

# LA FONDATION EN CHEMIN

Regards sur  
quatre ans d'activité  
de la Fondation  
Charles Léopold Mayer  
1996-2001  
et réflexions sur  
son vocabulaire

**fondation Charles Léopold Mayer**  
pour le progrès de l'Homme

**fph**

La Fondation  
en chemin



Dossier coordonné  
par Bénédicte Motte

# **La Fondation en chemin**

# 6

Regards sur quatre ans d'activité  
de la Fondation Charles Léopold Mayer  
(1996-1999) et réflexions sur son vocabulaire

Mise en page : Madeleine Racimor

Maquette de couverture : Vincent Collin

## sommaire

INTRODUCTION : POUR CEUX QUI ONT MANQUÉ LE DÉBUT .....	7
Première partie : REGARDS SUR QUATRE ANS D'ACTIVITÉ DE LA FONDATION CHARLES LÉOPOLD MAYER (1996-1999) .....	11
APPROCHE DE LA CHINE .....	13
Portes d'entrées .....	13
Travail en commun .....	13
DIFFUSER DES LIVRES ET DES DOSSIERS, POUR QUOI FAIRE ? .....	17
L'apprentissage d'un nouveau métier : courtier en expériences utiles à l'action .....	17
Une structure propre partie prenante d'un projet global .....	17
Des éditions multiformes .....	18
Toucher de nouveaux publics, construire un véritable système de diffusion : vers une politique de diffusion systématique .....	19
QUESTIONS DE GOUVERNANCE .....	21
Gouvernance de la Fondation, gouvernance des fondations .....	21
Relations État et société .....	22
De l'absence de guerre au bien-vivre ensemble .....	23
Logiques institutionnelles .....	23
PETITE HISTOIRE DE L'EX-PROGRAMME LEX .....	25
Du poids des mots : de l'exclusion à la solidarité .....	25
D'une question globale à un programme centré sur l'économie .....	25
L'animation du pôle socio-économie de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire .....	26
De l'échange d'expérience à l'action politique .....	26
Initier des débats où parole publique et parole citoyenne se rencontrent : changer les modes d'élaboration des politiques publiques .....	27
Des réseaux vers une alliance .....	28
Pour l'émergence d'une stratégie globale .....	29
UNE BIBLIOTHEQUE INTERNATIONALE POUR PENSER LE FUTUR .....	31
UNE ALLIANCE, DES ALLIANCES : du singulier au pluriel, la construction d'une Alliance pour un monde responsable et solidaire (1995-1998) .....	35
L'Alliance vue d'ici .....	35
Avancées et points de rencontres depuis 1995 .....	36
Comment marcher ensemble ? .....	38
Une Alliance, des alliances .....	39
DES RÉSEAUX POUR QUOI FAIRE ? .....	41
Travailler en réseaux pour créer du possible .....	41
Il n'y a pas un modèle mais une diversité de réseaux .....	42
Quelques conditions pour des réseaux vivants .....	42
Des limites aux réseaux .....	43
Le rôle de la FPH dans la construction de réseaux .....	44
DE PART ET D'AUTRE DU CHEMIN, BOIS ET CHAMP .....	45
Les grandes marottes de la Fondation à la ferme .....	45
D'une agriculture responsable et solidaire... ..	46
... à la fonction du territoire .....	46
La naissance ou le réveil de questions endormies (un jour mon prince viendra) .....	46
La Bergerie lieu de débat .....	48

EN GUISE DE CONCLUSION : LE CONCRET ET L'ABSTRAIT .....	49
Ce qui est concret : est-ce un projet de plus ? .....	49
Inversion : qu'est-ce que l'abstrait ? .....	49
 Deuxième partie : DES MOTS POUR UN DÉBAT .....	51
Agricultures paysannes, <i>Pierre Vuarin</i> .....	53
Alliance, <i>Pierre Calame</i> .....	54
Analyse transversale, <i>Pierre Calame</i> .....	56
Cahier des charges, <i>Pierre Calame</i> .....	57
Capacité de proposition, <i>Bruno Descroix</i> .....	58
Capitalisation, <i>Annick Ollitrault-Bernard</i> .....	59
Cartographie de la réalité, <i>Pierre Calame</i> .....	60
Changement social, <i>Michel Sauquet</i> .....	61
Chantiers, <i>Gustavo Marin</i> .....	62
Charte, <i>Pierre Calame</i> .....	63
Citoyen, <i>Lydia Nicollet</i> .....	64
Complexité, <i>Patrick Fouilland</i> .....	65
Confiance mutuelle, <i>Michel Sauquet</i> .....	67
Convergence des désirs, <i>Bruno Descroix</i> .....	68
Construction d'une parole, <i>Vladimir Ugarte</i> .....	69
Crispation identitaire, <i>Catherine Guernier</i> .....	70
Déclaration, <i>Pierre Calame</i> .....	71
Démarche d'accompagnement socio-économique, <i>Bernard Labitte</i> .....	72
Dialogue interculturel, <i>Catherine Guernier</i> .....	74
Dynamique culturelle, <i>Catherine Guernier</i> .....	75
Échange d'expériences, <i>Vladimir Ugarte</i> .....	76
Économie plurielle et solidaire, <i>Laurent Fraisse</i> .....	77
État-nation, <i>Pierre Calame</i> .....	78
Le financement solidaire : un double concept, <i>Pauline Grosso</i> .....	79
Gouvernance, <i>Pierre Calame</i> .....	81
Imaginaire collectif, <i>Gustavo Marin</i> .....	82
Intelligence collective, <i>Pierre Calame</i> .....	83
Maîtrise sociale des technologies, <i>Jacques Poulet-Mathis</i> .....	84
Médiation de l'expérience, <i>Vladimir Ugarte</i> .....	85
Mobilisation des connaissances, <i>Annick Ollitrault Bernard</i> .....	87
Mondialisation, <i>Pierre Calame</i> .....	89
Obligation de pertinence, <i>Pierre Calame</i> .....	90
Parole collective, <i>Patrick Fouilland</i> .....	91
Parole des habitants, <i>Patrick Fouilland</i> .....	92
Partenaire, <i>Michel Sauquet</i> .....	93
Période sabbatique, <i>Annick Ollitrault-Bernard</i> .....	94
Plate-forme, <i>Pierre Calame</i> .....	95
Processus, <i>Patrick Fouilland</i> .....	97
Régulation du marché, <i>Pierre Vuarin</i> .....	98
Relation État-société, <i>Pierre Calame</i> .....	99
Relations local-global, <i>Pierre Calame</i> .....	100
Renouveau du politique, <i>Manola Rauss</i> .....	101
Réseau, <i>Françoise Macé, Bénédicte Motte</i> .....	102
Responsabilité, <i>Pierre Calame</i> .....	103
Science citoyenne, <i>Jacques Poulet-Mathis</i> .....	105
Solidarité, <i>Pierre Calame</i> .....	106
Stratégie, <i>Patrick Fouilland</i> .....	107
Structuration de l'information, <i>Pierre Calame</i> .....	108
Subsidiarité active, <i>Pierre Calame</i> .....	110
Système bio-socio-technique, <i>Pierre Calame</i> .....	112
Système complexe, <i>Stéphane Popovic</i> .....	114
Technologie appropriée, <i>Jacques Poulet-Mathis</i> .....	115
Thésaurus (dans DPH), <i>Pierre Calame</i> .....	116
Unité-diversité, <i>Gustavo Marin</i> .....	117
Utopie, <i>Michel Sauquet</i> .....	118
Voies géo-culturelle, collégiale et sectorielle, <i>Gustavo Marin</i> .....	119

## Introduction : pour ceux qui ont manqué le début

Bénédicte Motte  
Michel Sauquet

Ce volume est le sixième d'une série qui compose une sorte de carnet de route : les *Fondation en chemin* sont là pour garder la trace de nos différentes étapes, des questions que nous nous sommes posées au fil du temps. Elles sont un peu le revers de documents de présentation et de prospective tels que le projet 1996-2000 : ouvrir une *Fondation en chemin* ce serait un peu comme jeter un coup d'œil dans le rétroviseur. On n'y voit pas tout, il y a des angles morts, la vision est déformée, mais cela donne une idée de ce qui se passe derrière. Conduire sans rétroviseur est toujours possible, mais ça n'est pas très pratique et même un peu dangerreux.

Une *Fondation en chemin*, c'est aussi chaque fois une photographie de groupe. Ces photos-là sont rares et rarement réussies : il y a toujours une tête cachée par un trop grand qui s'est mis devant, quelqu'un qui regarde ailleurs, un autre qui est flou, un autre encore qui fait une tête bizarre ; il y manque toujours quelqu'un. Pour la photo de groupe, il y a toujours un initiateur enthousiaste et d'autres qu'il faut aller chercher au fond du jardin.

Ces photos-là sont plus ou moins drôles, plus ou moins belles, et n'intéressent en général qu'un nombre réduit de personnes. Pourtant on continue d'en prendre car elles sont des traces qui prennent leur valeur avec le temps. Cinq ans plus tard, on est content de les trouver pour voir la tête que l'on avait au moment du cliché. Il suffit d'ouvrir les premières *Fondation en chemin* qui remontent maintenant à une quinzaine d'années, pour prendre conscience des avancées et des changements, comme des questions qui sont restées les mêmes.

Deux parties composent ce numéro. La première, regroupant une série de textes thématiques, reflète les changements qui nous occupent depuis 1995. La seconde, sorte de dictionnaire des mots couramment utilisés à la FPH (« des mots pour un débat »), est un exercice d'explication de notre vocabulaire, révélateur de notre façon de voir les choses. Commentons rapidement ces deux parties, notamment pour ceux des lecteurs de ce document qui n'ont pas, ou peu suivi l'évolution de la Fondation au cours des dix dernières années.

La FPH est née en 1982 et elle a connu deux phases différentes. Dans les années 80, nous avons soutenu un certain nombre de projets précis, souvent situés dans le tiers-monde, parfois en Europe, touchant à des domaines aussi divers que l'agriculture et l'alimentation, l'écologie lacustre, l'homéopathie, les technologies appropriées, les systèmes de crédit, l'éducation interculturelle, etc. En appuyant ces initiatives, nous avions toujours le souci d'inciter nos partenaires à « capitaliser leur expérience », c'est-à-dire à tirer les enseignements de leur travail pour le communiquer à d'autres. C'est



ce dernier souci qui nous a poussés, à la demande de ces mêmes partenaires, à faire évoluer la stratégie de la Fondation, après une longue période de réflexion sabbatique en 1989 et 1990, vers une autre dominante, plus collective et plus complexe, que certains ont qualifiée de « courtier en expérience ». Expression très partielle et ne reflétant qu'une part de notre travail, mais qui montre bien la différence entre la politique de l'appui ponctuel et celle de la mise en relation<sup>1</sup>. Dans les années 90, nous avons en effet centré notre travail autour de sept programmes thématiques (avenir de la planète, agricultures paysannes, lutte contre l'exclusion, innovation, relations État-société, construction de la paix et interculturel) et d'un petit nombre de « politiques », d'outils d'action si l'on préfère : édition-diffusion, réseau international d'échanges d'expérience « DPH », incitation à l'initiative, rencontres, capitalisation d'expérience. À cela il faut ajouter une aventure de création d'un lieu d'expérimentation, de réflexion et d'accueil, La Bergerie, à la croisée entre les questions d'agriculture, d'innovation, et de relations ville-campagne.

Nous n'avons pas souhaité, dans cette Fondation en chemin, procéder comme dans la précédente, programme par programme, politique par politique. En mettant en chantier ce numéro, nous nous sommes demandés : qu'est-ce qui a changé le plus depuis quatre ans (date du dernier numéro). Quelles sont les évolutions que nous pouvons raconter sans redire toujours les mêmes choses ? Et nous nous sommes mis au travail, soit à partir de documents rédigés ici ou là, soit d'interviews menées par Bénédicte Motte auprès de tel ou tel animateur de programme ou politique. Mais les choses vont vite, et bien des évolutions se sont accélérées au cours même de la rédaction. En moins d'un an, la Fondation a rajeuni, avec l'arrivée de plusieurs « emplois jeunes » ; elle s'est modernisée avec le recours subit de l'ensemble des collègues au courrier électronique, tellement commode ; elle a gagné en cohérence avec une aventure dont nous comprenons aujourd'hui à quel point elle était essentielle : l'aventure des croisements, que nous voudrions ici commenter brièvement.

L'esprit du travail, au sein de la Fondation, a toujours été très collectif. Quelques instruments de travail simple nous ont permis, si l'on peut dire, de « rester ensemble » alors même que la taille de l'équipe, accompagnant des activités de plus en plus foisonnantes, croissait notablement<sup>2</sup> : réunions d'équipe hebdomadaires, sessions bi-annuelles de mise en commun sabbatique, fiches de suivi versées dans une base commune et permettant à chacun de connaître, au jour le jour, les contacts des autres et les décisions prises, annuaire commun, comptabilité analytique transparente, etc. Et le bon fonctionnement même de ces instruments nous a peut-être donné longtemps l'impression qu'il suffisait pour travailler ensemble. Chacun dans nos activités, nous avons avancé en bonne intelligence sans trop nous poser de questions sur les autres et surtout sans nous demander si, dans le travail des différents programmes, il n'y avait pas des zones communes, des thèmes et des partenaires communs, des motifs de se retrouver entre programmes pour trouver des synergies et être plus efficaces. Répondant enfin à une très ancienne demande de Paulette Calame sur ce sujet, nous avons passé plusieurs jours, en 1998, à nous parler mutuellement, de façon organisée, et à mieux découvrir les zones de recoupement de nos activités, les croisements à opérer, urgents, souhaitables, ou simplement envisageables.

Quelques exemples : les programmes APM<sup>3</sup> et LEX<sup>4</sup> se retrouvent sur la question des paysans en difficulté et de l'organisation mondiale du commerce ; PAX<sup>5</sup> et INO<sup>6</sup> ont à travailler ensemble sur les questions d'éthique de l'ingénieur et de reconversion des industries d'armement, ETA<sup>7</sup> et DIV<sup>8</sup> vont collaborer sur la question de la parole des habitants et de la formation des cadres à l'interculturel, les questions de biodiversité et de mutations génétiques (OGM<sup>9</sup>) sont un champ de travail commun entre APM, INI<sup>10</sup>, INO, AVE<sup>11</sup>, LAB<sup>12</sup>, LEX et DIV, etc.

Bien entendu, tout cela ne procédait pas d'une découverte naïve. Nous étions bien conscients quand

1. L'expression « appui ponctuel » n'a rien de péjoratif, et nous sommes loin aujourd'hui de renier cette période de soutien aux projets. Nous continuons même, au contraire, à nous préoccuper de ce qu'ils sont devenus. Robert George, membre du Conseil de Fondation, poursuit, par exemple, le suivi d'une douzaine de projets initiés avec l'ONG suisse Nouvelle planète, et nous dit à quel point ces projets génèrent un effet de multiplication : au Burkina Faso, le programme d'agriculture biologique « Femmes de Zabré » concerne aujourd'hui une dizaine de milliers de femmes, les groupements « Naam » sont à présent développés dans presque tout le pays, les Ateliers d'énergie solaire et de technologie appropriée (Atesta) sont près d'une vingtaine, la formation d'apiculteurs dans le cadre du projet Fada N'Gourma touche aujourd'hui six provinces. Mêmes résultats sur le projet de titularisation des communautés indiennes en Amérique péruvienne, qui a notamment permis de mettre en évidence l'étendue des savoirs indigènes et de réfléchir, au-delà des questions identitaires et de reconnaissance des cultures locales, à réfléchir aux relations science traditionnelle-science moderne.

