent plus particulièrement un programme, une politique ou un aspect particulier de la Fondation. L'activité de l'équipe de Lausanne sera intégrée de plus en plus complètement dans les programmes prioritaires et les politiques de la Fondation.

Dans le cadre du programme « Innovation et changement social », l'équipe de Lausanne est partie prenante d'un ensemble de collaborations qui se sont développées avec les Universités de Suisse Romande et l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. En particulier, une collaboration étroite s'est instituée sur les problèmes de la ville avec l'IREC (Institut de Recherche sur l'Environnement Construit).

Enfin, l'équipe de Lausanne est appelée à jouer un rôle de plus en plus actif dans le développement de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, en particulier en accueillant le Groupe de Lausanne et en appuyant le « *Pôle régional Alpes latines* ».

L'équipe de Lausanne a notamment suivi deux actions qui conduisent à deux chantiers de l'Alliance : celui sur l'écologie industrielle, animé par Suren Erkman, et celui sur la régulation des marchés financiers, animé par Eco'Diagnostic, qui débouche sur la création d'un observatoire international de la finance.



LES COUPS DE POUCE

Annik Ollitrault-Bernard

En octobre 1987, la Fondation créait une enveloppe financière afin de fournir des appuis ponctuels à des projets de petite taille présentés par ses partenaires. Les « Coups de pouce » permettent d'appuyer des actions hors-programmes et de réagir rapidement devant une opportunité qui se présente. Leur choix est guidé par la subjectivité : l'élan vital existe, les Coups de pouce sont aussi des coups de coeur.

Une petite enveloppe de « coups de pouce » a été maintenue après la période sabbatique en complément de celle de Lausanne.

Depuis 1987, nous avons déclenché près d'une centaine de coups de pouce à partir du bureau de Paris. Nombre de bénéficiaires des coups de pouce sont restés en lien avec la FPH et participent aux réflexions engagées dans le cadre de nos programmes en apportant des éclairages ponctuels mais souvent très concrets à la construction de la paix, à la lutte contre l'exclusion ou à la réhabilitation de l'environnement, etc...

Ceux qui ont bénéficié de coups de pouce sont extraordinairement divers. Ils vont du cinéaste tunisien au professeur de pédologie français, en passant par le sociologue malien et les étudiants équatoriens. Ils sont médecins, infirmières, assistantes sociales ou psychiatres. Ils sont agronomes, anthropologues, agriculteurs, historiens ou lycéens. Elles sont femmes souhaitant unir leurs efforts pour un monde plus solidaire, etc.

Les coups de pouce, c'est aussi la confiance en des projets originaux qui ne trouvent pas ailleurs de financement. C'est, par exemple, la publication du calendrier de la mémoire du peuple noir, la rencontre de médecins et de guérisseurs traditionnels à Dakar, la création d'un atelier de dessin dans les camps sahraouis, le recueil de témoignages sur les rapports entre

religion et action au Chili, une étude sur les reconversions à l'Islam dans l'Espagne moderne ou l'utilisation de l'art pictural dans la socialisation d'enfants des bidonvilles au Brésil.

Sur la cinquantaine de coups de pouce accordés depuis 1991 onze sont des achèvements de projets lancés antérieurement, 9 ont donné lieu à des fiches DPH, 4 à des dossiers à fenêtre contribuant ainsi à une des politiques de la fondation. Les autres sont en général ponctuels : la saisie d'opportunités qui peuvent ne pas se représenter.

L'ESPACE VILLARCEAUX

Philippe Cacciabue, Matthieu Calame, Olivier Ranke

Origine

La Fondation possède depuis sa création le domaine agricole dit "de Villarceaux", dans le Vexin. De 1982 au début des années 90 la Fondation a considéré cette exploitation comme une source de revenu au même titre que le reste de son patrimoine. Compte tenu de l'histoire mouvementée du domaine priorité était donnée d'en assurer une bonne gestion selon les critères classiques de l'agriculture, ce qui fut fait par l'équipe formée par Paulette Calame, Gérard Eloy, Janine et Bernard Lecante. En 1987 une tentative, initiée par Robert Georges, pour cultiver et commercialiser du blé biologique sur une cinquantaine d'hectares annonçait le regard neuf que le conseil entendait à terme jeter sur Villarceaux.

Au fur et à mesure que se développait l'action de la Fondation, la contradiction apparaissait de plus en plus entre le soutien de l'agriculture paysanne (Cf. P. 69 le Programme APM) et le mode d'exploitation du domaine. Celui-ci, grand de 600 ha dont 400 de terres agricoles, exploité par une Société Civile d'Exploitation Agricole, employant 4 personnes, mécanisée en conséquence était un modèle de gestion **économiquement rationnelle** dans le cadre de la Politique Agricole commune.

En 1993, le conseil juge que cette contradiction est intenable. Une alternative s'offre à la Fondation: revendre le domaine en considérant que la transformation d'un tel ensemble n'entre pas dans sa vocation ou mobiliser de nouvelles ressources pour mener à bien cette transformation. Le conseil, jugeant trop facile de jeter l'éponge, opte pour cette dernière solution.

Sept 1993 - sept 1994: le tour de piste

La Fondation souhaite faire du domaine un lieu où ses programmes et principes trouveront une traduction directe.

Premier principe: préférer le long terme au court terme, pas question de se précipiter, d'abord aller voir, aller écouter, se renseigner, rêver.

Second principe des alliances: autant que possible il faut que le domaine soit un lieu où des envies et des projets se rencontrent.

La première année sera donc essentiellement faite de prises de contact, de lectures et d'entretiens. A l'issue de ces entretiens, notamment avec les membres du groupe de Seillac, le tableau est contrasté. Peu de gens, au delà du discours général sur la crise du monde rural, ont une idée claire de ce que pourrait devenir une grande exploitation agricole de la région parisienne et surtout comment l'y mener. Comment, aussi, prendre en compte la logique du monde agricole tout en en sortant résolument pour poser dans leur ensemble les relations entre territoire et société ?

De ces échanges, nous retenons d'abord quatre idées qui débouchent sur trois grands thèmes de travail possibles:

-Première idée, il n'y a plus en France, depuis vingt ans, de paysans. Cette formulation provocatrice permet de soulever une question fondamentale et en général esquivée: qu'est-ce qu'un paysan? à partir de quand est-on paysan, quand ne l'est on plus ?

-Deuxième idée, l'agriculture a changé de nature. Elle s'est industrialisée, elle s'est affranchie des logiques naturelles, elle n'est pas ou plus un lieu d'harmonie entre l'homme et le vivant; elle est dépendante de multiples importations (engrais, fuel...), la masse de production ne suffit plus à évaluer l'autosuffisance d'un pays.

-Troisième idée: l'agriculture biologique ne suffit pas à résoudre les problèmes de l'agriculture moderne. En tant que norme de production elle ne s'oppose pas à une approche industrielle et elle se double souvent d'une approche philosophique dogmatique.

-Quatrième idée: à une vision de la campagne ouverte au promeneur, on peut opposer une campagne dans laquelle les espaces laissés ouverts se restreignent. Les projets pour la campagne des agriculteurs et des non agriculteurs peuvent être radicalement différents.

Trois thèmes de travail:

- Que pourrait signifier à Villarceaux la pratique d'une agriculture responsable et solidaire ? Les enjeux de cette question sont ceux de l'arme alimentaire, du droit des peuples à se nourrir eux-mêmes, de l'éthique des échanges...
- Comment le domaine peut-il être créateur de liens sociaux, de partage du travail, de lutte contre l'exclusion, de solidarité. Quels liens et quelles contradictions avec l'activité agricole ?
- Quel rôle peut jouer un tel domaine, si proche de la capitale dans les liens entre une population urbaine, ou rurale d'ailleurs et une nature plus ou moins instrumentalisée ?

Une question clef: les modalités du changement

En 1993 la Fondation souhaitait, pour reprendre l'expression de l'époque, que le domaine de Villarceaux ne fût pas la "danseuse de la Fondation". Or, il était clair que le domaine de Villarceaux était intégré dans le système agro-industriel dominant, ce qui impliquait une dépendance complète à l'égard d'un système d'aide qui conditionnait la logique de production. Dès lors, toute modification apportée au domaine se traduirait par la disparition de l'équilibre économique du système. Sauf à trouver une équipe de gens militants et prêts à tirer le diable par la queue pour payer le **coût de l'innovation** il ne restait comme solution pour la fondation que de prendre elle-même ce coût en charge, se substituant aux subventions européennes qui seraient perdues. Il fut donc convenu que l'un des aspects majeurs du programme serait un gros exercice comptable consistant justement à évaluer ce que coûte la transformation d'un tel système bio-socio-technique.

D'autre part, deux points de vue s'affrontent: soit le changement doit être brutal, dans le souci de préserver une cohérence d'ensemble, soit il doit se faire par paliers avec le risque de voir apparaître des incohérences entre les parties du système. A l'image de la grenouille qui pour passer du têtard à l'animal adulte passe par des stades "monstrueux", il est probable qu'entre deux systèmes stables, le domaine passera par des stades "monstrueux". Problème que nous résumons ainsi: **L'innovation peut-elle faire l'économie des chimères.**

Septembre 1994 - septembre 1995: du rêve à la réalité

Après une année foisonnante, l'année 1994-1995 fut placée sous le signe de l'atterrissement.

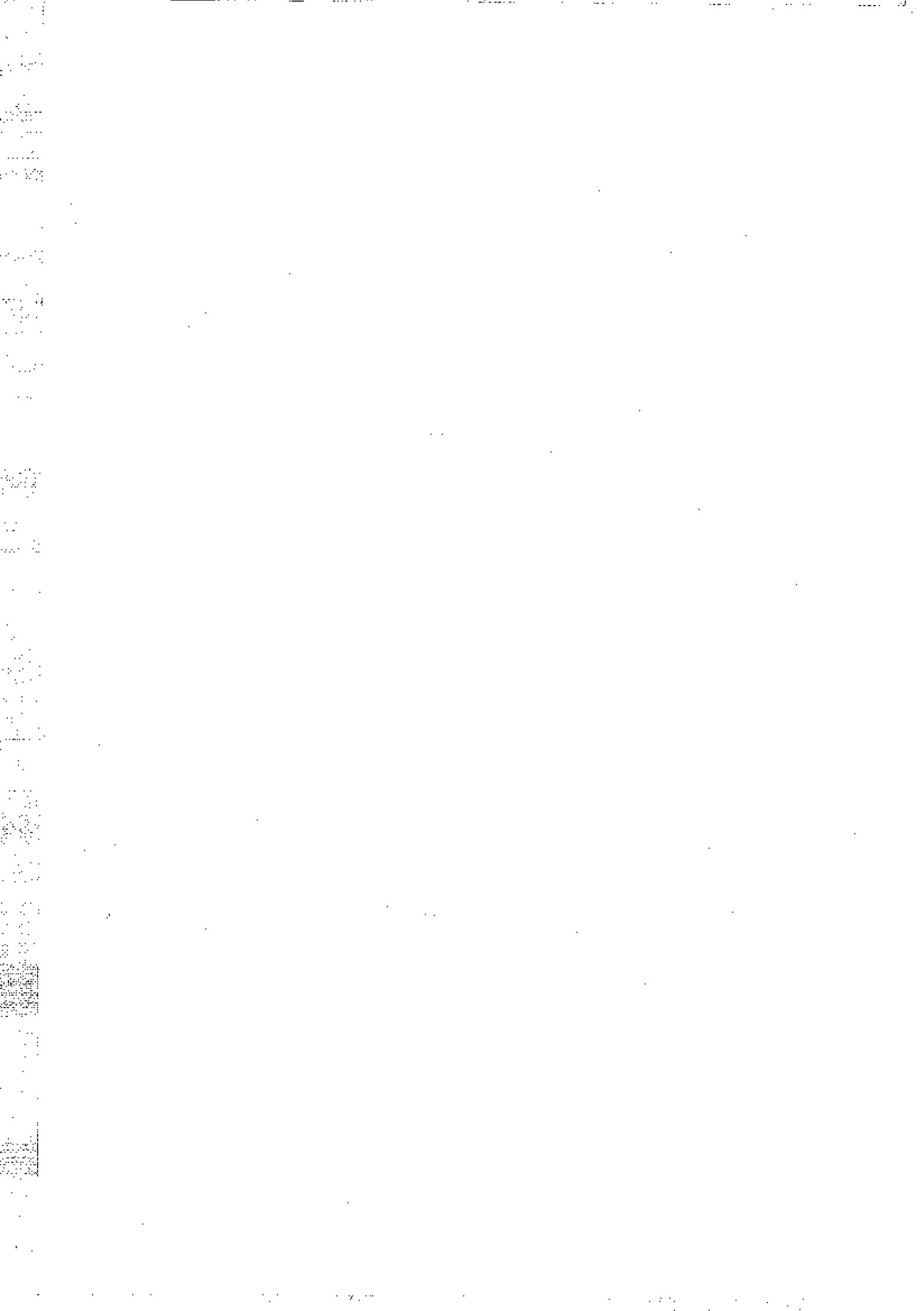
Le premier objectif était le passage de relais avec le départ à la retraite de l'ancienne équipe, le préalable à toute transformation étant la maîtrise de l'état initial. La gestion directe du domaine est la seule manière d'intégrer la profonde logique qui sous tend son mode de fonctionnement et l'ensemble des relations au sein du système qui se trouveront inévitablement perturbées si l'un des facteurs change. Les antagonismes possibles entre les différentes fonctions que nous souhaitions voir remplies par le domaine apparaissaient: ouverture du domaine au public contre nécessité de chasser pour maintenir l'équilibre des forêts, accueil d'enfants contre emploi d'outils et de substances dangereux...

Ensuite il fallait, sauf à avancer seul, transformer les contacts amicaux pris en de bonnes et solides stratégies de travail. Bref trouver des partenaires. Or, la Fondation constatait elle-même que sa marge de manœuvre était réduite et que c'était souvent le cas de ses éventuels partenaires. Des blocages idéologiques, institutionnels ou économiques demeuraient. Au sein même de la région du Vexin, le domaine était relativement isolé (tradition individualiste locale); dans le domaine de l'enseignement supérieur, divisé entre public et privé, les réticences, notamment à travailler avec les "autres" constituaient un frein, etc...