2. De quelques collègues dans les années 80 à une vingtaine d'équivalents plein temps et de nombreux bénévoles et collaborateurs extérieurs à la fin des années 90.

même, au fil des réunions d'équipe hebdomadaires, de ces recoupements. Mais ce qui manquait, c'était de les traduire en actes, c'est-à-dire de travailler effectivement ensemble sur le même thème. Et ceci supposait une modalité manquante d'animation du travail, un responsable pour chaque croisement. Nous n'avons pas, à la Fondation, de hiérarchie formelle. Nous croyons aux vertus du travail collectif. Mais nous faisons nôtre le proverbe haïtien qui, en disant que «le cochon de tout le monde meurt de faim», nous rappelle que lorsqu'un dossier dépend de quatre ou cinq personnes à la fois, il risque fort de finir enterré, car chacun croit toujours que l'autre s'en occupe. Ainsi avons-nous défini, et pas seulement pour rire, le concept de «gardien du cochon», qui désigne une personne qui accepte de porter le souci que les choses avancent, d'avoir des insomnies si elles traînent. Cela ne signifie nullement qu'elle fait tout le travail. Elle veille simplement à ce qu'il soit fait. Voici donc dans quel esprit nous travaillons désormais.

La deuxième partie de cette *Fondation en chemin*, «Des mots pour un débat», résulte d'interpellations ou de mésaventures répétées, montrant à quel point les mots utilisés par la Fondation relèvent souvent d'un vocabulaire interne peu familier à nos partenaires et au public extérieur. Un simple exemple : lors du forum Terre d'avenir organisé par le CCFD<sup>13</sup> au Bourget en 1992, nous avions un stand FPH, avec des posters résumant nos activités. Un visiteur vint nous voir et nous demanda quels étaient nos «trucs» pour la capitalisation, comment nous procédions sur les marchés financiers pour tirer le meilleur parti de nos ressources. Que la capitalisation puisse désigner un processus de récolte de données, d'analyse, de communication et de conclusions stratégiques concernant l'expérience d'une ONG, d'un organisme de recherche ou d'un collectif d'habitants ne lui était pas venu à l'idée et après tout c'est bien normal. Cette anecdote illustre bien la difficulté permanente que nous avons autour de ce que certains appellent bien légitimement notre «jargon». Nous avons donc été une vingtaine à relire l'ensemble du gros document de présentation de la Fondation, intitulé «Carte d'identité et projet 1996-2000» et à pointer les mots dont nos partenaires nous ont toujours dit qu'ils n'étaient ni clairs ni évidents. Et nous nous sommes ensuite partagés le travail pour dire, de façon certes très subjective, ce que pour nous il recouvrait. Il ne s'agit pas d'un dictionnaire, mais d'une simple tentative de partage sur le sens des mots.

Pourquoi ne l'avons-nous pas fait bien avant ? Peut-être parce que la question de l'interculturel n'était pas assez présente dans nos esprits. Cet effort de définition, nous l'avons fait au pied du mur, juste avant de livrer à des traducteurs latino-américains, anglais, chinois, arabes, allemands, le «projet 2000» que nous venons d'évoquer. Nous nous sommes dits alors : là c'est trop, ils risquent de ne rien comprendre à notre jargon. À la vérité, nous nous en sommes aperçus depuis, point n'était besoin d'aller à l'autre bout du monde pour n'y rien comprendre ! Les malentendus interculturels sont bien présents aussi à l'intérieur d'un même pays, et les traductions français-français sont elles aussi, souvent, une urgence.

Y sommes-nous parvenus par cette longue suite de fiches ? Rien n'est moins sûr. Disons que nous n'avons pas le droit de ne pas en faire l'effort. À nos lecteurs de nous interpellier désormais sur ces mots, et plus généralement, sur ce qu'ils ressentent à la lecture de cet aperçu rétrospectif de quatre ans de travail à la Fondation.

3. Agricultures paysannes, sociétés et mondialisation.

4. Lutte contre l'exclusion, devenu «ECO» (une économie pour une société solidaire).

5. Construction de la paix.

6. Innovation et mutations sociales.

7. Relations État et société.

8. Interculturel.

9. Organismes génétiquement modifiés.

10. Politique d'incitation à l'initiative.

11. Avenir de la planète.

12. La Bergerie.

13. Comité catholique contre la faim et pour le développement.



Première partie

**REGARDS SUR QUATRE ANS D'ACTIVITÉ**  
**DE LA FONDATION CHARLES LÉOPOLD MAYER**  
**(1996-1999)**



## Approche de la Chine<sup>14</sup>

Au départ des relations entre la Fondation et des Chinois, un constat, une sensation, une certitude que l'on pourrait exprimer trivialement ainsi : on ne peut pas faire saos... Mais c'est aussi comme une faim particulière à l'endroit de la Chine, un manque que nous avons ressenti vers 1994 : le projet général de la Fondation, la Plate-forme de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire ont besoin, aujourd'hui, du regard et des visions des Chinois. Le mouvement récent de la Fondation vers la Chine procède de la volonté de n'être pas boiteux, d'éviter, en quelque sorte, le faux pas dans un monde où ce pays prend une importance considérable.

### Portes d'entrées

**Se découvrir mutuellement pour faire face à l'impératif de gestion commune de la planète**

Nous sommes, à la Fondation, convaincus que l'interdépendance des sociétés est un processus irréversible, que la gestion de la planète doit être posée et pensée dans le respect de la diversité, que les défis sont communs à tous. Il y a donc urgence à apprendre à réfléchir et travailler ensemble. Les relations avec la Chine sont une expression de cette recherche de construction de dialogues à l'échelle du monde.

Ces relations sont encore balbutiantes. Leur développement, plus encore qu'avec d'autres pays, appelle une nécessaire phase de découverte, le temps d'un apprentissage mutuel. Et il y a, bien sûr, une tension entre ce temps nécessaire et l'empressement pour coopérer. Il s'agit d'abord d'apprendre et de découvrir à quoi ressemble le monde dans l'esprit des Chinois : quels sont pour eux les défis du prochain siècle, qu'avons-nous en commun, quelles sont nos différences, qu'ont-ils à nous apprendre sur le monde ?

Sur ce désir de connaissance/reconnaissance mutuelle pèse un poids lourd : celui des malentendus du passé. Entre la Chine et l'Occident, c'est comme s'il n'y avait eu que des rencontres manquées et un dialogue de sourds (sur les mots et les manières, les façons d'être en relation au quotidien). Eux n'ont pas oublié l'histoire et nous ne connaissons pas leurs mots. L'ouverture de la Chine, accélérée depuis 1978 avec le régime de Deng Xiaoping, offre une nouvelle occasion de rencontre, il s'agit de ne pas la rater, de réussir enfin à se comprendre ; c'est un travail, non pas de traduction simultanée, mais de découverte mutuelle de nos sociétés, de remise en cause de nos concepts les plus familiers. C'est un mouvement salutaire contre l'ethnocentrisme spontané. Les débats avec les Chinois sur la Plate-forme de l'Alliance

14. Texte issu d'entretiens avec Catherine Guernier, Gustavo Marin, Pierre Calame, Françoise Macé, Michel Sauquet, de fiches de suivi et de notes internes.

ont souligné les risques de dérive occidentale, francophone, rationaliste de notre discours. Il ne s'agit pas d'abandonner nos références mais de relativiser notre vision des choses à partir du regard des autres. La rencontre fait apparaître par exemple des mots porteurs de toute une histoire non partagée (quel est le sens du mot «citoyen» en dehors de notre histoire ?), des mots porteurs de réalités sociologiques variables (qu'est-ce que les Chinois entendent derrière le mot paysan quand ils remettent une médaille de «bon paysan» à un chef d'entreprise ?). L'élucidation des malentendus interculturels — amorcée dans le projet de Bibliothèque interculturelle pour le futur — est une étape nécessaire dans le travail intercontinental.

### Comment se parler : veille et médiation

Les premiers contacts avec la Chine ont relevé, comme souvent à la Fondation, d'opportunités non prévues. La Fondation Transcultural, qui travaille depuis longtemps dans le domaine de l'anthropologie réciproque avec la Chine et avec l'Afrique, a eu, dans ce cas-là, une influence déterminante. Ensuite, les partenaires se sont diversifiés. Mais toujours, nous avons constaté que, dans les relations avec la Chine, l'importance de médiateurs a été déterminante. Jin Siyan et Yu Shuo ont eu, l'une pour les programmes APM et DIV, l'autre pour le programme AVE<sup>15</sup>, une importance déterminante, remplissant en quelque sorte le rôle d'un sas, conçu non pas comme un espace qui sépare mais bien comme ce qui permet le passage. Elles nous ont permis le respect et l'adaptation face à des conventions socioculturelles qui nous sont étrangères. Il y a des autorités à ménager : les cadres formels de la société. Dans les rapports avec les Chinois, ces dimensions «politesses et politiques» sont incontournables, elles sont partie prenante de relations qui invitent à être en veille : veiller à ne pas trahir la confiance qui nous est faite, à ne pas leur faire perdre la face ; veiller à ne pas être trahi, à ce que les valeurs et les objectifs de la FPH soient bien compris ; veiller à ne pas exclure, à prendre en considération une vision du monde s'appuyant sur d'autres références...

Pour certains d'entre nous, travailler avec la Chine est un rappel, une obligation à la rigueur. L'indéfectibilité de l'engagement des Chinois (notamment dans les programmes éditoriaux) est comme une force centripète qui nous attire dans la même logique : il faut être là, avec la même fidélité, faire ce qu'on a dit qu'on ferait. Avec bonheur et stress, dans l'admiration ; avec inquiétude parfois, face à la rapidité et la capacité d'organisation auxquelles il faut faire face. Pour d'autres, les relations sont plus aléatoires, appel à la patience face à un dialogue qui se construit doucement. Les relations avec la Chine sont ainsi soumises à de forts écarts dans les rythmes : prudence de dialogues à peine amorcés, suivie d'enthousiasmes remplis d'attentes, qui alternent avec la perplexité qu'engendre la perte de nos repères. Cela n'a pas empêché la Fondation, depuis quatre ans, de multiplier les collaborations intercontinentales.

### Travail en commun

#### Le travail éditorial commun

Le comble du malentendu serait sans doute de ne pas s'apercevoir qu'il y a malentendu, ne pas comprendre qu'on ne se comprend pas. Avec les Chinois, les malentendus sont évidents, les contrastes si forts qu'on ne peut pas ne pas les voir. Les premières rencontres avec les Chinois ont agi comme catalyseur, révélateur du projet de bibliothèque interculturelle. Alors que l'idée de travailler à des coéditions internationales émergeait au sein du programme DIV, le contact avec les Chinois a été décisif, notamment pour vérifier sa pertinence, pour expérimenter une tactique du regard croisé dans les projets éditoriaux, à partir de trois projets novateurs :

\* Le projet «mots clés du dialogue Chine/Occident» confronte les regards de chercheurs, linguistes et éditeurs chinois, américains, français et suisses, pour préciser le contenu, dans chaque civilisation d'un certain nombre de mots courants sur lesquels on croit se comprendre tout en ne se comprenant pas. Il est construit avec le professeur Wang Bin de l'Université de Guangzhou et la Shanghai Literature and Art Publishing House pour la Chine ; Lindsay Waters et les Harvard University Press de Boston pour les États-Unis ; Wladyslaw Godzich de l'Université de Genève pour la Suisse, la FPH et les éditions La Découverte pour la France. Il s'agit pour chacun parallèlement d'expliquer et d'éclairer des mots comme

15. Agricultures paysannes, interculturel et avenir de la planète.

*Vrai, Beau, Bon, Nature, Expérience, Individu, Libéralisme, Famille, Droit, Universel...* selon la culture et l'histoire de chaque pays. Ces publications constitueront une sorte de dictionnaire en plusieurs petits volumes. Les premières publications verront le jour en trois langues en l'an 2001 simultanément à Boston, à Paris, et à Shanghai.

\* La collection « *Proches lointains* », qui commencera à paraître à l'automne 1999, est le résultat de rencontres (à Nankin, Pékin, Paris) entre écrivains, éditeurs et spécialistes de littérature comparée français et chinois. Composée de « petits livres sur les grands thèmes de la vie », elle réunit dans un même livre et sur un thème donné (comme le rêve, la vie et la mort, les relations entre l'homme et la nature, le goût, la beauté...) un écrivain chinois et un écrivain français qui témoignent de leur perception personnelle ainsi que de la façon dont ce thème est présent dans leur culture. Les publications seront assurées par les éditions Desclée de Brouwer en France et les Presses artistiques de Shanghai en Chine.

\* La revue franco-chinoise « *Dialogues* » est le fruit d'une initiative chinoise, menée avec la Fondation Transcultural. Dans le même esprit de recherche de regards croisés pour une meilleure compréhension mutuelle, elle doit être un espace de débat thématique. Un premier numéro est sorti fin 1998.

### Le pôle de médiation

Un des constats fondateurs de ce projet est que l'ignorance mutuelle est le principal obstacle à la coopération entre l'Europe et la Chine. Or, la Chine exprime actuellement un très grand désir d'ouverture et le souci de ne pas se trouver seulement face aux modèles japonais et américain de gestion de la société. Des voyages et visites de Chinois en Europe et d'Européens en Chine, des échanges entre la FPH, l'AITEC<sup>16</sup> et l'AMC (Association des maires de Chine) ont conduit à imaginer le montage d'un pôle de médiation entre la Chine et l'Europe, notamment autour des questions urbaines. Les pouvoirs locaux en émergence (représentés ici par l'AMC) sont confrontés aux défis du développement et de la gestion des villes. De l'autre côté, la transformation de la Chine pose question aux Européens : quel rôle jouera la Chine dans le monde de demain ? Et beaucoup (gouvernements, villes, entreprises) sont intéressés à dialoguer et à nouer des relations avec les villes chinoises. Ce pôle, qui doit voir le jour à Paris, se propose d'être un lieu d'échanges, de formation et d'études. Il s'agit de créer un dispositif léger de services et de réflexions dont la vocation est de :

\* Permettre aux pouvoirs locaux, aux associations et à des équipes d'universitaires en Chine d'avoir accès rapidement à une information (non biaisée par des intérêts économiques) sur la diversité des réponses européennes aux défis qu'ils rencontrent.

\* Permettre aux collectivités territoriales, aux associations de solidarité internationale et à des équipes universitaires en Europe d'avoir des contacts plus faciles et plus profonds avec leurs homologues chinois, d'avoir la possibilité d'échanger leurs expériences régulièrement.

Le pôle de médiation doit donc permettre un lien direct. C'est à la fois un acte de coopération au sens le plus fort du terme et un investissement sur les nouvelles relations entre la Chine et l'Europe, susceptibles de retombées culturelles, politiques et économiques à long terme. En bref, il s'agit, d'ici dix ans, de construire des éléments de relations entre villes d'Europe et de Chine, ce faisant, de contribuer à la construction de nouvelles formes de relations internationales.