Un autre blocage résidait dans l'image que nous pouvions donner de Villarceaux. Le discours ambitieux de l'interdépendance des problèmes, d'une part, et de la nécessaire cohérence entre ce qui se ferait à Villarceaux et les programmes de la Fondation, d'autre part, laissait penser que la Fondation avait l'intention de rester fermement maîtresse du projet, et que chaque activité propre serait étroitement conditionnée par les autres activités, sommées de se subordonner à une super-structure. Dans cet état d'esprit ce n'était pas des partenaires que nous aurions cherchés, mais des prestataires de service. C'est la question de "qui est l'initiateur du projet" qui se pose. La Fondation a bien signifié à l'équipe qu'en aucun cas Villarceaux ne devait devenir leur projet. Leur fonction

doit être de proposer Villarceaux comme un outil disponible et d'assurer la coexistence harmonieuse des différents pôles qui pourraient se développer. Dans le discours de présentation cela se traduit par une inversion: l'équipe présente d'abord Villarceaux et succinctement la Fondation. L'Alliance, les problèmes de la planète, toute perspective mondiale **dont l'évocation tétanise littéralement la plupart des partenaires** potentiels viennent en second lieu.

Enfin, dernière exigence, nous souhaitons réaliser le fameux aller et retour entre réflexion et action qui est à la base de bien des programmes de la Fondation. Nous appliquerons les critères stricts que la Fondation impose à ses partenaires: s'efforcer de comprendre et d'analyser réussites et échecs, puis transmettre ces expériences.



Les « cuisines » : où trouver l'essentiel

Il serait très incomplet de ne retracer l'histoire de l'évolution de la Fondation depuis quatre ans qu'à travers un énoncé qui n'insisterait pas sur les avancées du « quotidien ». Reprenant une expression favorite de Pierre Calame, nous avons publié il y a quelque temps un document intitulé « l'essentiel est aux cuisines » qui présentait (sous-titre) les « éléments pour connaître l'esprit et le fonctionnement des outils de travail de la FPH ». Ce n'est que grâce à l'affinage progressif de ces outils de travail que nous avons pu essayer d'être présents sur tous les champs évoqués dans les pages précédentes, d'avoir, avec un nombre de cuistots assez limité, plusieurs casseroles au feu..

En tout et pour tout, l'effectif permanent de la Fondation pour le progrès de l'Homme ne s'élève en effet qu'à une vingtaine de personnes bénévoles, salariées à temps partiel ou complet. À eux d'animer sept programmes correspondant chacun à un défi d'ampleur mondiale et à une stratégie à long terme et qui, pris isolément, suffiraient aisément à nous occuper pendant un siècle ; et quatre politiques qui nécessitent chacune des perspectives à long terme.

En réalisant le document « cuisines » l'an dernier, nous avions fait nos comptes : sur la seule année 1993, nos ambitions s'étaient traduites par exemple par 1400 rendez-vous avec des personnes extérieures; 32 rencontres de Saint-Sabin rassemblant au total un millier de personnes; 50 repas de travail à la fondation; 32 réunions de partenaires extérieurs accueillis dans nos locaux; 5 000 courriers reçus et 15 000 courriers envoyés; 2000 télécopies; 150 actions menées simultanément comme autant de casseroles sur le feu; un réseau de relations avec 4 000 personnes

réparties dans plus de 100 pays; 63 publications dont 36 dans les collections directement éditées par la FPH, 20 en partenariat avec des maisons d'éditions commerciales; 43 documents internes mis en circulation plus ou moins large; 900 fiches de suivi comportant compte rendu et relevé de décisions.

Dès 1987, à l'époque où nous finançons principalement des « projets », nous avons voulu concevoir la Fondation comme une pompe aspirante et refoulante. Puis, à l'issue de la période sabatique, nous avons abandonné presque totalement le financement de « projets », pour nous orienter vers le soutien de programmes et politiques, dans une perspective d'actions à long terme. Ce fut une profonde mutation et, après bien des tâtonnements, les outils et méthodes correspondant à cette nouvelle orientation se sont à peu près rôdés. Outre l'ampleur des ambitions ou à cause d'elles nous avons, dans le travail quotidien, à faire face à plusieurs exigences :

* relier en permanence entre eux les sept programmes et les quatre politiques, éviter que ne se constituent autant de petites fondations autonomes, faire en sorte que les réseaux et les informations de chacun se renforcent mutuellement;

* éviter de tomber dans l'activisme et nous appliquer à nous-mêmes les disciplines de capitalisation d'expérience que nous attendons des autres;

* avoir une gestion rigoureuse mise au service de la liberté d'agir et d'entreprendre, permettant souplesse et rapidité;

* parvenir à garder des rapports personnalisés avec un très grand nombre de partenaires.

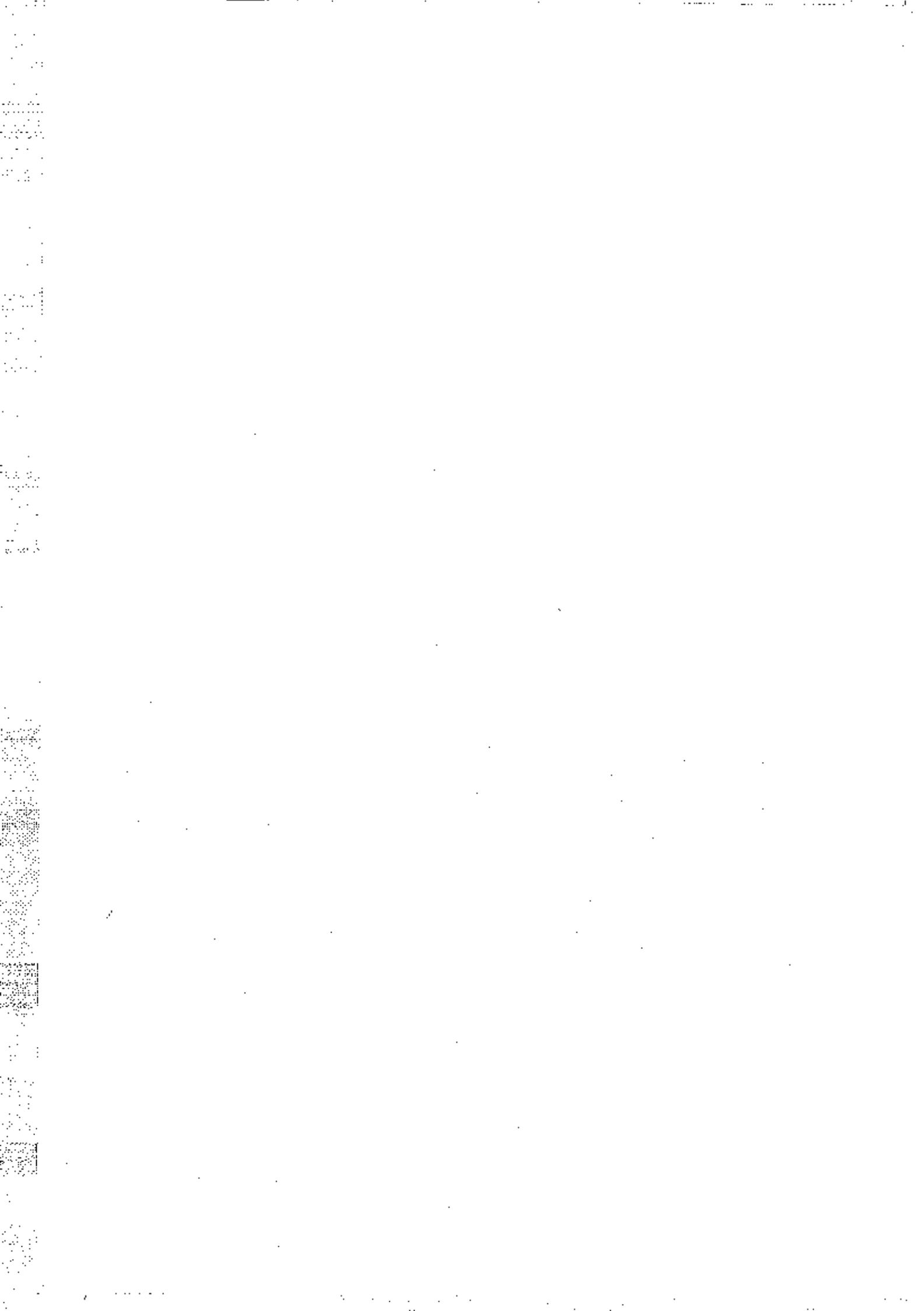
À l'expérience, pour faire face à toutes ces ambitions et ces exigences quelquefois contradictoires, nous avons dû inventer des façons de travailler et des outils de gestion. Aucun n'est parfait. Nous avons fait le choix de rester une petite équipe, d'abord parce que nous n'avons pas les moyens financiers de grossir et plus encore parce que la coordination entre toutes nos activités suppose un très grand nombre d'échanges entre nous, que seule la petite taille de l'équipe rend possible. Nous avons une seule certitude : ces outils et ces méthodes sont essentiels, plus décisifs et d'ailleurs bien plus exigeants que des beaux discours. L'essentiel est aux cuisines.