### Une Terre citoyenne

Depuis 1996, l'association Culturemédia (animée par Jin Siyan, professeur de littérature comparée à l'ENAH et membre de l'Académie internationale de culture chinoise) joue le rôle de médiateur de la Fondation pour développer un travail d'échange entre les partenaires des réseaux du programme APM et la Chine : traduction, édition, organisation de réunions, liaison et établissement d'un réseau humain en Chine, ouvert sur la connaissance du monde. La question de la paysannerie en Chine est une sorte d'iceberg : on compte 800 millions de paysans (85 % de la population, dont un dixième sur les routes), une sorte de force énorme et explosive, une masse que l'on craint : bien des dynasties chinoises et des gouvernements (jusqu'à celui de Jiang Jie Chi en 1949) ont été renversés par des révoltes paysannes : quand les paysans chinois se réveillent, dit-on, le monde tremble. En même temps, la paysannerie est considérée comme quelque chose d'arriéré, de passif. Les organisations paysannes sont très faibles (même si l'agriculture est productive) et nos partenaires rejoignent aujourd'hui les préoccupations du

16. Association internationale des techniciens experts et chercheurs.



programme APM, fondé sur la conviction que l'agriculture familiale est la seule issue de la modernisation. Dans ce cadre, il s'agit actuellement pour la Fondation de susciter du dialogue, de contribuer à ce que ce les Chinois participent aux réflexions internationales. L'enjeu est de taille dans un pays où il existe peu d'échanges autres qu'officiels avec le reste du monde (et où les paysans n'ont que peu de place dans ces échanges officiels).

Le principal interlocuteur de la Fondation dans ce domaine est Chen Yue Guang, vice-président de l'Académie de la culture chinoise, rédacteur en chef de la revue *Paysans chinois*. Chen anime le programme Agriculture euro-chinoise et modernisation (SECM) qui regroupe une demi-douzaine d'organisations de niveau national<sup>17</sup> et fournit un cadre, depuis deux ans, à des activités du type :

- \* Participation de Chinois à des réunions internationales, comme le forum des ONG internationales lors du Sommet de la sécurité alimentaire (novembre 1996). Cette implication permet aux Chinois d'appréhender les questions sous un jour nouveau : voir la question de la sécurité alimentaire comme un problème de société qui dépasse la question de la production ; voir qu'il existe des organisations non gouvernementales, qu'elles ont un rôle à jouer dans les affaires internationales, etc. En 1999, doit se tenir une réunion sur la sécurité alimentaire, un bon test pour prendre la mesure de la compréhension mutuelle, du partage des valeurs.

- \* Publications, telles que la publication d'une version chinoise du journal *Terre citoyenne* (le premier journal étranger publié en Chine depuis 1949) ou traduction de Dossiers pour un débat.

- \* Chantiers-visites, tels que celui qui a regroupé, en été 1997, une douzaine de personnes venant des quatre autres continents. Dans la confrontation avec les autres partenaires d'APM, les Chinois découvrent, au-delà de l'espace officiel et représentatif, un espace social et participatif qui leur est jusqu'à maintenant étranger.

Découvrir et comprendre la Chine est une aventure délicate. Pénétrer la Chine profonde, entrer en dialogue avec des paysans de base est encore plus difficile. Deux réalités persistantes en Chine font que la mise en œuvre du programme APM là-bas est un véritable défi : d'une part, le système politique et le gouvernement sont omniprésents, même au fin fond de la campagne<sup>18</sup>, ce qui rend extrêmement difficile l'organisation d'activités indépendantes ; d'autre part, la conception occidentale de la citoyenneté n'a pas de sens en Chine, l'individu n'y est pas considéré comme tel, mais seulement en tant qu'élément de la société.

### La dynamique de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire

À bien des égards, la pensée chinoise est recherche d'harmonie entre les hommes et la nature. Les débats sur la modernité et la modernisation rejoignent les questions de l'Alliance sur les défis de demain. Les liens entre le programme Avenir de la Planète et la Chine sont surtout organisés aujourd'hui autour de rencontres et de débats : «chaque année, dit-on à AVE, nous y allons et le dialogue n'est pas évident, il y a encore peu d'initiatives de leur part». Mais, ajoute-t-on, «sans la Chine, il n'y a pas d'Alliance»... Alors, persévérer dans la ténacité et l'ouverture, avec, pour l'heure, ce sentiment étrange de n'être pas indispensables pour les Chinois, alors même que nous éprouvons profondément la nécessité de leur présence, la soif de leur regard.

Les relations avec la Chine sont un balbutiement qui apporte son lot de questions fondamentales : par où passer quand on ne peut contourner le gouvernement ? Comment savoir si l'on se comprend quand on ne partage pas les mêmes mots ? Comment prendre son temps pour se connaître quand on veut rattraper le temps perdu ? Elles ne sont pas confortables, parce qu'elles changent tout et qu'on ne peut pas faire sans.

17. Académie de la culture, Centre du développement technique des zones rurales de Chine, Centre de recherches des zones rurales du Conseil d'État de Chine, revue *Paysans chinois*, Association des chefs d'entreprise paysans chinois.

18. Souvenir de voyage à Shaanxi, dans le Wenxi : le district diffuse son programme d'information et de musique par haut-parleur de 6h45 à 19 h : comment se boucher les oreilles aussi longtemps ?

## Diffuser des livres et des dossiers, pour quoi faire ? <sup>19</sup>

### L'apprentissage d'un nouveau métier : courtier en expériences utiles à l'action

Mobiliser les connaissances passe, pour la Fondation, par un processus d'échange d'expériences et de points de vue au sein de réseaux internationaux. Il s'agit de partir d'initiatives locales pour en dégager quelques leçons et principes d'action qui peuvent servir à d'autres : guider l'action des acteurs de terrain, améliorer leur efficacité ; tenter d'orienter l'élaboration des politiques publiques ou servir de repères pour leur évaluation.

Cette mobilisation n'est pas toujours l'objectif de l'édition classique, ni de la plupart des modes d'information actuels. C'est donc avec le souhait de se différencier qu'a démarré l'activité d'édition à la FPH. Elle tente, depuis le début, de dépasser le système très normatif existant en agissant comme *facilitateur d'échange d'informations utiles à l'action*, en diffusant des propositions sur les thèmes identifiés dans le projet 1996-2000 de la FPH. Il s'agit de contribuer par-là même à dépasser notre sentiment d'impuissance.

Les activités d'édition-diffusion contribuent aussi à faire de la Fondation un carrefour d'idées. Éditer, diffuser, c'est rejoindre des lieux et des gens qui ont besoin de se nourrir de l'expérience des autres ; rejoindre des lieux et des gens qui ont du poids sur l'évolution des pratiques.

### Une structure propre, partie prenante d'un projet global

#### Édition-diffusion ou l'apprentissage de la simplicité

Les statuts de la FPH ne permettant pas la vente de produits, la diffusion des documents issus de nos programmes reposait avant 1995 sur le dispositif suivant :

\* Accord avec une petite société, Interface-VPC (à qui la FPH remettait gracieusement les ouvrages) pour la vente et l'expédition par poste des Dossiers pour un débat et Dossiers à fenêtre.

\* Accord avec six librairies parisiennes où l'on pouvait trouver l'ensemble de nos titres.

\* Souci d'informer nos partenaires par l'intermédiaire de la lettre semestrielle « Quoi de neuf » et des catalogues où figuraient toutes les références et modalités de commandes.

De l'extérieur, ce dispositif n'était pas perçu clairement. En 1995, une structure propre (une association juridiquement distincte de la FPH) fut donc créée : la Librairie FPH. Cela signifiait concrètement l'embauche d'un salarié pour démarrer l'activité, mettre sur pied la structure administrative

19. Texte issu d'une note de Jimmy Lépante et d'entretiens avec Michel Sauquet.

et commerciale. Cela ne se fit pas sans mal. Dès l'ouverture, les commandes de livres ont été importantes alors que l'outil n'était pas encore bien affûté : l'apprentissage d'une logique commerciale, bien que non lucrative, ne s'improvise pas. Qui dit commerce dit facturation, tenue d'une comptabilité, encaissement de TVA, contacts clients, démarche promotionnelle, gestion des stocks, etc. Le commerce quoi !

Au-delà d'une logique commerciale qui nous était étrangère, des interrogations plus structurelles ont marqué les débuts de l'activité d'édition-diffusion. La raison sociale initiale donnée à l'association «La Librairie de la Fondation pour le progrès de l'Homme», résultait d'un compromis entre différentes propositions («La Librairie», «Diffusion FPH», etc.) qui s'est révélé insatisfaisant (il ne s'agissait pas d'une librairie traditionnelle), puis inadapté à la nouvelle identité de la Fondation (devenue Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme en 1996).

La clarification de notre positionnement est devenue incontournable lors de notre première participation au salon du Livre de Paris (précédée d'un envoi de notre catalogue auprès de 1700 librairies en France) en 1997. La journée où seuls les libraires sont admis dans le salon pour visiter les éditeurs fut pour nous un véritable fiasco. Sont apparues à cette occasion à la fois notre différence et la nécessité de changer notre nom. Différence puisque les libraires sont avant tout des commerçants qui vendent un produit culturel, qu'ils le font le plus possible en rapport avec une demande normalisée (les derniers livres présentés à «Bouillon de culture», les auteurs célèbres, les «grands classiques», etc.). Changement nécessaire, le terme «librairie» ne correspondait pas réellement à nos activités.

Pour amorcer le réajustement, nous avons apposé, sur les ouvrages édités par l'association, une marque de fabrique «Éditions Charles Léopold Mayer». La modification de la maquette des Dossiers pour un débat permettait par ailleurs de mettre davantage l'accent sur le couple éditeur-auteur que sur l'empreinte de la FPH comme cela était perçu sur les maquettes plus anciennes.

Point d'aboutissement de cette évolution, la marque de fabrique «Éditions Charles Léopold Mayer» est devenue, depuis le mois de novembre 1998, la raison sociale de l'association. C'est une maison d'édition (adhérente au Syndicat national des éditeurs depuis 1997) qui publie et diffuse des «dossiers pour un débat», des «dossiers à fenêtre» et des livres, sur place et par correspondance. L'espace diffusion (au rez-de-chaussée de la rue Saint-Sabin) est le lieu où n'importe quel titre inscrit au catalogue peut être commandé ou acheté directement.

### Qu'est-ce que cela a changé du point de vue de l'édition ?

Peu de choses en apparence, mais le «peu» est significatif. Depuis l'origine, le contenu éditorial de nos dossiers a pour objectif de valoriser les réalisations de nos partenaires, de donner la parole à ceux qui ne l'ont généralement pas, de mettre à disposition de tous nos autres partenaires un savoir né de l'action. À nos débuts, nous avons édité des textes qui n'avaient pas de forme réellement littéraire. Nous trouvions des éditeurs qui exigeaient un vrai travail de réécriture.

Le chemin parcouru nous apprend que valoriser les connaissances, c'est aussi veiller à la lisibilité des documents, donc à leur qualité littéraire. Nous faisons désormais régulièrement appel à des professionnels de la plume pour améliorer les textes, veillons à devenir plus sélectifs dans le choix de nos publications. Par exemple, nous n'éditions plus systématiquement le travail des partenaires financés par la FPH, non parce que cela n'a pas d'intérêt, mais parce qu'être édité par les Éditions Charles Léopold Mayer n'est pas toujours le choix le plus rationnel, pour eux comme pour nous. L'objectif est qu'un texte trouve ses lecteurs, cela ne passe pas nécessairement par nous (nous pensons par exemple aux travaux de capitalisation des associations qui, malgré leur qualité, n'ont pas toujours trouvé leur public. Dans ce cas, mieux vaut que l'association réfléchisse à sa propre stratégie de diffusion). Ces évolutions, en accord avec notre nouveau statut participent à l'apprentissage du métier d'éditeur.

### Des éditions multiformes

L'évolution vers le métier d'éditeur, pour significative qu'elle soit, n'implique pas de rupture brutale. Les activités antérieures continuent de croître : environ 160 nouveaux titres sont parus depuis 1995 (hors traduction) dont une cinquantaine de Dossiers pour un débat et une quarantaine de Dossiers à fenêtre.

En parallèle à ces documents propres, nous poursuivons la politique de collaboration éditoriale initiée dans les années 90. C'est de plus en plus le souci du travail dans la durée qui nous anime. Au-delà de «coups» ponctuels, l'objectif est davantage le montage de collections qui s'inscrivent dans une perspective à long terme.

De nouvelles collections sont ainsi apparues depuis 1995 : « Gouvernances démocratiques » avec Desclée de Brouwer ; « Voix du silence » avec les Éditions d'En bas (Suisse) ; alliance avec la collection « Pollen » des Éditions Alternatives ; lancement de la collection « Avoir 20 ans » avec les Éditions Alternatives et la revue Croissance.

La nouveauté porte également sur les livres (véritables livres, et plus seulement dossiers) aux Éditions Charles Léopold Mayer qui ouvrent la possibilité de véritables coéditions (avec L'Harmattan et Desclée de Brouwer pour le moment). Devenir éditeur à part entière nous permet d'entrer dans un partage pertinent de la commercialisation reposant sur la détention conjointe de droits. Ces éditeurs se chargent du placement en librairie et nous nous chargeons de la vente par correspondance dans les réseaux. Cette nouvelle forme de collaboration est une importante étape de croissance : nous avons dépassé le stade où nous prenions part (souvent très lourdement) à l'édition de textes, sans en être l'éditeur. De fait, ce que nous appelions coéditions était un abus de langage, il s'agissait plutôt de coproductions.

La période 1995-1998 fut aussi marquée par un échec et trois disparitions. L'échec est celui de la collaboration non aboutie avec les Éditions SEPIA qui devaient reprendre la collection de livres bilingues « Arbres aux accents », abandonnée par Syros. De fait, nous cherchons toujours une nouvelle formule pour cette collection à laquelle nous tenons beaucoup. Les disparitions sont celles de la revue « Histoires de Développement » éditée avec le Ciedel<sup>20</sup> ainsi que deux collections conçues avec les Éditions Syros : « Ateliers du développement » et « Regards Mosaïques ».

Au-delà de chaque collection particulière, nous constatons que la collaboration avec les maisons d'éditions a changé : une confiance s'est établie avec nos partenaires (Éditions Alternatives, Éditions La Découverte, Desclée de Brouwer, Indigo côté femmes, Éditions de l'Aube, Descartes & Cie...) et même si le nombre de partenaires n'a pas changé, les mouvements entre les anciennes et les nouvelles collaborations reflètent une plus grande qualité des rapports.

Du stade de l'absence de structure propre à celui des Éditions-diffusion Charles Léopold Mayer, nous avons cherché la structure juste. Nous sommes devenus éditeurs, mais pas comme les autres (des prix bas, des contenus différents des éditeurs classiques...). Dans notre fidélité aux choix de départ se dessine un chemin propre, pas forcément en marge (voir le nombre de collaborations avec les maisons d'éditions classiques), pas non plus sur les plates-bandes des autres (ce que nous faisons, les maisons d'éditions ne souhaitent ou ne peuvent le faire). En corollaire, notre positionnement pose parfois de gros problèmes (voir la transversalité des sujets qui ne cadre pas avec les classifications des libraires), ce qui n'est qu'une invitation à un effort croissant à la diffusion, l'un des axes de travail privilégié du binôme travaillant à plein temps pour les Éditions-diffusion Charles Léopold Mayer.

## Toucher de nouveaux publics, construire un véritable système de diffusion : vers une politique de diffusion systématique

Globalement, nos résultats sont très encourageants, notre base de travail actuelle est solide (gestion, outil de diffusion, administration des ventes, etc.). Nous avançons petit à petit sur le terrain des relations publiques (pour ne citer qu'un exemple, un contrat passé avec la revue *Alternatives économiques* nous permet chaque mois de bénéficier d'un quart de page pour la promotion de nos ouvrages). Nous devons cependant redoubler d'efforts dans notre stratégie de diffusion.

### S'ouvrir, diversifier les ventes

Rapport des ventes entre la FPH et les clients extérieurs au cours des trois dernières années.