Ce sont ces réflexions, cette expérience et ces interrogations qui sont rassemblées dans le dossier « L'essentiel est aux cuisines », que nous n'avons pas voulu réécrire ici, puisqu'il existe,

mais qui est à la disposition de qui nous en fera la demande. Son sommaire est le suivant :

- 1. les pivots du travail de la FPH : nomenclatures, autorisations de programme, thésaurus*
- 2. la gestion des relations : l'annuaire*
- 3. la gestion collective de la mémoire et de la circulation de l'information*
- 4. la gestion de l'argent : la comptabilité analytique et les procédures budgétaires*
- 6. les outils et démarches d'échange d'expérience*
- 7. l'informatique*

Par ailleurs, depuis, nous avons eu l'occasion d'avancer dans le domaine de la comptabilité analytique et des réseaux informatiques, qui font l'objet des deux derniers chapitres qui suivent à présent.



HISTOIRE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE A LA MODE FPH

*Paulette et Pierre Calame
Malika Babaci, Annie Gogat*

** La préhistoire*

La Fondation pour le progrès de l'Homme, de 1983 à 1985, n'est pas celle que l'on connaît aujourd'hui. L'équipe est minuscule, il n'existe ni réseaux de partenaires, ni service comptable interne.

Une simple comptabilité manuelle suffit amplement dans la mesure où peu de projets sont financés et que les dépenses de fonctionnement sont réduites (locaux, fournitures, timbres...)

Cette absence de service comptable sur Paris conduit donc à transmettre régulièrement une copie des dépenses à Lausanne (la Fondation est de droit suisse) où une fiduciaire tient la comptabilité et établit le bilan.

Notre souci à l'époque est que le montant des frais de gestion reste peu élevé par rapport aux revenus de la Fondation, l'essentiel de ceux-ci devant être consacré à des projets.

En fait, dans les premières années de l'activité de la Fondation, nous étions prisonniers de la même logique que la plupart des organisations non gouvernementales : le versement d'argent sous forme de subventions à des projets de partenaires nous paraissait la forme quasi exclusive de mise en œuvre des buts de la Fondation et les dépenses internes de fonctionnement — salaire de l'équipe, fonctionnement du Conseil de Fondation et moyens divers de bureau apparaissant — comme une charge « imprudente » à maintenir dans des proportions raisonnables. En d'autres termes, l'augmentation de ces frais de fonctionnement pouvait facilement passer comme une sorte de dépense parasitaire, de détournement des buts de la Fondation.

** La mise en place d'un échéancier pluriannuel*

C'est en 1986 que commence l'informatisation de la Fondation. Elle a pour premier objectif, à l'époque, le suivi des projets, principalement le suivi de leur déroulement.

En effet, pour les actions pluriannuelles, nous avons pris la décision de budgéter dès leur engagement la totalité du financement correspondant, pour nous permettre chaque année une entière liberté de décision sur la totalité des revenus de l'année. Ceci nous a imposé une comptabilité pluriannuelle. S'est trouvé alors posé le problème tout simple du suivi financier de ces projets. Il s'agissait de garder en mémoire les dates d'échéance des différents financements de tranche annuelle, de manière à pouvoir faire le point avec chaque partenaire de l'état d'avancement et décider en fonction de ce versement de la tranche suivante. Un outil assez fruste était encore suffisant à ce stade, même s'il s'est assez vite compliqué du fait de décisions de réévaluation et de poursuite de projets qui « marchaient » bien. Nous nous en sommes tenus à l'époque à la mise en place d'un **échéancier** sur le seul logiciel utilisé à la Fondation, aussi bien pour le traitement de texte que pour les gestions de tableaux, le logiciel Framework.

** L'apparition des dépenses de suivi de projets et l'ancêtre de la comptabilité analytique*

1986 est pour la Fondation le début des conventions avec ses partenaires. Nous prenons alors conscience qu'une spécificité majeure de la Fondation est de pousser des projets qui font un lien entre réflexion et action, qui incitent nos partenaires à mettre en forme leur expérience et à interpeller la recherche. Avec chacun de nos partenaires nous passons une convention dans laquelle il s'engage à réfléchir à trois séries de questions : comment dans le projet a-t-on pu utiliser les acquis de la recherche ? Quels sont les apports du projet à la connaissance ? Comment le projet interpelle, par de nouvelles « questions à la recherche » les institutions scientifiques ?

Cette nouvelle manière de faire suppose deux transformations dont nous ne voyons pas instantanément toutes les implications comptables :

* il devient nécessaire d'assurer un suivi plus fort et plus interpellant de nos partenaires : seul un dialogue avec eux permettra la mise en oeuvre des conventions. Nous concevons alors les « comités de suivi » chargés d'animer ce dialogue sur chaque projet.

* nous n'attendons plus seulement de chaque projet de bien se dérouler, nous en attendons des leçons générales. En d'autres termes, la mise en oeuvre des buts de la Fondation ne se réduit plus aux financements de projets. L'argent dépensé en salaires, en missions, en publications (même ci-celles ci à l'époque demeurent très rares) fait partie de la mise en oeuvre des buts de la Fondation, autant que le financement des projets lui-même. *La distinction entre mise en œuvre des buts de la Fondation et frais généraux se trouve de ce fait remise en question. Il ne s'agit plus d'avoir des « frais généraux » aussi réduits que possible ; il s'agit que les frais de fonctionnement contribuent à la mise en oeuvre des buts de la Fondation.*

Le nombre de pièces comptables augmente sérieusement du fait de l'accroissement du nombre de projets et de la diversification des dépenses de fonctionnement.

Malheureusement nous ne transformons pas pour autant le système comptable. Tout le contrôle comptable reste assuré en Suisse et la comptabilité est tenue par un cabinet extérieur. De ce fait chaque pièce est photocopier en trois exemplaires, avec tout ce que cela implique de manipulation et de temps perdu.

Notre premier souci n'a pas été d'alléger ces circuits comptables mais de clarifier la notion de frais généraux. C'est l'origine de notre comptabilité analytique : distinguer ce qui a trait à la préparation des projets, au suivi des projets et aux frais généraux non affectés.

Pour permettre ces distinctions, nous avons alors besoin d'un logiciel capable de produire facilement des tableaux croissant « objectif de la dépense » et « nature de la dépense ». Sur proposition de l'association PONT nous adoptons le logiciel « Réflex » bien adapté à la création de tableaux de ce type, évolutif, dans le temps, avec augmentation du nombre de colonnes pour refléter la diversification des objectifs.

** La création des enveloppes pour certaines catégories d'action, ancêtre des autorisations de programme*

Jusqu'en 1987-1988, toutes les décisions financières de subventions attribuées à des projets sont prises par le Conseil de Fondation.

A partir de cette époque, nous introduisons l'idée que des actions de faible ampleur, correspondant à la saisie rapide d'opportunités, constituaient un mode d'action intéressant pour la Fondation. Dès lors que le nombre de décisions financières augmente, le renvoi de chacune de ces décisions ponctuelles au Conseil de Fondation a un double inconvénient : la lourdeur (ordres du jour du Conseil saturés par un nombre croissant de projets) et la lenteur (chaque décision étant subordonnée à une date de Conseil). Nous créons alors une série d'enveloppes : pour des bourses allouées à des jeunes, pour des travaux documentaires, etc. Ainsi, à côté des dépenses de financement de projets et des dépenses de fonctionnement, apparaît une troisième catégorie de dépenses, intermédiaire : les décisions de financement dans le cadre de ces enveloppes. Les décisions étant prises pour l'essentiel par l'antenne de Paris, ces enveloppes sont versées globalement depuis la Suisse sur un compte en banque à Paris et les versements se font donc depuis la France. Pour éviter de mélanger les différentes catégories de dépenses, nous multiplions les banques et les comptes. Il y a une banque qui gère les frais de fonctionnement, une autre qui gère les enveloppes et une troisième, en Suisse, qui gère les financements de projets. On se retrouve alors avec une série de dispositifs comptables parallèles : l'échéancier projets mis en place depuis 1986, la comptabilité analytique pour les dépenses de fonctionnement et le suivi de projets, la comptabilité des enveloppes.

La notion d'enveloppe se trouve à l'origine du concept qui, progressivement, deviendra le concept unificateur de notre système comptable : l'autorisation de programme (AP). Une autorisation de programme est un montant global alloué par le Conseil pour mettre en œuvre un type d'action, que cette action soit ensuite effectivement mise en œuvre sous forme d'une subvention globale annuelle ou pluriannuelle à des partenaires ou sous forme de dépenses de fonctionnement. Cela suppose un compte rendu détaillé de l'usage de cette enveloppe au fil du temps.

** La mise à plat des circuits de circulation des pièces comptables*

En 1990, à l'occasion d'une série de crises, notamment la maladie et la nécessité de remplacer au pied levé la comptable de l'époque, nous prenons conscience de l'inadaptation croissante de notre circuit de circulation des pièces comptables. Cette prise de conscience est certainement tardive et mérite réflexion : dans une organisation comme la nôtre, tendue vers la mise en œuvre des buts, le système comptable est du côté de la logistique. Tant que ça fonctionne, tant qu'il n'y a pas de blocage, tant qu'il n'y a pas de conflit, tant qu'on n'en entend pas trop parler, il est réputé fonctionner et nous n'avons pas consacré à temps toute l'énergie, l'intelligence et le travail collectif nécessaires pour effectuer sa remise à plat. En effet, une telle remise à plat suppose de relier des réflexions générales sur la politique financière de la Fondation, sur ses buts et sur l'information des membres du Conseil, avec des problèmes très concrets et très matériels de ventilation des dépenses effectuées en liquide par la caisse de la Fondation, des dépenses effectuées par carte bleue, etc. Il a fallu les crises de 1991 qui ont révélé le caractère archaïque de notre dispositif, les frustrations considérables qu'il faisait naître chez les personnes chargées de le faire fonctionner et qui passaient leur temps en photocopies, pour se décider à la remise à plat. Cette remise à plat s'est effectuée sur six mois dans le cadre d'une série de réunions associant la présidente du Conseil de gestion de la Fondation (chargée de superviser l'ensemble de la gestion financière), le président, le comptable mais aussi les différents protagonistes des services généraux. Un effort fut alors fait pour décrire dans le détail la circulation de l'argent et des pièces comptables, pour identifier l'information indispensable à chacun des pôles, depuis les banques gestionnaires du patrimoine en Suisse jusqu'au commissaire aux comptes, et pour redéfinir complètement les règles de circulation de l'information. Une des étapes fut de convenir avec le cabinet comptable et le commissaire aux comptes en Suisse que les pièces comptables ne seraient plus transmises en Suisse mais contrôlées sur place, au bureau exécutif de Paris.

De la même manière, nous avons dû reconnaître à cette époque que la tenue de notre comptabilité par un bureau comptable extérieur travaillant dans ses locaux à partir d'une copie de chaque pièce comptable, très fonctionnelle au départ, était devenu non fonctionnelle avec l'augmentation du nombre de pièces et la

complexité de notre comptabilité. Cette mise à plat a permis une simplification considérable du cheminement des documents.

** La décentralisation de la gestion des programmes et des politiques et ses conséquences : un outil de suivi des dépenses assurant une parfaite transparence*

Jusqu'à la fin de la période sabbatique, en 1990, les décisions financières étaient centralisées : décisions du Conseil de Fondation et, par délégation, décisions dans le cadre des enveloppes prises par Paulette ou Pierre Calame.

A l'issue de la période sabbatique, nous mettons en place sept programmes et quatre politiques. La responsabilité de gestion et de conduite de ces programmes et politiques est confiée aux différents membres de l'équipe. Les décisions financières relevant du Conseil portent maintenant sur des **autorisations de programme**, c'est-à-dire sur des montants globaux alloués à différentes catégories d'action et il appartient aux responsables des programmes et politiques de les traduire en actes au fil du temps, par une série de décisions financières. Ces décisions sont nécessairement décentralisées sur les différents membres de l'équipe, ce qui implique en contrepartie une transparence totale et un contrôle a posteriori de l'affectation des différentes autorisations de programme. Le besoin de transparence de la gestion des autorisations de programme induit le besoin de comptabilité analytique, contrepartie de la décentralisation des responsabilités et outil de pilotage de la Fondation.

** La disparition de la distinction entre financement d'un partenaire et dépense directe de la Fondation : l'unification du système comptable*

La nouvelle politique de la Fondation a aussi des conséquences considérables sur la manière de regarder les dépenses. Nous avons vu que, dès 1986, nous avions changé le regard porté sur les dépenses dites de fonctionnement entrant dans des frais dits généraux. La nouvelle politique de la Fondation pousse cette révolution mentale jusqu'à son terme. En effet, pour mettre

en œuvre une action correspondant aux buts de la Fondation on peut combiner une grande variété de type de dépenses :

- * une part des salaires du personnel permanent, car la Fondation ne se contente plus de subventionner des projets mais anime elle-même des réseaux, des échanges, une politique de communication ;
- * des salaires de personnel temporaire ou des honoraires pour réaliser une étude, des fiches de cas, la mise en forme de documents etc. ;
- * des factures diverses, imprimeur, frais d'hôtel et de transport pour les rencontres, etc. ;
- * des conventions globales avec des partenaires.

Ce qui compte maintenant c'est l'objectif poursuivi et la description des moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif.