Année	Nombre de ventes	Nombre de ventes extérieures	Nombre de ventes extérieures en pourcentage	Nombre de ventes extérieures en pourcentage	Nombre de ventes extérieures en pourcentage	Nombre de ventes extérieures en pourcentage	Nombre de ventes extérieures en pourcentage
1996	15	2 360	15,68%	15,68%	15,68%	15,68%	15,68%
1997	15	2 134	14,22%	14,22%	14,22%	14,22%	14,22%
1998	15	2 708	18,05%	18,05%	18,05%	18,05%	18,05%

20. Centre international d'études pour le développement local.

Globalement, le chiffre d'affaires ne cesse de progresser depuis 3 ans (à période égale). Bien que le poids de la FPH comme client soit encore très marqué, le taux de ventes à l'extérieur ne cesse de croître. Il faut donc distinguer dans l'ensemble des ventes, d'une part les envois de livres achetés aux Éditions Charles Léopold Mayer par des personnes ou institutions extérieures ; d'autre part, les achats faits par les différents programmes de la FPH pour leurs partenaires et qui constituent des dons, des actes de promotion ou d'information. À l'extérieur, notons que les titres FPH ne sont que rarement présents sur les linéaires des libraires et nous sont commandés à l'unité sur la demande de leurs clients. Tout en demeurant faibles, les commandes des libraires marquent une nette augmentation ces derniers mois.

Nous devons intensifier et diversifier cette dynamique. Jusqu'à cette année, l'intensité et la multitude d'activités des uns et des autres, tant à l'espace diffusion qu'à la FPH, n'a pas permis d'activer une dynamique promotionnelle pour chaque titre. Nous avons essentiellement travaillé sur la base du catalogue dans sa totalité. Aujourd'hui, il nous faut affiner et démultiplier nos actions.

### Construire un véritable système de diffusion

La question de la diffusion des titres des Éditions Charles Léopold Mayer, qui concerne tous les programmes, est une question sensible. La démarche de la Fondation elle-même n'est pas celle d'aller chercher le client. Faire un effort de diffusion (aller au public) est donc un peu inverse de la tendance naturelle qui laisse les gens venir vers nous, ne serait-ce qu'à cause de notre statut de Fondation (et de la capacité financière qui l'accompagne).

Jusqu'à ce jour il n'existe pas de stratégie systématisée de promotion des titres FPH. L'essentiel des ventes repose sur deux modes : la vente sur place dans les locaux de la FPH et la vente par correspondance. La promotion, quant à elle, repose sur un outil unique : l'annuaire de la FPH (6000 entrées). Les ventes par correspondance (VPC) sont réalisées grâce à l'envoi de catalogues, de « *Quoi de neuf* », quelques rares mailings et activités promotionnelles de l'auteur. Par ailleurs, nous n'avons pas de relations publiques et de relations presse systématisées et les fiches DPH (hors dossiers de fiches du catalogue) ne sont pas tellement valorisées comme outil de promotion.

Les ventes sur place restent aujourd'hui encore très marginales. Seuls les « Parisiens », les contacts de passage à Paris, les personnes ayant rendez-vous à la Fondation, les participants à certaines réunions à la FPH ainsi que les coursiers des librairies font des achats à l'espace diffusion. Leurs commentaires sont à la fois élogieux et étonnés : « C'est formidable... Comment se fait-il que l'on ne vous connaisse pas ?... ».

Face à ce constat, voici quelques directions sur lesquelles nous comptons travailler dans les années à venir pour affiner le dispositif de diffusion et le renforcer.

Afin que les ventes à l'extérieur de la FPH deviennent aussi importantes que les flux internes à la FPH, de nouvelles pratiques se font jour qui ont vocation à se développer et se généraliser. En lien avec le responsable des éditions, les auteurs, les responsables de programmes auxquels ces publications sont liées, il s'agit de créer une force de promotion de l'ouvrage dans et avec les réseaux de partenaires. Il s'agit de mobiliser, au-delà de l'annuaire FPH, les réseaux de l'auteur ou de l'institution à laquelle il est lié. La présence d'un nouveau salarié (depuis juillet 1998) permet de dépasser la charge d'administration des ventes et ainsi de libérer du temps pour une dynamique de diffusion plus sophistiquée.

La structuration d'une véritable dynamique de diffusion passe également, classiquement, par des actions telles que la location de fichiers d'adresses (avec possibilité de ciblage précis), la prospection des bibliothèques et des centres de documentation, des relations presse, la recherche de fichiers d'adresses pertinents grâce aux partenariats avec les auteurs et les réseaux, la recherche de synergies avec d'autres revues (*Alter eco*, *Adri-info*...), par la création de mini catalogues spécifiques pour des rencontres, par l'envoi de mailings ciblés informant de nos nouveautés.

Cet ensemble d'actions appelle un renouvellement des outils de travail : nouveau logiciel de comptabilité et de gestion commerciale permettant une gestion plus fine des ventes, constitution rapide de mini-dossiers de fiches DPH avec un objectif de promotion, création d'une banque de données pour tout fichier récupéré, amélioration du système de commandes via l'Internet.

## Questions de gouvernance<sup>21</sup>

La gouvernance c'est ce qui détermine notre fonctionnement. « C'est la capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentations, d'institutions, de processus, de corps sociaux, pour se gérer elles-mêmes dans un mouvement volontaire.<sup>22</sup> »

Avec la gouvernance, il s'agit de penser l'organisation de la société en englobant, bien au-delà des seuls gouvernements, l'ensemble des acteurs politiques, économiques et sociaux qui la structurent. Parler de gouvernance c'est regarder comment la société est organisée, ce que cette organisation génère comme modes de réponses aux questions collectives.

Le questionnement global de la FPH rejoint directement ce thème : comment la société peut-elle s'organiser pour mieux faire face aux défis du vivre ensemble, à différentes échelles, de l'entreprise à la planète.

L'intérêt de la Fondation pour la gouvernance part de points divers qui, finalement, font système. Entre la question des logiques institutionnelles et les relations État et société, les rapports sont très profonds qui se nourrissent mutuellement. Derrière la diversité, il y a une unité du sujet, le fil rouge de la gouvernance.

### Gouvernance de la Fondation, gouvernance des fondations

L'histoire de la FPH, comme son expérience quotidienne, est marquée par la réflexion sur elle-même, sur les méthodes de travail, l'articulation des programmes et la structuration de l'ensemble.

La période sabbatique de 1988-1989, nous a conduits à passer du soutien financier à des projets ponctuels à l'animation de programmes collectifs et de réseaux d'échanges. La raison d'être de la Fondation n'a pas changé (le progrès de l'Homme). À objectifs constants, nous avons mené une importante réflexion sur la pertinence de notre action. En est ressortie une remise en question de notre logique interne ; comme pour tout autre institution, c'est cela qui conditionne la forme de notre intervention sur le réel, donc les impacts de notre action.

Ce questionnement sur notre propre architecture se poursuit depuis, au rythme des périodes sabbatiques bi-annuelles, et, de façon quasi continue, au fil des différentes réunions d'équipe. Le dossier « *l'essentiel est aux cuisines* », rédigé en 1994 est le reflet de cet effort de réflexion sur nos méthodes : il explique le pourquoi et le comment des nomenclatures des programmes, de l'annuaire, des fiches de suivi, de la gestion collective de la mémoire, de la comptabilité analytique, des procédures budgétaires, des outils d'échanges d'expériences et de l'informatique. La conviction que « *l'essentiel est aux cuisines* » est fondatrice de l'importance que nous accordons à notre organisation. C'est le premier

21. Texte issu d'entretiens avec Pierre Calame et Richard Petris, du dossier à fenêtre n° 61, et de diverses notes internes.

22. Calame Pierre, Talmant André, *L'État au cœur*, DDB, Paris, 1997, p. 19.

niveau de questionnement sur la gouvernance.

Ce constat issu de notre expérience, suivant lequel la façon dont on s'organise conditionne l'action, trouve des échos auprès de bien d'autres personnes, y compris chez certaines fondations américaines avec lesquelles Pierre Calame est en relation. Dans un texte intitulé «dix questions clés pour la gouvernance des fondations», il met en question les modes de fonctionnement des fondations, toutes organisées sur un modèle qui privilégie le financement de projets ponctuels correspondant à un créneau précis.

La réflexion sur la FPH, comme sur les fondations en général, vise à renouveler les modes d'action classiques, proposer d'autres façons de faire pour apporter des réponses réalistes et pertinentes aux défis des sociétés. Ce sont bien là des questions de gouvernance.

## Relations État et société

Le concept de gouvernance est aussi le fondement de la nouvelle nomenclature du programme «État et société» (ETA) de la Fondation. En s'appuyant sur les «spécialités» de la Fondation (animation de réseaux, conduite de réflexions collectives, rencontres d'échanges d'expériences) ce programme s'est donné pour objectif de faire progresser de nouveaux concepts, de nouvelles doctrines et pratiques en matière d'organisation et d'action publique.

La crise de l'État et de l'action publique est une question majeure que l'on retrouve partout, à tous les niveaux. Elle pose une difficulté conceptuelle, en termes de limites du questionnement : où commence la crise de l'État ? Depuis le début, un axe de travail du programme ETA a été de baliser petit à petit ce champ, d'identifier les questions sous-jacentes, conduisant ainsi à élargir la réflexion de la réforme de l'État à l'évolution de la gouvernance, comme défi majeur du prochain siècle. C'est ce concept qui a permis de faire l'unité entre les aspects très divers du programme (depuis le renouveau de la démocratie et de la citoyenneté jusqu'au renouveau de l'action publique).

Comment, à chaque niveau, les sociétés se gèrent-elles dans l'interdépendance et la diversité des situations et des préoccupations ? Comment les citoyens des démocraties sont-ils impliqués dans la gestion de leur destinée collective : quelle emprise ont-ils sur leur destin ? Comment l'humanité peut-elle avoir prise sur sa destinée ? À ces questions, les réponses sont toujours illusoires : ni le régime parlementaire, ni le développement de la société civile ne fournissent de réponse réelle.

L'État-nation est une échelle de moins en moins adaptée à la régulation des problèmes essentiels de nos sociétés (dans un contexte de mondialisation, l'humanité est face à sa propre violence). Par ailleurs, notre travail avec les réseaux humains, les ONG nous a conduits à prendre conscience du fait que l'action locale ne trouve son sens que dans la capacité de dialogue et d'interpellation des organisations publiques : l'efficacité de l'action locale est indissociable de l'évolution de l'État. Les démocraties ne sont pas à même de prendre en charge les défis et les mutations à long terme, il faut donc faire face à la crise du politique, de la citoyenneté et de la démocratie.

Toutes sortes d'actions vont dans ce sens : les interventions de Pierre Calame et André Talmant sur les questions de modernisation de l'État ; la mise en place de réseaux et d'alliances afin de créer du pouvoir, et du possible, sur notre destinée collective (comme la construction d'un chantier de l'Alliance sur la gestion intégrée des territoires ; la valorisation du réseau d'échange d'expériences sur le développement durable au niveau local...) ; c'est la création de la collection *Gouvernances Démocratiques*<sup>23</sup> ; l'appui à des formations permanentes de cadres territoriaux (cadres africains, séminaire avec l'association des secrétaires généraux des grandes villes françaises, coopération avec l'association des maires de Chine...) ; c'est la publication de *L'État au cœur*<sup>24</sup>, et les efforts pour en imaginer des suites collectives ; le travail d'élaboration de chartes (comme celle, européenne, pour le droit à habiter) ou de propositions de loi (comme les propositions pour l'initiative économique émanant de groupes de travail mixtes liés au programme ECO).

Les initiatives sont nombreuses qui convergent toutes dans le même sens : renouveler les modes d'élaboration des politiques publiques, œuvrer pour des processus participatifs, inventer des formes d'organisations collectives, en un mot, faire évoluer la gouvernance, faire émerger une nouvelle philosophie de la gouvernance.

23. Éditions Desclee de Brouwer.

24. Calame Pierre, Talmant André, *L'État au cœur*, DDB, Paris, 1997.

## De l'absence de guerre au bien-vivre ensemble

Une autre expression de l'intérêt de la FPH pour la gouvernance est l'histoire du programme « Construction de la paix » (PAX) dont la thématique n'a cessé de s'élargir de la paix définie comme l'absence de guerre à la question « comment vivre ensemble ? ».

Depuis les années 60, les préoccupations pour la paix portaient sur la résolution des conflits dans le contexte de la décolonisation, du désarmement, des mouvements de non-violence, du nucléaire, du développement du tiers-monde. La chute du mur de Berlin a marqué la fin de cette période. Aujourd'hui, nos sociétés génèrent leurs propres difficultés, bien différentes des guerres classiques. La question de la paix se pose en termes permanents et globaux. Cette évolution déstabilise un certain nombre d'organismes qui s'étaient constitués en opposition à une question délimitée ; elle laisse place à un autre besoin de concevoir le monde ensemble dans la paix, l'unité et la diversité... d'où l'émergence de processus comme celui de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire. L'un des défis à l'origine de l'Alliance est la reconversion des industries d'armement. À l'époque, le problème était très circonscrit, les choses ont changé.

C'est ce qu'exprime par exemple le paradoxe européen : la pacification du territoire s'accompagne de la montée des déséquilibres sur les territoires (parmi lesquels les risques d'exclusion ou la montée de la violence urbaine). De la construction de la paix à l'art de vivre ensemble, le travail porte donc moins sur les risques d'affrontement que sur la construction de l'avenir dans un contexte de mondialisation et de complexité croissante. La construction de la paix est ainsi directement liée à l'organisation des sociétés nationales et de la société internationale.

Poser les questions différemment conduit à faire évoluer la gouvernance : il s'agit de sortir des modes de réflexion traditionnels, prendre en compte la responsabilité et l'articulation des différents secteurs de la société. Construire la paix questionne la reconstruction d'un État et la bonne organisation des institutions, de la société. Cela questionne également les autres acteurs, comme par exemple les ONG ou les organisations de citoyens dans leur relation aux pouvoirs publics. Il s'agit de reconnaître que le gouvernement de la société ne concerne pas seulement la classe politique. Par définition, les ONG sont hors du gouvernement. Même quand cela se vérifie, elles ont cependant une place entière dans les jeux de pouvoir et d'action, dans l'organisation de la société : elles tiennent une place dans la gouvernance de la société.

Construire la paix, cela peut aller jusqu'à rejoindre les thèmes de développement humain et durable, la gestion des ressources non renouvelables, la protection de l'environnement. On rejoint les différentes échelles de la gouvernance.

## Logiques institutionnelles

Partant de la réflexion sur nous-mêmes, puis de l'analyse de la crise étatique, notre travail nous a conduits à reconnaître les logiques institutionnelles et les modes d'organisation comme des éléments fondamentaux de la gouvernance.

L'art de la gouvernance doit regrouper un ensemble de principes de gestion applicables à des organismes non strictement économiques (au sens « gérés par le marché »).

Certains de ces principes de gestion sont identiques à ceux des autres organisations mais d'autres sont spécifiques. Or, des milliards ont été consacrés par les entreprises à l'art du management ; ce n'est pas le cas pour l'administration où l'on a tendance en conséquence à transposer abusivement les principes du management privé. En outre, l'art de la gouvernance est éclaté en disciplines séparées – sciences politiques, droit administratif, méthodes de gestion. L'attention y est trop focalisée sur les relations entre le monde politique (« les décideurs ») et l'administration. C'est comme si, dans le management des entreprises, on prêtait une attention exclusive aux relations entre le conseil d'administration et la direction.

Nos représentations et nos institutions sont décalées par rapport à un monde rapide, changeant, complexe. Le défi de la gouvernance réside dans la nécessité de combler ce décalage : trouver des façons de penser et de s'organiser en phase avec la réalité afin de pouvoir produire des réponses pertinentes, adaptées à l'évolution de la société.