Le logiciel Réflex était devenu trop frustré pour suivre cette comptabilité analytique nouvelle manière. Nous avons donc développé celle-ci sur le logiciel « QetR » qui servait déjà à l'annuaire et aux fiches de suivi.

Il est à signaler à ce sujet *l'importance majeure des problèmes d'apprentissage*. Le système le mieux conçu sur le papier ne vaut rien s'il n'est pas pleinement approprié par chaque membre de l'équipe. L'utilisation d'un nombre réduit de logiciels n'est certainement pas optimale vis-à-vis de chaque application particulière mais elle permet, au moins dans un premier temps, de faciliter les apprentissages et l'appropriation du système.

Il faut compter deux ans entre le moment où le système de comptabilité analytique est conçu et le moment où il est à la fois au point et complètement approprié par une vingtaine de personnes.

*** *La mise en place d'une comptabilité analytique pluriannuelle.***

1992 fut la première année où l'ensemble des dépenses, qu'il s'agisse du financement des projets, des conventions avec les partenaires ou des dépenses de fonctionnement, a été intégré dans un système de comptabilité analytique unique. Cela a permis par ailleurs une simplification considérable de la gestion de trésorerie.

Jusque là, faute d'un système de suivi des dépenses suffisamment performant, nous avions des comptes bancaires séparés pour les projets, les programmes, les politiques et le fonctionnement. Avec une comptabilité analytique unique, nous n'avons plus besoin que de deux comptes : l'un à Lausanne, l'autre à Paris, ce qui améliore la fiabilité et la gestion de trésorerie.

Dernière difficulté à résoudre : le caractère pluriannuel de la stratégie décrite plus haut, implique également un suivi pluriannuel des dépenses.

Les autorisations sont allouées pour une action et non pas pour une année budgétaire. Nous n'avons pas pour objectif de dépenser à tout prix un « budget annuel » mais au contraire d'engager les dépenses au rythme réel des programmes et des politiques. Et lorsque le Conseil de Fondation décide de réévaluer une AP ce n'est pas parce qu'il n'y a plus d'argent mais parce que de nouvelles perspectives se dessinent.

C'est pourquoi, en moyenne, les montants disponibles au début d'une année ne correspondent pas à un budget annuel classique mais à un budget d'une année et demie environ, parce qu'ils correspondent à des dynamiques en cours qui ne se laissent pas enfermer dans un calendrier.

Afin d'éviter de trimballer des listings de dépenses sur plusieurs années, nous avons mis au point un « compactage » annuel des dépenses qui permet de ne reprendre l'année suivante dans la comptabilité analytique que le total des dépenses des années précédentes. Ceci a été réalisé pour la première fois en 1994.

** L'utilisation de la comptabilité analytique pour la préparation des budgets.*

A partir de 1992, la mise en place d'un dispositif unifié de comptabilité analytique a profondément modifié la préparation des budgets. En effet, les décisions budgétaires du Conseil portent sur la réévaluation de certaines autorisations de programme (en positif ou en négatif) et la création de nouvelles. Le dossier préparatoire du budget est constitué d'une part d'un dossier de cadrage financier qui donne une vision d'ensemble des dépenses (en s'appuyant sur les tableaux de synthèse croisant objectifs,

moyens, et nature de dépenses) et d'autre part d'une série de fiches de suivi : chaque fiche de suivi concerne une autorisation de programme en fait le bilan, et propose d'éventuelles réévaluations.

Quelles leçons tirer de cette histoire ?

a) l'importance du temps :

- * la comptabilité analytique doit être adaptée à l'activité d'une organisation et doit évoluer avec celle-ci; *elle n'est jamais fixée une fois pour toutes*;
- * ce n'est pas seulement un outil comptable ou un moyen de contrôle, c'est avant tout *un outil stratégique*, le moyen d'une grande décentralisation des initiatives et des décisions.

Pour pouvoir jouer ce rôle, elle doit être parfaitement comprise et maîtrisée par chacun, aussi bien dans *ses objectifs* que dans *ses modalités*. Cette appropriation, cet apprentissage demandent du temps ;

Il est difficile d'anticiper. Rétrospectivement, nous aurions dû entreprendre la transformation de notre système comptable dès 1987/88. Mais, sous-estimant l'importance *stratégique* du système, et pris par d'autres priorités, nous avons trop longtemps répondu à l'urgence avant de nous décider à consacrer le temps nécessaire à concevoir le nouveau système.

b) il faut tâtonner.

C'est en fouinant que l'on trouve des outils adaptés à des besoins particuliers.

L'adoption du logiciel Réflex en 1987 n'a pas remporté l'adhésion de toute l'équipe, certains estimant que la « simplicité » de nos besoins devait plutôt nous conduire à élaborer un petit programme adapté à nos nécessités du moment.

Or ceux-ci ont évolué très vite et un petit programme « sur mesure » se serait vite révélé inadapté.

Et, en 1991, quand nous avons soumis notre projet de comptabilité analytique à des spécialistes de la comptabilité analytique « classique », ils ont eu le sentiment que nous nous noyions dans un verre d'eau. Effectivement, les logiciels

nécessaires abondaient sur le marché mais, en fin de compte, aucun ne répondait à nos besoins.

Il a fallu qu'une nouvelle fois l'association PONT fouine dans d'autres logiciels pour enfin en trouver un correspondant à notre cahier des charges.

Ce cahier des charges, aujourd'hui parfaitement clair dans notre esprit, ne l'était pas à l'époque. Lui aussi s'est construit par tâtonnements successifs.

Ce tâtonnement n'est pas toujours facile à vivre car il faut assurer le quotidien avec un système qui donne l'impression de changer tous les jours. Mais c'est le prix à payer.

c) L'importance des concepts.

Dans la plupart des organisations, la séparation rigide entre financement des projets et frais de fonctionnement structure l'action. Frais de suivi, rencontres, recherches, financements de partenaires, etc., n'étant pas reconnus comme des *facettes complémentaires de l'action*, comme des moyens alternatifs de poursuivre les mêmes objectifs, se perpétuent des systèmes de financement de projets ponctuels dont les effets pervers ne sont pourtant plus à démontrer. On ne peut s'en sortir sans proposer des outils de gestion alternatifs. La recherche de tels outils devait être une priorité de toute organisation qui voudrait transformer son mode d'action.

INTERNET ET LA FPH

Pierre Calame, Gustavo Marin

L'évolution des techniques et des partenaires, le développement des programmes et des politiques permettent aujourd'hui de considérer la communication par télématique comme une branche à part entière de la politique de communication de la FPH, de faire le bilan de son développement actuel et d'ouvrir la réflexion stratégique sur ces questions.

1. Les risques d'une Fondation à deux vitesses

Les membres du Conseil et de l'équipe ont une connaissance et une pratique très différentes de la communication par courrier électronique et des outils de « navigation » dans l'univers télématique d'Internet. Certes, nous avons tous entendu, plus ou moins, parler d'Internet et des « autoroutes de l'information », mais il est très important de garder à l'esprit le fait que certains « roulent » déjà dans les autoroutes et que d'autres ne sont pas particulièrement intéressés d'y aller.

Il faut veiller à ne pas accroître cette disparité ni provoquer un clivage entre « ceux qui communiquent par le courrier électronique et naviguent dans Internet » et ceux qui ne le font pas ou peu. Le Conseil et l'équipe doivent veiller à ce que toute innovation technologique introduite à la Fondation soit « maîtrisée socialement », respectant les rythmes et les motivations de chacun et de chacune.