L'essentiel réside dans la capacité des sociétés à gérer leur relation avec la biosphère ; changer les représentations, c'est faire évoluer la gouvernance. Cette question interpelle les sciences politiques, la



démocratie, la recherche, les ONG, la décentralisation, etc. Derrière la variété des thèmes, un fil directeur : la question vitale de l'organisation de différents acteurs gouvernementaux, non gouvernementaux et privés face à la gestion de la planète.

## Petite histoire de l'ex-programme lex<sup>25</sup>

### Du poids des mots : de l'exclusion à la solidarité

Si au début de l'année 1999, le programme « LEX »<sup>26</sup> a troqué son sigle initial pour « ECO », (« Une économie pour une société solidaire »), c'est que le terme même d'« exclusion » est en soi excluant. Il induit des politiques de compensation, liées à des publics cible. Automatiquement, on crée des catégories d'exclus d'où ils ne sortent plus.

Ce que pointe l'idée de lutter contre l'exclusion, c'est un problème, non une valeur nécessaire à la société (la solidarité) ou un objectif (la cohésion). Avec ce terme on se demande comment soigner une société malade, mais pas comment créer une société meilleure. Agir contre l'exclusion c'est soigner des symptômes, tandis que chercher à construire une économie pour une société solidaire c'est chercher des alternatives aux causes des symptômes.

### D'une question globale à un programme centré sur l'économie

Avant 1995, cinq axes structuraient le programme LEX : la recherche des causes macro-économiques de l'exclusion d'une part, quatre entrées thématiques d'autre part (initiative économique, logement, santé, enseignement). Pourquoi, depuis quatre ans, nous sommes-nous recentrés sur l'économie ?

L'exclusion est un thème éminemment transversal, qu'abordent à un titre ou à un autre tous les programmes de la Fondation. INO l'aborde par les nouvelles technologies ; PAX par les conflits armés ; DIV touche à l'exclusion culturelle ; ETA à l'exclusion politique, etc. Par ailleurs, l'économie et le social sont des champs énormes : comment faire pour que l'économie soit réellement au service des hommes est une question qui suffit à structurer un programme. En 1995, la Fondation a lancé une étude de cadrage pour LEX<sup>27</sup> qui montrait bien le caractère global de l'exclusion. C'est justement parce que nous ne pouvions ni ne voulions embrasser cette globalité au sein d'un seul programme que nous nous sommes clairement positionnés dans le champ de l'économie.

Dans cette évolution, notre participation au sommet social des Nations unies à Copenhague en 1995 a été importante : elle a permis la production d'un texte, *Une alliance mondiale contre l'apartheid social*, qui met en valeur les dimensions économiques et politiques de ce qui, aujourd'hui, coupe la société en

25. Texte issu d'un entretien avec Philippe Amouroux.

26. Sigle du programme « lutte contre l'exclusion ».

27. Causes macro-économiques de l'exclusion.

deux. Une économie au service de l'homme, constituait par ailleurs l'un des grands axes de cet ensemble d'orientations et propositions. Ainsi s'est précisé l'objet du premier volet du programme actuel, qui est le soutien du pôle socio-économie (PSES) de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire. Le deuxième volet, anciennement dénommé « lutte contre l'exclusion par l'initiative économique » a désormais pour intitulé « initiatives économiques pour une société solidaire ».

## **L'animation du pôle socio-économie de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire<sup>28</sup>**

L'Alliance a commencé à se structurer autour de pôles il y a quatre ou cinq ans. Un pôle c'est un regroupement thématique animé par des gens qui jouent le rôle de cœur : ils font circuler l'information, ils sont au service des autres, ils donnent du rythme (en anglais, on l'a traduit par « Nexus » qui évoque l'idée de noyau). En 1996, on s'est aperçu que le pôle « économie » n'était pris en charge par personne : un champ tellement vaste qu'il avait de quoi décourager. Trouver des animateurs pour un pôle « socio-économie » de l'Alliance est devenu un de nos objectifs. Jean-Louis Laville et Laurent Fraisse (Agence pour le développement des services de proximité) ont été les premiers intéressés pour animer le pôle européen. Puis le PACS (Marcos Arruda à Rio de Janeiro) s'est proposé pour animer le pôle Amérique latine et la coordination internationale. Le but des pôles est, à l'aide de questions transversales, d'arriver à une vision globale d'un système économique et social cohérent, responsable et solidaire.

Une dizaine de thèmes répertoriés (emploi, régulation du commerce, modèles politiques, systèmes financiers...) constituent le cadre des chantiers socio-économiques de l'Alliance. Les animateurs des pôles font le lien entre les chantiers thématiques de l'Alliance : par exemple, les gens qui travaillent dans le domaine de l'économie solidaire ont peu l'occasion de parler avec les gens de la finance. Or, pour promouvoir un autre type d'économie, une économie alternative et solidaire, il faut avoir la capacité de faire travailler entre eux des gens qui ne se rencontrent pas, de faire se croiser les regards.

Il y a d'un côté la nomenclature de fait : quels sont les experts, quels sont les centres de recherche, quels sont les gens qui pensent et qui agissent pour mettre en place des systèmes alternatifs ? De l'autre, cette entrée par les grandes questions transversales de la voie sectorielle qui créeront la cohérence de demain. Ces deux approches se complètent : la première permet de mobiliser les gens à partir de leur propre structure de référence ; la deuxième permet de croiser les regards sur les grandes questions de société.

L'animation des pôles implique une réflexion méthodologique qui est loin d'être aboutie : comment relier les thèmes ? Quel modèle global cohérent (politique, économique, écologique, culturel) peut-on proposer pour créer des alternatives au modèle libéral capitaliste ? Tout cela se construit petit à petit, c'est un travail de longue haleine et les animateurs de programme ne sont pas faciles à trouver. Avec eux, on invente au fur et à mesure les modes de fonctionnement concrets de l'Alliance : comment cette idéologie d'un monde plus responsable et solidaire se met en pratique avec des grandes orientations, quelles étapes se donner, comment travailler ?

## **De l'échange d'expérience à l'action politique**

On distingue plusieurs étapes dans l'échange d'expériences : la collecte d'informations, l'écriture, la discussion autour de fiches, puis l'analyse transversale d'où l'on tire des principes d'action. Ces principes peuvent avoir deux cibles : soit un retour vers les acteurs (c'est l'amélioration des pratiques, l'ingénierie de l'action) ; soit modifier les conditions cadres de l'action (agir auprès du législateur et des grandes institutions comme les systèmes bancaires, c'est-à-dire faire du lobbying ou la recherche d'action partenariale). À ce moment-là, les acteurs de la société civile ont la capacité de faire des propositions d'évolution législative, de les travailler avec les pouvoirs publics et les autres institutions. Jusqu'en 1995, au sein du programme, on en était resté à la collecte/discussion. Il fallait donc en tirer des principes pour l'action, puis les mettre en œuvre et les promouvoir.

28. Voir le document de présentation (Plate-forme pour un monde responsable et solidaire) ou encore le texte « Une Alliance, des alliances » p. 35 de cet ouvrage.

L'un des groupes existant dans le programme avant 1995 était un groupe de capitalisation d'expériences (qui s'est ensuite appelé «Regards»), presque exclusivement orienté sur la rédaction et la discussion autour de fiches d'expériences<sup>29</sup> sur le thème de l'initiative économique (notamment sur l'aspect financier et sur la dimension d'accompagnement). Son objectif en termes d'élaboration de propositions n'était pas très clair. C'était plutôt un groupe de réflexion, dont la Fondation s'est aujourd'hui retirée.

Il existait un autre groupe dont l'objectif était la création d'une banque solidaire européenne. À la fin de 1994 a émergé l'idée d'un regroupement des financiers solidaires pour développer l'épargne solidaire en France. C'est de là qu'est né «Finansol», lancé publiquement en mai 1997. Dans Finansol il y a non seulement des banquiers solidaires mais aussi maintenant des banquiers qui collectent de l'épargne dite de partage<sup>30</sup>. Ce groupe mène une action politique : il a fait des propositions, les promeut, il a un plan d'action, rencontre régulièrement des responsables du ministère des Finances.

D'autres groupes de travail se sont lancés au cours des dernières années. L'un d'entre eux porte sur le thème des «relations micro-macro» : comment influencer les courants de pensée en partant d'initiatives locales ? Sur la base d'analyses de cas a été mené un travail plutôt conceptuel, axé vers les changements de représentations et de mentalités, des valeurs et des courants de pensée. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait aucune perspective d'action : nous avons par exemple l'idée de faire un «contre-sommet du micro-crédit».

### **Initier des débats où parole publique et parole citoyenne se rencontrent : changer les modes d'élaboration des politiques publiques**

La plus grande avancée concerne les groupes de travail sur la création d'entreprises. À partir d'une enquête sur les pratiques d'accompagnement des organismes de financement solidaire, le groupe «Profession créateur» a commencé autour de deux axes de travail : l'ingénierie de l'accompagnement (comment améliorer les pratiques) et la question du statut du créateur. Un chômeur qui a le projet de créer une entreprise en France perd ses droits et sa sécurité d'un coup (tandis que son entreprise, elle, ne démarre pas d'un coup). Il y a donc besoin d'un statut qui corresponde à ce temps intermédiaire. C'est l'idée de «couveuse» qui a vu le jour sur quelques sites expérimentaux, grâce à des dérogations de la Direction du travail. À l'initiative d'Eficéa<sup>31</sup> et dans le cadre de «Profession créateur», un groupe s'est formé, réunissant les couveuses existantes auxquelles sont très vite venus se joindre les dizaines de projets en préparation.

Après un an et demi de travail sur les modalités de fonctionnement des couveuses, le statut des «couvés» et des couveuses, le groupe a élaboré un document de synthèse dans lequel il propose aux pouvoirs publics :

\* Dans un premier temps de favoriser l'obtention de dérogations nécessaires dans les départements pour que des projets de couveuses puissent voir le jour. Aujourd'hui, trop peu sont en fonctionnement pour pouvoir tirer des conclusions permettant de définir les orientations législatives nécessaires à leur développement. Ce sont donc des statuts existants qui sont adaptés pour l'expérimentation.

\* Puis de constituer avec des membres du groupe couveuse un comité national mixte dans lequel techniciens des réseaux et des administrations pourront évaluer tous les projets expérimentaux.

\* Enfin, après un certain temps, des conclusions pourront être tirées évaluant la pertinence d'un statut spécifique aux couveuses et surtout aux couvés, débouchant le cas échéant sur des propositions au législateur.

À peu près à la même période, «Profession créateur», réagissant à la suppression de la prime «Accre»<sup>32</sup> accordée aux créateurs d'entreprises avait réalisé un document de propositions dont il faisait la promotion dans les différents ministères et délégations concernées en s'appuyant sur l'idée de «stratégie

29. Près de 1 000 fiches DPH ont été rédigées par ce groupe, ce qui est important par rapport à l'ensemble de la base.  
30. Quand des épargnants renoncent à une partie du revenu de leur épargne au profit d'organismes de financement solidaire.

31. Épargne, financement, information des créateurs d'entreprises et d'activités.

32. Aide aux chômeurs, créateurs et repreneurs d'entreprise.

latérale» : au lieu d'avoir une stratégie militante avec des revendications sous la forme d'oppositions frontales aux lois existantes, il s'agit de botter en touche, en intégrant, dans un projet plus vaste, et *par une démarche participative* les motivations de l'ensemble des acteurs publics et privés. Si l'on arrive à faire cela, ce sera complètement nouveau.

Ce faisant, nous nous sommes aperçus que deux autres groupes poursuivaient, sur des thèmes identiques ou complémentaires, des démarches similaires : Finansol d'une part, mais aussi le groupe animé par Jean-Pierre Worms, président de France Initiative Réseau. En 1997, pour essayer d'être cohérents face à une action politique qui ne l'est pas, nous avons lancé une invitation à ces deux groupes et à un troisième, qui comprenait de gros réseaux avec lesquels nous avons eu peu de contacts jusqu'alors (comme par exemple les Boutiques de Gestion, Entreprendre, etc.). La fusion de ces trois groupes a donné naissance à Synergies pour la création d'entreprises, où a été inventée une nouvelle forme de travail collectif ; Synergies est une association de fait, mais il n'y a aucun statut, ni organe de décision officiel : les décisions sont prises au consensus... C'est un groupe difficile à maintenir en cohérence : les franges extrêmes tirent un peu dans leur sens, mais l'intérêt est que les pouvoirs publics ont enfin en face d'eux un collectif représentant le champ de la création d'entreprises dans la diversité de ses sensibilités (des créateurs en insertion aux créateurs *a priori* les mieux armés). Être capable de se regrouper, c'est gagner en légitimité vis-à-vis de nos interlocuteurs et en efficacité pour que les lois sur l'initiative économique en France ne soient plus incohérentes et éclatées entre tous les ministères.

Le résultat de ce travail en commun c'est l'organisation de la Conférence nationale pour la création d'entreprises de novembre 1998 (préparée par des groupes de travail mixtes associatif/pouvoirs publics/partenaires sociaux/entreprises). Ce sont 39 propositions qui constituent une politique cohérente pour la création d'entreprises, propositions déposées dans la plupart des ministères. La conférence a été une réussite. Nous avons acquis une reconnaissance publique et nous travaillons maintenant à un plan opérationnel à partir des 39 propositions : nous allons refaire le tour des partenaires institutionnels. Là encore, il faut essayer de définir un processus de travail collectif avec les pouvoirs publics, pousser la gouvernance en avant.

Notre objectif sur chaque série de propositions est, d'une part qu'il y ait un groupe institutionnel qui se crée pour que la parole publique s'élabore — aucun ministère ne peut résoudre le problème seul ; d'autre part de garder ce collectif informel qu'est Synergies pour que la parole citoyenne s'élabore. À partir de là, il peut y avoir une mise en commun dans des groupes de travail où se rencontrent ces deux paroles. Nous militons pour que les projets de lois émanent de groupes mixtes et non pas du seul législateur : consulter, même abondamment, la société civile n'équivaut pas à travailler ensemble.

### Des réseaux vers une alliance

Parallèlement, le programme s'internationalise. Nous tentons actuellement de soutenir la construction de réseaux similaires à Synergies ou Finansol en Asie et en Afrique. Le point de départ continental nous paraît bon parce qu'il permet de regrouper des gens sur des thèmes qu'ils partagent de fait : les Africains souhaitent être entre eux parce qu'ils font face aux mêmes institutions, aux mêmes problèmes. Les Asiatiques aussi, qui sont confrontés aux politiques de la Banque mondiale en Asie qui pousse au micro-crédit à outrance, perdant de vue la dimension humaine de l'initiative économique.

Ensuite, l'idée est que puissent se rejoindre les membres des réseaux continentaux en une *alliance des réseaux pour l'initiative économique pour une société solidaire*. Tous les membres des réseaux continentaux sont intéressés à voir comment se posent les questions ailleurs, et surpris de s'apercevoir à quel point, au-delà des contextes, les problèmes de fond sont les mêmes. On retrouve les mêmes processus partout : face au chômage ou à la pauvreté, quelle alternative à la crise des économies capitalistes et des systèmes financiers ? La variété des contextes est source d'enrichissement, les méthodes de lobbying pourraient être les mêmes, il y a un intérêt à ce qu'une alliance émerge pour créer une capacité de propositions alternatives.

L'enjeu de ces réseaux est qu'ils soient constitués d'acteurs et non pas d'adhérents rassemblés par des institutions qui font circuler de l'information mais où manque soit la liberté, l'autonomie, soit la volonté nécessaire pour que s'élabore une parole commune intéressante. Le mode de création d'un réseau est capital : il faut qu'il y ait une alliance à la base, une initiative collective fondée sur un processus participatif. « Pour moi, dit Philippe Amouroux, c'est cela qui est au cœur de la philosophie de la FPH et de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, c'est cette philosophie que j'ai adoptée au sein du programme. Ce qui m'intéresse c'est que les choses évoluent. Pour cela, l'idée d'alliance est incon-

*turnable, je ne crois pas qu'on puisse y arriver autrement. Le plus passionnant c'est ensuite la complexe « mise en musique », le passage de l'idée à l'action. »*

### **Pour l'émergence d'une stratégie globale**

Un des fondements du programme LEX au début des années 90 était un comité de pilotage central, organisé autour d'une charte à laquelle devaient progressivement se rallier d'autres personnes. La difficulté à obtenir cet élargissement nous a amenés à privilégier l'alliance de réseaux créés chacun face à des problèmes communs. De l'alliance de ces réseaux à leur articulation avec les réseaux de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, la boucle se bouclera naturellement.

Il y a une dimension citoyenne sociétale fondamentale à toute cette démarche : la société a besoin des initiatives de tous. Si l'on est dans une société de salariat où tout est dû, où tout est droit, mais où il n'y a pas toujours de devoirs et surtout pas d'initiatives, on rentre dans des mécanismes de défenses catégorielles systématiques. Il faut des créateurs, des citoyens porteurs d'initiatives ; pourquoi ne pas les former ? Il y a peu de moyens déployés là-dessus dans le fond. Il n'y a pas de stratégie claire et à long terme dans ce champ. Nous contribuons à essayer de la faire émerger.



## Une bibliothèque internationale pour penser le futur<sup>33</sup>

Le XXI<sup>e</sup> siècle s'ouvre sur un paradoxe : l'ère de l'Internet et des frontières abolies s'annonce aussi comme celle des replis identitaires et xénophobes. Le paradoxe n'est certes qu'apparent puisque c'est précisément en réaction à une telle ouverture que beaucoup ont tendance à se réfugier dans leur coquille. Mais partout l'on s'inquiète, à juste titre, des dangers « culturels » qui guettent la planète.

Dangers de « choc des civilisations », dénoncés au milieu des années 90 par l'Américain Samuel Huntington<sup>34</sup> ; selon son hypothèse, désormais « les causes essentielles de division de l'humanité et les principales sources de conflits ne seront plus idéologiques ou économiques mais culturelles ».

Dangers, plus subtils, de malentendus et d'incompréhensions mutuelles, signalés à la même époque par le professeur de littérature comparée de l'Université de Pékin, Mme Yue Daiyun, dont nous avons parlé plus haut dans l'article sur les relations avec la Chine. Dans *La Licorne et le Dragon*<sup>35</sup>, elle raconte la fable du poisson qui, se faisant expliquer la terre ferme par un ami crapaud, en déduit que les oiseaux sont des poissons qui volent et les charrettes des poissons montés sur roues : « Quand un être humain essaie de comprendre une culture différente de la sienne, sa tendance naturelle est d'y opérer des tris, de la disséquer et de l'interpréter à sa manière, ce qui crée inévitablement des malentendus entre cultures. L'existence de ces malentendus, ajoute le professeur Yue Daiyun, entraîne souvent des réactions de mépris ou de condescendance ». Mais pour qui cherche à les élucider s'impose vite le fait que les cultures ont toutes à s'apprendre mutuellement. Notamment pour affronter ensemble les problèmes de sauvegarde et de gestion de notre planète : comment chercher aujourd'hui des réponses aux défis de l'eau, des sols, de la démocratie, de la construction de la paix sans se poser à un moment donné la question de savoir ce qu'on en pense en Chine, en Inde, en Pologne, dans les Andes, en Afrique ?...

Ainsi, la rencontre des cultures peut-elle être, selon la volonté des hommes, constructive ou explosive<sup>36</sup>. La proposition d'une *Bibliothèque interculturelle pour le futur* est de contribuer à faire pencher la balance du premier côté. Elle repose sur une foi dans la capacité du livre à être utile à l'action, sur la conviction que les processus éditoriaux, s'ils sont des aventures partagées, peuvent aider à un dialogue fécond entre les cultures, à des actions concrètes, à vivre en paix dans un monde de diversité.

Ces constatations générales rejoignent une autre préoccupation que porte la Fondation depuis 1995, concernant son propre fonctionnement. À cette époque, nous avions pris conscience d'une fameuse anomalie : alors que nous travaillions avec des partenaires situés dans le monde entier et parlant bien des

33. À partir de la note établie par Michel Sauquet, Catherine Guernier, Étienne Galland et Suzanne Bukiet.

34. Samuel Huntington, *The clash of Civilizations*, dans la revue *Foreign Affairs*, 1993.

35. Beijing University Press, 1995.

36. Voir le livre d'Edith Sizoo et Thierry Verhelst : *Cultures entre elles, dynamique ou dynamite ?* Éd. Charles Léopold Mayer 1993, Dossier pour un débat n° 34.I et 34.II.



langues différentes, nous continuions à ne publier qu'en français, et presque exclusivement à Paris. Alors, nous avons pris notre bâton de pèlerin, et nous avons exploré les possibilités de traduction d'une partie de notre catalogue à l'étranger. Dans un premier temps, les résultats ont été assez minces, à la notable exception de l'Amérique latine, sans doute parce que les textes que nous avions produits provenaient le plus souvent d'auteurs français ou helvétiques. Nous avons compris alors qu'il fallait trouver un mode de fonctionnement plus collectif et plus international. Nous avons alors pris l'initiative de rencontrer dans le monde entier des auteurs, des éditeurs et des institutions, pour connaître leurs positions en ce qui concerne l'interculturel, recueillir leurs suggestions, sentir leurs aspirations et réfléchir avec eux à d'éventuelles entreprises éditoriales communes sur des enjeux de société.

L'implication du monde de l'édition dans les échanges entre cultures est évidemment très ancienne et très riche, ne serait-ce que par l'impressionnante quantité de livres qui sont traduits tous les ans. Pourtant, de nombreux éditeurs expriment aujourd'hui une insatisfaction certaine face à la domination écrasante des règles du marché, et disent leur désir de relations plus profondes avec leurs homologues étrangers. Ils dénoncent fréquemment la logique de la Foire internationale du livre de Francfort, où le commerce prime sur l'échange d'idées, et où les droits de traduction sont souvent négociés davantage en fonction des chiffres de ventes qu'en lien avec le contenu des livres. Une mécanique reconnue comme économiquement nécessaire mais ressentie comme intellectuellement insuffisante.

Le projet de Bibliothèque interculturelle est né de ce constat et de l'envie d'expérimenter un nouveau type de dialogue interculturel. Nous l'avons construit ensemble, avec des auteurs et des éditeurs, de Pékin à Montevideo, de Beyrouth à Sydney, progressivement et de façon pragmatique, au fur et à mesure des rencontres. Nous l'avons conçu pour un public de lecteurs curieux de connaître le point de vue, l'expérience et les propositions de représentants d'autres cultures. Il ne s'agit pas de répondre à de simples besoins de spéculation intellectuelle mais au désir de personnes qui pensent pouvoir enrichir leur action par des références les plus ouvertes et les plus internationales possibles. Ces lecteurs sont des universitaires, des chercheurs, des journalistes, mais aussi et surtout des fonctionnaires, des élus, des gens du monde de l'entreprise confrontés à l'interculturel dans le quotidien de leur travail.

Aujourd'hui, la Bibliothèque propose trois principes d'action :

Tout d'abord, il s'agit de produire des livres ou des séries de livres collectifs conçus à leur source de façon multiculturelle. Chaque ouvrage (ou collection) peut prendre des formes très différentes, mais a toujours pour caractéristique d'être conçu au terme de plusieurs sessions internationales de travail réunissant des partenaires (éditeurs et auteurs-coordonateurs) de deux cultures au moins. Entre les sessions, les ressources d'Internet (courriers électroniques et sites web en particulier) sont exploitées pour l'avancement du travail, dans la mesure de l'équipement des participants. Chaque éditeur publie ensuite dans sa langue le ou les ouvrages, résultat d'un travail collectif, un travail où l'on s'est obligé à confronter des univers différents, plusieurs visions de la société.

Actuellement, quatorze processus éditoriaux à conception multiculturelle sont en cours ou en projet, répartis en trois catégories.

En premier lieu, des *inventaires interculturels*, recueils collectifs de textes existants ou de commandes qui font le point sur les connaissances et les pistes d'action concernant les grands défis du siècle : *sur la paix*, par exemple, les Éditions Trilce à Montevideo et l'École de la Paix à Grenoble travaillent ensemble depuis 1997 à la réalisation d'un ouvrage comprenant des extraits de textes fondamentaux sur la paix, des témoignages et des recensions de nombreuses initiatives de paix. *Sur l'eau* : un processus est engagé entre auteurs et éditeurs de l'Orient et du Moyen-Orient pour un recueil de textes sur les enjeux de l'eau dans l'histoire et dans le futur, ainsi qu'une analyse des politiques de l'eau dans le monde. *Sur la communication*, un processus d'inventaire critique des outils et des méthodes de communication pour une société solidaire rassemble depuis 1998 des Brésiliens, des Belges, des Français, des Indiens et des Sud-Africains...

En second lieu, plusieurs projets d'*anthologies* ont été lancés au cours des dernières années : une anthologie des grands textes fondateurs de l'écologie moderne, coordonnée par un scientifique tunisien, à paraître en Égypte et en France ; une anthologie alternative des textes fondateurs de l'Europe, pour récupérer de multiples textes non officiels mais souvent décisifs, qui ont permis d'aboutir à l'Europe politique d'aujourd'hui ; enfin, une équipe arabo-européenne se prépare à publier en France et au Maroc une anthologie de textes fondamentaux sur l'humanisme et la tolérance en terre d'Islam.

En troisième lieu, la Bibliothèque interculturelle construit progressivement, depuis deux ans, des outils pour mieux comprendre les termes mêmes du dialogue interculturel : un dictionnaire comparatif des termes de l'Histoire en russe, en anglais, en allemand et en français ; une collection philosophique sur

les mots clés du dialogue Chine-Occident — chantier qui met en relation des chercheurs, des linguistes et des éditeurs américains, chinois, suisses et français, pour un dictionnaire en plusieurs volumes montrant comment des mots comme *vrai, beau, bon, nature, expérience, individu, libéralisme, droit, universel*, peuvent avoir une signification toute différente selon les civilisations ; une collection littéraire qui va paraître simultanément en Chine et en France, *Proches lointains*, dans laquelle un écrivain chinois et un écrivain français donnent leur vision de notions comme le rêve, le goût, la nature, la nuit... ; enfin, une revue sino-européenne « Dialogues » a commencé à paraître en Chine, pour tisser des liens d'information actualisée entre la Chine et l'Europe.

La deuxième grande ambition de la Bibliothèque interculturelle est d'inciter à l'innovation dans le domaine des traductions/adaptations d'ouvrages. Nous avons en effet été amenés à réfléchir, entre éditeurs et auteurs de différentes cultures, au sens même des traductions : que traduire, pourquoi, comment ? Très vite, il nous est apparu que les traductions intégrales de textes (à vocation non exclusivement littéraire) ne correspondaient pas toujours aux attentes des lecteurs. Il nous semble qu'il y a mieux à faire aujourd'hui : les traductions gagnent souvent à n'être que partielles et elles peuvent être un outil de mise au travail collectif dans différents pays. Un exemple : le livre *L'État au cœur* de Pierre Calame et André Talmant est actuellement traduit de façon partielle en Égypte. Avant d'être publié en arabe, cette traduction partielle sera soumise à la lecture de plusieurs auteurs arabes qui, en résonance ou en réaction, rédigeront des textes sur la problématique de l'État dans leurs pays. Après une rencontre de tous les protagonistes, un livre collectif en un ou plusieurs tomes sera publié en arabe. Un processus de même nature pourrait par la suite être réalisé dans d'autres régions du monde.

Enfin, la Bibliothèque interculturelle vise à la constitution progressive (et déjà entamée) d'un réseau international d'éditeurs partageant le même désir de dialogue interculturel. Cela prendra beaucoup de temps ; chaque processus éditorial nécessite un temps très long consacré à l'explication mutuelle, au dialogue, afin de trouver des terrains d'entente à partir de stratégies éditoriales différentes et d'une inévitable (et souhaitable) variété dans la conception des ouvrages. L'aboutissement en un temps record d'une grande quantité d'ouvrages supposés être conçus pluriculturellement serait en soi très suspect. Cela voudrait dire que l'équilibre des voix n'a pas été respecté et que l'un des partenaires a dominé l'autre.

Par ailleurs, la conformité du projet à ses objectifs interculturels va dépendre de la fluidité et de la transparence de l'information, de l'utilisation d'Internet, et des formes collectives d'animation que nous allons pouvoir mettre en œuvre. Un comité de réflexion, composé d'une demi-douzaine de personnes d'Asie, d'Europe, d'Amérique du Nord et du Sud, existe déjà. Une proposition de calendrier de rencontres régulières sera soumise à l'ensemble des éditeurs engagés dans la Bibliothèque interculturelle. Cela nous permettra de mettre en commun les expériences et de renforcer le réseau par des contacts directs. La première de ces rencontres internationales aura lieu en 2000 ; elle sera l'occasion de définir une série d'outils communs (annuaires de ressources, instruments de liaison, etc.), et de mettre sur pied une *Charte de l'édition interculturelle*.



## **Une Alliance, des alliances : du singulier au pluriel, la construction d'une Alliance pour un monde responsable et solidaire (1995-1998) <sup>37</sup>**

### **L'Alliance vue d'ici**

L'Alliance est singulière et plurielle à la fois. Il pourrait y avoir autant de réponses que d'interlocuteurs à la question : « Qu'est-ce que c'est ? ». L'Alliance, c'est la préparation d'un événement, l'articulation d'une perspective, un effort de planification, une idée qui circule, un mouvement, des relations entre des chantiers et des personnes, une structuration du travail... Certains même l'expriment par un poème. C'est une institution sans murs, une action collective sans structure formelle, mais c'est surtout et avant tout un type de dynamique collective sans précédent.

Au-delà de ce flou revendiqué, comment comprendre ce qui se passe depuis 1993 sous cette appellation ? On peut se référer à une histoire, des racines (voir la Fondation en chemin n° 5), regarder l'horizon de l'Alliance (le tournant de ce siècle et les défis du suivant), ou observer comment cela marche (les méthodes pour se mettre en mouvement).

En 1993, la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire a mis en évidence l'existence de trois crises des relations et de l'échange, liées entre elles : entre les êtres humains, entre les humains et la nature, entre les sociétés. Issue d'esprits occidentaux et partant des questions écologiques et des grands risques technologiques, l'histoire de l'Alliance est celle d'une ouverture continue, d'un élargissement aux autres grandes questions globales ainsi qu'aux autres façons de penser le monde. Le développement de l'Alliance depuis 1995, c'est le passage d'un projet qui s'inscrit dans la stratégie d'un petit nombre (le groupe de Vézelay, puis la FPH) à un mouvement qui tente de s'élargir sans cesse, à d'autres régions, thèmes, milieux socioprofessionnels. C'est un développement qui mobilise l'énergie d'une foule d'alliés dont le travail fait que l'Alliance est vivante, ainsi qu'une part importante des moyens financiers et humains de la FPH.

### **Alliance/FPH, un air de famille**

La place de la FPH dans cette dynamique est une question récurrente ; il y a une forme de tension entre le projet de la FPH et un processus censé résulter d'une vision collective. Si l'on parle de la FPH, on peut dire que l'Alliance y tient une place importante, puisque la préparation de l'événement 2001 (la

37. Texte issu d'entretiens avec Manola Rauss, Gustavo Marin, Pierre Calame et de diverses notes internes.

prochaine échéance internationale de l'Alliance) fait partie du projet de la FPH, que tous les programmes participent de différentes manières à son développement, qu'un programme entier (AVE) lui est consacré. Deux projets liés, mais distincts.