2. La nécessité d'un apprentissage collectif progressif

L'usage des différents moyens de communication à la Fondation n'est pas homogène et leur apprentissage est un long processus collectif : certains font et utilisent plus les fiches de suivi que d'autres, certains se servent de l'annuaire plus que d'autres, etc. Mais, il faut aborder l'utilisation du courrier électronique et de la communication via Internet de manière telle qu'elles deviennent aussi habituelles que l'usage du téléphone, du fax ou du courrier postal. Bien sûr, certains utilisent le téléphone

ou le fax plus que d'autres, mais nous avons tous un usage de base minimal commun de ces outils.

3. Pourquoi investir sur la communication par Internet ?

Il ne s'agit pas de « suivre la mode ». Il ne s'agit pas non plus de refuser « par principe » ou par une attitude de méfiance ou de rejet plus ou moins conscient ou inconscient tout changement d'habitude. A cet égard, ceux qui utilisent ces moyens doivent être particulièrement attentifs à respecter les rythmes et les attitudes de ceux qui ne les utilisent pas afin d'éviter des disparités gênantes. Face aux outils télématiques il n'y a pas « ceux qui vont devant » et « ceux qui vont derrière ». Souvent, « ceux qui vont derrière » apportent une expérience et un regard plus lucides de « ceux qui vont devant » (ou croient l'être) justement par qu'ils vont derrière (ou pensent l'être).

Avec ces regards mutuels, l'introduction et la généralisation du courrier électronique et, tout particulièrement, des outils de navigation via Internet à la Fondation, deviendront non seulement utiles, mais vraiment sympathiques. D'ailleurs, les premiers « voyages » dans Internet que nous avons effectués entre plusieurs équipiers et amis proches à la Fondation ont été très agréables.

4. Le développement des outils de navigation dans Internet rend le réseau intéressant pour la FPH, DPH, pour l'alliance pour un monde responsable et solidaire

Cela, au fond, parce que *les outils de navigation dans Internet permettent de partager l'information tout en cherchant à saisir sa complexité*. En particulier, les logiciels de navigation permettent des articulations entre les divers éléments de l'information (textes, images, sons) qui ne suivent pas forcément une trajectoire linéaire, mais constituent progressivement un « treillis » pour « capturer » ou saisir les flux d'informations. Ecrites sur papier, ces idées deviennent abstraites. Mais, justement parce qu'à la Fondation nous produisons et diffusons une information complexe et nous essayons de saisir une réalité qui est, elle aussi, complexe, les outils de navigation via Internet nous sont particulièrement utiles.

5. Les documents de la FPH et de DPH consultables à distance

Par l'intermédiaire d'Internet nous pourrons mettre des publications de la FPH à la disposition d'un public chaque jour croissant et bénéficier en retour de leurs productions. Plus important encore, les « outils de navigation » permettront à distance d'y accéder par de multiples points d'entrée. Nous pourrons partager les informations avec des milliers des partenaires connectés par ordinateurs dans le monde. Evidemment, beaucoup d'informations accessibles dans Internet ne constituent pas des informations pertinentes ou utiles. C'est comme dans une grande librairie : on ne lit pas tout, et tout ne nous intéresse pas forcément. D'où l'importance de trouver et de choisir les informations pertinentes et de produire et diffuser de manière conviviale et structurée l'informations et les savoirs que nous produisons ou diffusons depuis la fondation.

6. De quoi faut-il disposer pour les consulter et pour « naviguer » dans Internet ?

Les moyens de communication sont des ordinateurs liés entre eux via les câbles téléphoniques et les satellites. Cela veut dire qu'il est nécessaire que les membres de l'équipe et du Conseil aient tous accès à des ordinateurs liés aux téléphones. Parmi ces ordinateurs, il y en aura un ou plusieurs qui joueront le rôle de « salles de réunion » et de « dépôt de publications » où nous pourrons nous « réunir » à distance ou aller chercher de la documentation à distance aussi. Cela fait drôle parce que nous ne sommes pas habitués à communiquer de cette façon. Nous nous envoyons des lettres ou des documents par la poste, nous allons chercher les papiers dans les casiers, nous envoyons ou recevons des fax, nous nous réunissons dans les salles de réunion, nous allons chercher des dossiers au dépôt, etc. Bien entendu, nous continuerons à nous réunir et à nous écrire par la poste parce que non seulement nous y sommes habitués, mais aussi parce que nous y tenons tous. Rien ne remplacera la rencontre physique entre les êtres humains (espérons-le!), mais pour être pragmatiques, « l'un n'empêche pas l'autre » (ou ne doit pas l'empêcher).

7. Les lieux de gestion et d'actualisation de l'information : les serveurs

Les ordinateurs qui joueront le rôle de « salles de réunions » ou de « dépôt de publications » pourront être situés à la Fondation, rue Saint-Sabin ou Chemin de Longeraie, à Paris ou à Lausanne, ou n'importe où finalement. Puisque les connexions se font par câble téléphonique et satellite, on peut appeler n'importe où. L'important est que ces ordinateurs aient une grande capacité de stockage, soient rapidement accessibles et permettent un parcours structuré et convivial dans l'ensemble des fichiers informatiques qui contiennent les documents et les fiches d'expériences.

A la Fondation à Paris, nous avons depuis quelques semaines commencé à explorer quelques ordinateurs connectés à Internet. A l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, les membres de la Fondation en Suisse ont déjà avancé dans ces explorations aussi. Nous avons commencé à élaborer, à « construire » une première salle de réunion et un « dépôt de publications » de l'alliance pour un monde responsable et solidaire dans le serveur des Volontaires des Nations Unies à Genève. Dans le vocabulaire d'Internet, cela s'appelle un lieu accessible par le WWW (World Wide Web, plus connu comme Web). Une fois effectuée la connexion à partir d'un ordinateur lié à la ligne téléphonique, on peut « appeler » un ordinateur (« serveur ») qui est placé à Genève et « visiter » les pages de l'alliance que nous sommes en train de construire. A partir d'une page d'accueil, on peut, en cliquant avec la souris sur un mot ou une phrase courte soulignée, lire la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire, puis la liste des signataires, puis le document d'étape de février 95, le formulaire d'invitation à participer à la dynamique de l'alliance, des documents et des fiches d'expériences classés selon les différents chantiers des voies géo-culturelle, collégiale et sectorielle. On peut aussi, en cliquant sur une adresse écrire à un correspondant, imprimer ou enregistrer un texte, etc.

Pour commencer la construction des pages de cette alliance, nous avons bénéficié de l'aide précieuse de Miguel Peirano, Uruguayen, chargé du projet Southlinks aux Volontaires des Nations unies. C'est un véritable « maçon qualifié », capable de comprendre ce que nous voulons construire et de le faire avec

tenacité et enthousiasme. Il a fait ce travail à titre gracieux et, en plus, les Volontaires des Nations Unies nous ont offert, gratuitement aussi, d'installer cette « construction » de la présentation de l'alliance dans un ordinateur placé à leur siège à Genève qui est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Nous avons passé une convention avec Southlinks pour l'élaboration d'outils de connexion à partir d'utilisateurs qui ne disposent pas des accès directs à Internet, mais qui utilisent le courrier électronique. Cela est important pour rendre accessible cette information à des « alliés » et à des personnes motivées par l'alliance qui n'ont pas les moyens financiers pour payer une connexion directe à Internet ou sont dans des pays sans un réseau téléphonique développé.