Si l'on parle de l'Alliance, on peut dire que la FPH est une institution alliée, mais la spécificité de son implication reste très présente : outre d'être à l'origine de cette initiative, elle apporte des fonds indispensables à son développement<sup>38</sup>. D'autres alliés, ailleurs, parleraient différemment de cette histoire et de ces liens. Nous, nous parlons d'une Alliance en chemin, comme nous parlons d'une Fondation en chemin.

### **Comment se développe l'Alliance depuis 1995 ?**

L'Alliance part d'une question : « Comment surmonter le sentiment d'impuissance face aux défis du prochain siècle ? » qui définit un enjeu : créer une capacité collective d'agir sur notre destinée, avec la conviction qu'il appartient à chacun de créer du pouvoir. Depuis l'élaboration de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire en 1993, et jusqu'à l'Assemblée 2001, l'Alliance est dans sa phase de construction.

Depuis 1995, le développement de l'Alliance s'est réalisé par une série de rencontres et de travaux s'inscrivant dans un temps qui est celui de la gestation. Comme pour tous les autres êtres vivants, cette période n'est pas indéfinie, elle est même clairement déterminée par un calendrier. Ainsi va l'Alliance, conditionnée par la nature du processus (une tentative de convergence d'initiatives citoyennes pour sortir du sentiment d'impuissance), des méthodes de travail (la structuration en trois grands types de voies), et des outils de communication (réflexion stratégique pour réussir à travailler ensemble).

### **Avancées et points de rencontres depuis 1995**

L'Alliance est née des travaux du groupe de Vézelay à partir de 1987. L'idée de Plate-forme est née vers 1991. La structuration en trois voies date de 1992 : chaque mise en mots est datée, fruit d'innombrables influences. Quelles ont été les étapes importantes depuis 1995 ?

#### **Des rencontres majeures**

Au cours de la réunion de Barcelone en 1996, qui rassemblait une soixantaine d'animateurs de chantiers, s'est dessiné le passage de l'Alliance comme résultat d'une volonté (stratégie de la FPH) à un faisceau d'initiatives et d'idées plus largement partagées. À Barcelone, s'est posée pour la première fois la question de l'association des autres alliés à la conduite de l'Alliance. Il s'agissait d'une rencontre méthodologique, dont l'enjeu était de donner forme à l'Alliance ; c'est le moment fondateur de la structuration en trois voies (géo-culturelle, sectorielle, collégiale).

Autre moment majeur, en 1997, la tenue de la deuxième convention préparatoire à l'Assemblée 2001 sous la forme d'un ensemble de rencontres simultanées à São Paulo, Bangalore, Barcelone, Kigali, Alger et Roubaix. Elles regroupaient environ 300 personnes, dont 130 à São Paulo. Sorte de préfiguration de ce que pourrait être l'Assemblée 2001, ces rencontres se voulaient symboliques de la diversité (les peuples) et de l'unité (la planète) du monde. La plupart des alliés a participé d'une manière ou d'une autre à l'une des six rencontres et, pour beaucoup, la participation à des rencontres internationales était un fait inédit.

Ces rencontres n'ont pas été une réussite sur toute la ligne (encore que l'on puisse discuter de ce qu'est une rencontre réussie) : elles ont mis en évidence que la recherche de la diversité est un défi en soi. Une dynamique qui se veut mondiale doit trouver les moyens de permettre l'échange entre les cultures. L'expérience de São Paulo montre que la mise en présence de personnes de cultures les plus variées requiert une préparation d'une rigueur draconienne : il faut se garantir contre le risque de cacophonie, le risque de voir émerger plus de malentendus que d'ententes. Ces rencontres ont apporté d'autres enseignements : l'équilibre entre alliés signataires de la Plate-forme et alliés potentiels est fragile (mieux vaut ne pas confondre volonté d'entente entre alliés signataires et occasion de mobilisation d'alliés

38. En 1996, le conseil de Fondation a signé la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire. Quelques mois après, il a aussi élaboré un texte intitulé « L'Alliance, l'implication de la FPH dans son développement » qui répond à ces questions d'articulation, aux ambiguïtés d'une position parfois fortement critiquée par certains alliés.

potentiels) ; la nécessaire préparation du travail à partir de textes est à nouveau apparue comme un préalable indispensable ; a aussi été découverte la difficulté de trouver une bonne articulation entre des équipes d'organisation sur les lieux de rencontres et une équipe internationale d'orientation. Autant d'éléments que les alliés gardent en mémoire pour la prochaine échéance.

Une petite équipe internationale s'est constituée pour évaluer ces rencontres. Parmi d'autres, c'est le signe d'une autonomie croissante de l'Alliance.

### Une alliance à trois voies

Au-delà des difficultés d'avancement au sein de la voie collégiale (à l'exception des collèges jeunes et paysans), le développement de l'Alliance résulte du travail des alliés disséminés et reliés à travers les régions du monde, ainsi que de nombreux voyages et rencontres. C'est comme cela que se poursuit la construction de l'Alliance, dans la recherche d'échanges d'analyses et de propositions sur les grands défis de demain.

### Voie géoculturelle

En 1995, le visage de l'Alliance était surtout francophone, d'Europe et d'Afrique de l'Ouest. Depuis, les membres de l'équipe FPH ont beaucoup voyagé, dans le cadre de leur programme, mais aussi pour le compte de l'Alliance, dans le souci de trouver des alliés dans les différentes régions du monde. En parallèle, de nombreuses initiatives d'alliés ont permis l'élargissement du champ géographique. Ainsi de nouveaux alliés sont peu à peu arrivés de la région des grands lacs en Afrique, d'Asie, d'Amérique latine... L'Alliance est encore une dynamique fragile, peu connue du « grand public ». Elle est absente de certaines régions comme l'Europe de l'Est, embryonnaire dans d'autres comme les pays arabes. Mais des liens se créent et se développent, petit à petit. C'est une dynamique qui s'étend et qui, ce faisant, a gagné beaucoup de couleurs depuis 1995.

### Voie sectorielle

Structurée autour de chantiers, cette voie appelle une réelle coordination d'ensemble. Les rencontres internationales permettent l'articulation des différents chantiers. Cette question de l'articulation se pose aussi entre les chantiers de l'Alliance et les initiatives existant en parallèle sur les mêmes thèmes ou dans les mêmes régions.

L'Alliance doit apporter un diagnostic et des propositions. Rassemblés autour d'une question, les alliés doivent prouver leur crédibilité face à des milieux professionnels structurés. Cette crédibilité naît des réseaux ; de l'enracinement dans des réalités multiples ; du croisement entre chantiers ; de la perspective temporelle de l'Assemblée 2001 ; des outils communs de collecte de l'expérience et de circulation des informations. Il y a quelques chantiers très vivants, base d'émergence ou de convergence de réseaux qui s'internationalisent, mais le rythme de la voie sectorielle est disparate. C'est un problème dans la mesure où l'Alliance doit pouvoir permettre des propositions « équilibrées », qui rendent compte de l'ensemble des mutations essentielles. Un des grands retards comblé depuis 1995 est celui des chantiers politiques et sociaux (notamment grâce aux quatre rencontres de février 1995 — Rio, Paris, Pékin, Cape Town — qui se sont tenues en vue du sommet social des Nations Unies en mars 1995). Depuis 1996, quelques chantiers vivants ont commencé à organiser leurs rencontres (Eau, Écologie industrielle, Conversion des industries d'armement, Marchés financiers...).

Globalement, les chantiers de l'Alliance se développent lentement et demeurent un peu éloignés de la dynamique sociale de l'Alliance. Par exemple, ils ont relativement peu contribué à la préparation des rencontres de décembre 1997... Quelle aide la FPH peut-elle apporter pour que les chantiers puissent dynamiser des réseaux thématiques internationaux dans le temps et le calendrier de l'Alliance ? Le développement des chantiers internationaux s'appuie désormais sur les alliés déjà actifs dans la voie géoculturelle.

Si l'Alliance s'est développée en s'étendant à travers le monde, on peut aussi dire que ce processus s'est diffusé en interne à la FPH : portage mieux partagé entre les différents programmes de la FPH (logique qui va de pair avec le croisement des programmes initié de manière systématique en 1998) et participation active des membres de l'équipe et du conseil : la contribution de la FPH à la dynamique de l'Alliance ne repose plus seulement sur le programme AVE.

## Une Plate-forme multiforme

Une Plate-forme c'est une façon de s'entendre sur un diagnostic, des valeurs et principes pour agir, des priorités et une stratégie. Une Plate-forme, c'est ce qui permet de se tenir debout. Le développement de l'Alliance se nourrit des discussions autour de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire élaborée en 1993. Son existence est apparue comme un élément fédérateur : elle permet dans un premier temps de mobiliser ceux qui s'y reconnaissent (ceux qui partagent tout ou partie des points de vue qui y sont énoncés) ; elle peut également être un support pour des débats lors de rencontres dans les différentes régions du monde. La Plate-forme n'est pas figée, ni finie. L'idéal serait que ses traductions donnent lieu à des interprétations, qu'elle soit réécrite ailleurs, en fonction des cultures et des imaginaires.

La confrontation de la Plate-forme à des milieux et des univers diversifiés est l'occasion de dialogues interculturels où s'expriment différentes visions du monde. Pour exemple, lors de la rencontre intitulée « *Babel, ce que les mots ne disent pas* » qui s'est tenue à Naxos en 1998<sup>39</sup>, les participants ont exprimé, sur les problématiques globales de la Plate-forme, des points de vues différents de ceux des rédacteurs de la Plate-forme. La dernière rencontre en date est celle de Beyrouth (décembre 1998) qui devait faire connaître l'Alliance dans le monde arabe. Là encore, la Plate-forme a été la base d'une partie des débats.

La Plate-forme française est restée la même depuis 1993. Cela ne veut pas dire qu'il n'y aurait rien à changer ou à rajouter : on la garde comme un document daté, un document de départ qui n'a pas vocation à être mis à jour. L'Assemblée 2001 sera l'occasion d'une déclaration autre.

## Prochaine échéance

La préparation de l'Assemblée 2001 a commencé par l'élection d'une équipe internationale, signe d'une autonomisation de la construction de l'Alliance. Cette capacité d'auto-organisation est essentielle, elle est la garante de l'indépendance de l'Alliance. La décentralisation des outils s'inscrit dans le même sens.

## Comment marcher ensemble ?

Depuis le début, l'Alliance est un processus organisé : les textes de 1994 sur la méthodologie de construction et de 1995 sur la structuration de la voie sectorielle constituent des piliers de sa stratégie d'avancement. Il n'y a pas une structure propre définitive à l'Alliance : elle n'est pas une institution, mais cela ne veut pas dire que le processus puisse être spontané ou se passer d'une organisation rigoureuse. Bien au contraire. Plus le travail collectif est « informel », plus la structuration de l'ensemble et le partage de règles communes sont impératifs. L'Alliance doit avoir une stratégie. La question de départ de l'Alliance (comment sortir de l'impuissance ?) est d'emblée une question de méthode : comment s'organiser au-delà du diagnostic et des propositions face aux défis du prochain siècle, la question « comment se relier » est un axe de travail fondamental. L'émergence d'un groupe méthodologie (en 1997) en est l'expression<sup>40</sup>.

Parmi les questions récurrentes de l'Alliance, il y a celles de la visibilité et de l'animation (qui fait quoi ? quelles sont les personnes actives ?), et celles de l'organisation (que puis-je faire et comment me relier aux autres ?). Il y a un lien très puissant entre la façon dont on s'organise et ce que l'on est en mesure de faire. La FPH apporte d'une part son expérience en terme de structuration de l'action collective, d'autre part des moyens humains et financiers pour que circule l'information et se préparent les rencontres.

## Un calendrier

Le développement de l'Alliance est encadré par un calendrier. Se doter d'échéances produit des « effets de calendrier » et donne du relief au regard : c'est à partir d'un point à l'horizon que se construit la vue

39. Rencontre organisée par le réseau Sud-Nord et qui rassemblait des alliés et traducteurs de la Plate-forme.

40. Le groupe méthodologie est fondé sur le constat qu'il nous faut apprendre à penser et à s'organiser autrement, inventer des solutions aux questions récurrentes des nouveaux alliés, faire face à la tension entre représentation et action. Exemple de questionnement : on fait alliance ou on entre dans l'Alliance ? Comment se retrouver dans la structuration du processus, qui fait quoi ? Signer la Plate-forme, et que se passe-t-il après ?

perspective. Poser des bornes symboliques sur le chemin est un moyen de fractionner le temps : savoir que le temps est compté stimule l'action. Le point structurant à l'horizon est, depuis le début, l'idée d'organiser un événement de l'Alliance au tournant du siècle, une forme d'assemblée représentative de la diversité des alliés. Il y a débat pour savoir s'il faut chercher à représenter la diversité de l'Alliance ou la diversité de la société mondiale.

### Quelques outils

Des outils sont indispensables pour faire circuler l'information afin que les initiatives se renforcent mutuellement. Se sont ainsi développés en même temps que l'Alliance un annuaire (la 5<sup>e</sup> édition est en préparation, recensant quelques 2000 alliés et diffusant l'information sur les chantiers, les collèges, les groupes...) ; une lettre de liaison qui a paru sous des formes et dans des lieux différents ; un site web... De nouveaux outils ont vu le jour au fur et à mesure, tels que la traduction automatique ou la gestion décentralisée d'une base de données en 1997.

Depuis 1997, des questions portent sur la place et le rôle de ces outils dans un processus collectif. Ces outils sont au service de la communication entre les alliés, mais leur gestion centralisée à la FPH pose problème. La réflexion sur ces outils a accompagné leur développement comme en témoignent nombre de réunions, fiches de suivi ou textes sur ce thème (citons pour exemple celui de 1997 portant sur la structuration de l'information). Ces réflexions ont été la matière du débat sur la décentralisation des outils.

Aujourd'hui, la décentralisation du système de communication est en marche. Les différents outils commencent à être pris en charge par des équipes internationales d'alliés. La lettre de liaison *Caravane* est désormais publiée par une équipe éditoriale internationale et éditée en Inde ; le site web est géré depuis New York ; les bases de données (l'annuaire notamment) depuis Rio, les forums télématiques et le système de traduction automatique probablement depuis Saint-Domingue. Cette décentralisation requiert l'appui financier et méthodologique de la FPH. Il y a un passage de relais nécessaire pour assurer la continuité et transmettre l'expérience.

### Des décisions

Un processus collectif a besoin d'acquis sur lesquels tout le monde s'accorde, qui constituent aussi une accumulation acceptable, y compris pour ceux qui rejoignent le processus en route. Qui décide des acquis ? Par exemple, à Barcelone en 1996, tous les animateurs de chantiers ne s'accordaient pas sur le profil de l'Assemblée 2001. Pour avancer, on ne peut pourtant pas se permettre de tout remettre en cause à tout moment : mieux vaut se constituer un patrimoine commun qui a un effet structurant sur la dynamique. La façon dont se prennent les décisions est aussi une question de méthode.

En 1998, s'amorce un processus d'organisation plus autonome de l'Alliance. La question de l'autonomie touche aux relations avec la FPH mais pas seulement : le défi est dorénavant de bâtir une structure issue de la volonté de l'ensemble des alliés, capable de coordonner et d'animer les divers travaux des alliés ainsi que de préparer l'Assemblée de citoyens de la terre de 2001.