Il faut dire que la construction de la « maison » de l'alliance à Internet a commencé, mais nous l'avons pas encore terminé. Depuis Paris, par courrier électronique, nous avons une communication rapide avec la personne chargée de l'entretien de l'ordinateur des Volontaires des Nations unies où est basée la « maison électronique » de l'alliance. Nous sommes en train de « finir quelques installations et poser le papier peint dans quelques chambres », mais le gros est déjà bien avancé. Nous pourrons bientôt « prendre la crémallière » et inviter tout le monde.

8. Qui alimentera les serveurs en informations et mises à jour ?

En ce qui concerne l'alliance, tous ceux qui sont déjà motivés par sa dynamique, les animateurs des groupes locaux, les animateurs des chantiers, les rédacteurs des articles de la Lettre de liaison à condition d'avoir une connexion directe ou par courrier électronique en Internet pourront y contribuer.

À la FPH à Paris, nous pouvons pour l'instant faire cette connexion à partir d'un ordinateur, mais nous avons déjà demandé à la société qui nous fournit les connexions à Internet d'installer une ligne spécialisée et nous avons prévu pour juin 1995 de rendre accessible cette connexion à partir de tous les ordinateurs de la Fondation à Paris.

Les premières expériences que nous avons avec la construction des pages de l'alliance, nous apportent quelques éléments pour bâtir une politique de communication de la Fondation via Internet.

*** Autres questions à approfondir au sein de la FPH, de DPH et de l'alliance dans les mois à venir**

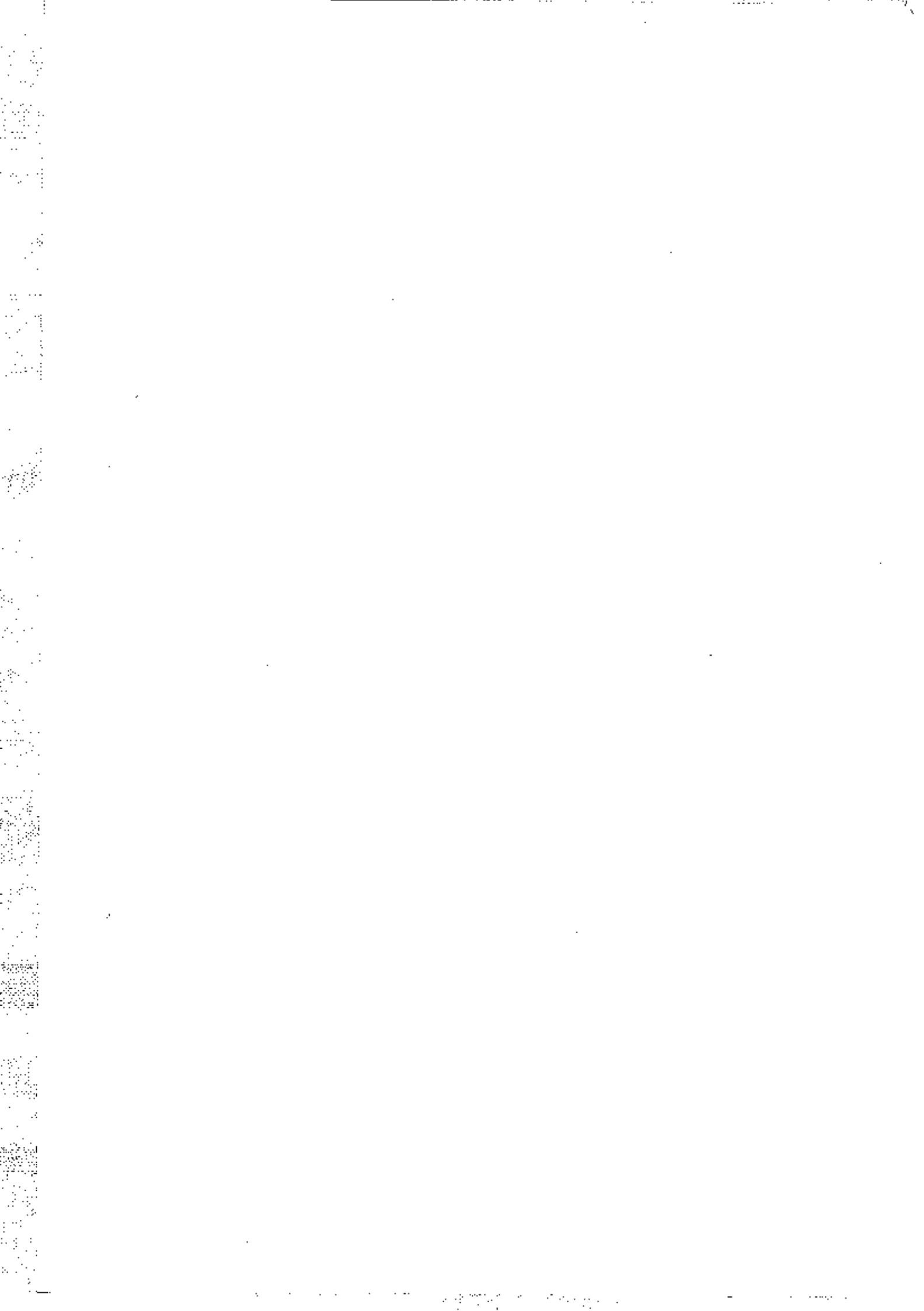
*** *Comment partager les responsabilités au sein de la Fondation?***

Il faut discuter et définir les nouvelles responsabilités que tout cela implique pour les membres du Conseil et de l'équipe. La courte expérience que nous avons à la Fondation à Paris dans la construction des pages de l'alliance nous dit que l'animateur du programme directement concerné doit assurer un ensemble des fonctions clés : concevoir « le plan de la maison », travailler étroitement et pendant plusieurs jours avec le « maçon qualifié » pour bâtir les Fondations et le gros-œuvre, puis, une fois que le maçon qualifié est parti, assurer non seulement les finitions, mais organiser la « crémallière » puis susciter l'intérêt pour que les amis viennent souvent afin de rendre vivante la maison. Il s'agit d'un travail certes passionnant, mais nouveau et laborieux. Notre première expérience sur les pages de l'alliance montre que c'est un exercice « structurant » pour l'équipe qui mène l'action et c'est un investissement rentable à court terme, dans les six mois probablement, une fois que « la vie de la maison » deviendra habituelle. Mais cela n'a pas de sens que si nous introduisons ensuite l'information au fur et à mesure qu'elle est produite.

*** *Le processus d'apprentissage***

Bien que l'apprentissage des outils de connexion et de communication en Internet semble simple, il faudra prévoir une période initiale de formation afin d'assurer que tous pourront s'en servir de ces outils correctement. Puis, il faudra aussi à veiller à ce que les usages deviennent habituels et conviviaux. Nous pouvons compter pour cela sur l'appui technique de Miguel Peirano, Cesare Diani et Assad Kondakji animateur de Globenet.





fondation pour le progrès de l'homme

bureau exécutif
38, rue Saint Sabin
F 75011 Paris
téléphone
33 1/43 57 44 22
télécopie
33 1/43 57 06 63
e-mail
paris@fph.rio.org

siège social
et bureau en Suisse
Chemin de Longeraie 9
CH 1006 Lausanne
téléphone
41 21/323 24 31
télécopie
41 21/323 57 00