### Une Alliance, des alliances

Ainsi, à bien des égards, la démarche de l'Alliance est la recherche d'un équilibre entre sa face « grand chantier » (clarté des perspectives de l'organisation, de l'articulation des initiatives et des étapes) et sa face « mouvement social » (multiplicité, diversité des perspectives, cultures, expériences).

L'expérience de la construction de cette alliance particulière (l'Alliance pour un monde responsable et solidaire), nous conduit enfin à reconnaître l'alliance comme figure plus générale des nouvelles formes d'actions collectives. Cette alliance nous incite à développer *des alliances*, c'est-à-dire des processus de dialogue et de reconnaissance d'intérêts communs pour trouver des solutions face aux défis que nous reconnaissons collectivement. Le singulier-pluriel c'est l'alliance comme mouvement unitaire et multiple à la fois, une stratégie d'avancement tendue entre unité et diversité ; c'est aussi l'alliance comme figure à multiplier.





## Des réseaux pour quoi faire ? <sup>41</sup>

Faire de la Fondation un outil au service de la construction d'une intelligence collective fut l'un des objectifs de notre période sabbatique de 1989-1990. À travers les politiques de capitalisation d'expérience, de publication, de rencontres ; à travers l'établissement de chartes, de déclarations, de plates-formes ou de cahiers des charges, nous cherchons, depuis, à trouver des modalités concrètes pour cette construction collective. Le développement de réseaux, qui s'est fortement accentué autour de nous depuis quatre ans, est l'une de ces modalités. Autour d'enjeux identifiés et mobilisateurs, il s'agit de relier des individus et des groupes de différents pays, de différents milieux ainsi que de renouveler les modes d'organisation collectives, d'inventer des façons de travailler en dehors des institutions. Pour bien des partenaires, le soutien de la FPH à la constitution de réseaux a représenté l'ouverture d'un nouvel espace de travail, en particulier à l'échelle internationale.

### Travailler en réseau pour créer du possible

L'idée d'intelligence collective c'est l'idée qu'être relié aux autres renforce chaque individu ; mais aussi que tout système collectif est doté de sa propre intelligence, c'est-à-dire d'une capacité à analyser et à réagir. À terme, le travail en réseau vise à créer une capacité d'expertise et de propositions. Comment les personnes et institutions peuvent-elles se relier entre elles pour bénéficier de la connaissance accumulée chez les autres ? La mise en réseau des intelligences individuelles et l'échange d'expérience sont des réponses parmi d'autres. C'est un processus difficile, souvent coûteux en argent et plus encore en temps : il s'inscrit dans le long terme.

Fondamentalement, travailler en réseau permet de sortir d'une équation devenue stérile dans laquelle « organisation » n'est plus synonyme que d'institution et de modes de structuration hiérarchique. Il s'agit :

- \* d'articuler les échelles du local au global, de dépasser la dichotomie grande politique/petits projets ;
- \* de créer des ponts entre les savoir-faire et les hommes. L'échange d'expériences permet de diffuser l'innovation utile ; il fait accéder à une connaissance sensible des individus ou des groupes, il rend accessible une information que nous pouvons intégrer et qui sert notre pratique ;
- \* de bâtir du pouvoir collectif, du pouvoir positif, c'est-à-dire la liberté de résister à la fatalité, une capacité d'action sur notre destinée. Cette capacité stratégique est un pouvoir de changer les choses.

41. Texte issu d'entretiens avec Pierre Vuarin, Vladimir Ugarte et Pierre Calame.

## Il n'y a pas un modèle mais une diversité de réseaux

Comment faire concrètement pour travailler ensemble ? La Fondation a, dit-on parfois, un discours prosélyte sur le réseau, un mot que, nous comme d'autres, avons tendance à employer en oubliant de le définir dès qu'il y a un contact sur un thème avec d'autres personnes, dès qu'il y a échange.

De quels réseaux parlons-nous ? Y aurait-il un modèle ? et pour quoi faire ? Avons-nous inventé un modèle particulier avec nos partenaires ? En 1998, le Conseil de Fondation a demandé au programme APM<sup>42</sup>, le plus ancien de tous puisqu'il a démarré en 1988, de capitaliser son expérience en réfléchissant avec ses partenaires à ce qu'ils avaient appris ensemble ; ce processus en cours apporte de multiples réflexions sur les réseaux.

Depuis longtemps, le programme APM est en lien avec deux types de réseaux classiques : d'un côté des *réseaux de personnes constitués à partir d'une institution*, Solagral<sup>43</sup> par exemple, et concentrés autour de cette institution ; de l'autre des *réseaux d'institutions*, forme courante mais parfois lourde et où manque souvent un réel travail en commun, et où l'on glisse vite vers la fédération. Il s'agit d'associations de paysans, de consommateurs, pour qui le réseau est un lieu de services, de collecte d'information davantage que le point de départ d'un processus de travail.

Au sein d'APM, on a plutôt expérimenté l'appui à la constitution de *réseaux de personnes, qui y participent en leur nom propre*. De tels réseaux permettent à des gens de se renforcer, de se mettre ensemble, en dehors d'un cadre institutionnel, à la fois en lien et indépendamment de leur institution d'origine ; les institutions sont ensuite devenues appuis, base d'initiatives de ces réseaux. Ainsi, par exemple, du Riad (Red interamericana de agricultura y democracia).

La variété des réseaux est à lier aux conditions géopolitiques dans lesquelles ils ont pris naissance. Un réseau est avant tout un moyen, un outil de travail adaptable aux réalités politiques et sociales. En Afrique, les réseaux APM ont commencé par constituer des associations, avec quelque chose de très formel et d'informel à la fois, un mode subtil qui correspond à une culture. En Chine, le réseau est constitué autour d'un programme, centralisé autour d'une personne. On est loin des formes latino-américaines du réseau, où sont associés au même titre des animateurs d'ONG<sup>44</sup>, des chercheurs, des responsables paysans. En Europe, le groupe de Bruges lie des personnalités qui se sont cooptées. En Europe de l'Est, les tentatives de constitution de réseau ont pour le moment conduit au « forum des agricultures » qui est une forme d'ONG... Des réalités multiples, mais toujours un même objectif : celui de faire évoluer les situations.

Chacun avec leur particularité, tous ces réseaux continentaux constituent le réseau mondial d'APM. Un réseau qui fonctionne de façon étonnante depuis quelques années, car il repose sur un enjeu identifié et partagé (celui des meilleures conditions de développement de la moitié du monde, celui des campagnes). Et parce que les personnes qui le composent font l'expérience du pouvoir qu'elles créent, de leur capacité à prendre des responsabilités et à faire des propositions. Ce qui se passe au niveau mondial est différent de ce qui émerge des réseaux continentaux. L'espace mondial est différent des autres : il nous invite à casser l'idée de modèle, face à des formes d'organisations très variées.

## Quelques conditions pour des réseaux vivants

Les initiatives ne manquent pas mais sont isolées, la nécessité de les relier est la raison d'être des réseaux que nous avons initiés ou soutenus. Mais l'action collective n'est pas spontanée. À l'usage, nous avons pu identifier quelques conditions qui font que les réseaux vivent et deviennent source de valeur ajoutée.

### Un complot, des enjeux partagés

Le mode de création d'un réseau est capital : il faut, pour qu'il soit durable, qu'il y ait une alliance à la base, une initiative collective fondée sur le processus participatif. On pourrait appeler cela un complot, au sens positif du terme : l'idée implique le partage de valeurs, le fait que les faiseurs de réseau sont

42. APM : Agricultures paysannes, sociétés et mondialisation.

43. Solidarités agro-alimentaires.

44. Organisation non gouvernementale.

complices, s'entendent sur un projet dont chacun se sent responsable et vérifie, à l'usage, l'utilité. L'exemple de la tentative de formation, dans la première moitié des années 90, d'un réseau «LEX» de lutte contre l'exclusion fondé sur un comité de pilotage et une charte a bien montré la difficulté de rallier artificiellement de nouveaux partenaires à un programme prédéfini et unique. Le soutien à la construction de réseaux continentaux nous paraît aujourd'hui un meilleur point de départ parce qu'il permet de regrouper des gens sur des thèmes qu'ils partagent : les gens sont face aux mêmes institutions, aux mêmes problématiques.

### **Du temps pour la confiance**

L'expérience d'APM international nous a montré qu'un réseau, même après un long débat et une déclaration fondatrice n'est encore qu'une virtualité. Chacun a des représentations différentes des objectifs et du fonctionnement du réseau. Cela est d'autant plus fort dans le cas d'un réseau international. C'est avec le temps que peut s'établir une confiance entre les personnes qui est vitale pour l'efficacité du réseau. Il existe un temps de latence entre le moment fondateur et celui où le réseau devient réellement opérationnel, c'est-à-dire lieu de propositions et d'initiatives. Le plus souvent, au sein d'APM, deux ou trois années ont été nécessaires entre la constitution des réseaux et leur fonctionnement effectif.

### **Des moyens d'animation et de communication**

Essentiels sont les moyens financiers et les outils de communication. Bien sûr les nouvelles technologies facilitent le lien entre les gens mais il est important de garder des formes de communication variées (fax, téléphone, bulletin, lettre de liaison...) pour ne pas réduire le réseau à une famille électronique. Qu'advient-il en effet de ceux qui ne sont pas connectés ? On le sait bien : Internet pose la question de la démocratisation de l'information, et de la pertinence de cette information.

La capacité de communication ne remplace jamais la volonté de travailler ensemble : rien ne se passe s'il n'y a pas un objectif dans lequel chacun se reconnaît, de la confiance et des occasions de rencontres. Le rôle de suivi et d'animation est la base des avancées des réseaux. Il y a un besoin d'animation, de gens qui relancent et qui tissent des liens personnels, patiemment, dans le temps.

### **Des méthodes de travail propres**

Si l'on veut sortir des modes d'organisation classiques, il faut être capable d'inventer une structuration adéquate et souple. L'évolution du réseau DPH depuis 1995 en fournit une bonne illustration. La formation du comité de liaison du réseau DPH, le CENO<sup>45</sup>, résulte du désir de se doter d'un organe d'animation international qui ne soit ni législatif, ni exécutif, ni représentatif au niveau mondial, mais qui soit simplement une instance de travail nécessaire. À l'expérience, le système mis en place est efficace, malgré la difficulté de veiller à l'équilibre unité/diversité, pour prendre en compte dans un même mouvement des préoccupations locales et des questions globales, créer du collectif : partir d'entités séparées, faire en sorte que les gens travaillent ensemble avec l'idée qu'ils vont se renforcer. Au sein du CENO, les fonctions ont été définies à partir des besoins, et non pas en référence à ce qui existe déjà ailleurs : un «mémorisateur» (archive et garde la mémoire des décisions), un «catalyseur» (l'antenne-radar attentive à ce qui surgit dans le réseau), un «transmetteur» (qui veille à la circulation de l'information), un «chantierneur» (qui veille à l'avancée des chantiers).

### **Des limites aux réseaux**

Les échanges au niveau international permettent aux membres des réseaux d'accéder à une meilleure compréhension de ce qui se passe dans le monde, à une vision globale, à une capacité de proposition ou d'action. Des groupes plus ou moins étendus accèdent ainsi à une capacité d'intervention. Mais quel est leur lien avec la masse des gens ? Les réseaux ont-ils vocation à être limités en taille, à demeurer des petits groupes capables de propositions pour le XXI<sup>e</sup> siècle ? Ou bien le développement de réseaux doit-il être un processus s'amplifiant jusqu'à créer un véritable mouvement de développement ? Le débat se pose

45. Comité de liaison et d'orientation.

notamment au sein d'APM Afrique. Les réseaux sont des lieux d'information et de formation : comment celles-ci se diffusent-elles ? Faut-il s'en tenir aux intérêts des membres des réseaux ? Et sinon, comment accompagner des mouvements de plus grande ampleur, quel est l'intérêt et la capacité de la FPH dans ce cas-là ? Les avis sont partagés.

#### Le rôle de la FPH dans la construction de réseaux

Comme dans d'autres actions qu'elle finance, la place de la Fondation au sein des réseaux dérange parfois : on retrouve la tension liée à la singularité de son implication, à la fois bailleur de fonds et porteuse d'un projet propre. À la fois soutien financier, vecteur de propositions et d'orientations, et assurant souvent un rôle de suivi et d'animation. Dans le long terme, il y a un rôle d'animation et d'accompagnement important (faire circuler l'information qui émane du travail des partenaires) qui n'empêche pas une autonomie croissante des réseaux. Il y a une vie propre des réseaux, les gens s'organisent entre eux.

La capitalisation du programme APM nous a fait reprendre conscience du rôle d'incitateur que nous avons joué lors de la création de certains réseaux. C'est un rôle important qui correspond au projet global de la Fondation : relier les gens, se faire courtier en expériences, apporter des outils, soutenir la construction d'intelligence collective.

Les animateurs du programme APM estiment avoir été eux-mêmes profondément changés par ces années de travail avec de multiples partenaires engagés dans la constitution de réseaux. Il y a une diversification/adaptation de l'idée de réseau qui est loin de la théorisation, il n'y a pas de modèle. L'idée de réseau est peut-être le mot qui permet le lien entre ces formes dans leur diversité et qui, chacune à leur manière, constitue un espace commun de réflexion, de proposition, et d'initiatives pour leurs membres<sup>46</sup>.

---

46. Pour plus d'informations, voir le Dossier à fenêtre n° 92, *Des réseaux et des hommes*, et aussi le texte interne au programme APM tirant les leçons de la capitalisation du programme.

## De part et d'autre du chemin, bois et champ<sup>47</sup>

Quelque part aux confins de l'Île de France et de la Normandie, une ferme, La Bergerie, et une action de la Fondation en apparence un peu excentrée. Un bout d'espace rural, partie de son patrimoine mais intégré seulement en 1994 dans son « projet ». Pour l'ami de la Fondation, qui la suit de longue date, qui connaît son évolution consécutive à la période sabbatique de 1989, l'abandon des financements ponctuels, la logique des programmes et des politiques, cette implication extrêmement locale et ponctuelle de la FPH semble bien incongrue.

Pourquoi et comment la Fondation gère-t-elle ce bout de territoire ? Pourquoi ? Par souci de responsabilité, la ferme était là dans le patrimoine, il s'agissait de l'assumer. Comment et pour quoi faire ? Voilà ce que nous allons essayer de dire.

### Les grandes marottes de la Fondation à la ferme

Une bonne partie de la philosophie de la Fondation repose sur le refus d'un certain nombre de clivages ou d'oppositions qui forment la grille de lecture de beaucoup d'entre nous : l'opposition entre la réflexion et l'action, entre la philosophie et l'économie, entre le concret et l'abstrait, entre local et le global... Si ces concepts peuvent nous aider à comprendre certains processus, il est dangereux d'en faire des catégories distinctes et d'y ajouter en plus des jugements de valeur !

Dans la réalité, tout se mêle étroitement. *A priori*, La Bergerie et le travail pour la gérer se rangeraient plutôt dans la catégorie des *actions économiques concrètes et locales*, c'est-à-dire à l'opposé de ce que serait une *réflexion philosophique abstraite et globale*. Nous qui sommes responsables de son devenir pouvons vous assurer qu'il n'en est rien ! Rien de plus planétaire, rien de plus culturel et rien de plus « réflexif » en effet que de gérer une exploitation agricole, dès lors que l'on a une Fondation comme propriétaire !

Dès l'origine, le Conseil de Fondation avait souhaité que l'équipe de gestion de La Bergerie soit « trans-programme ». Il s'agissait d'orienter ce bout d'espace rural comprenant terrains agricoles, friches, bois, bosquets et bâtiments dans un sens conforme au progrès de l'Homme tel qu'il se dessinait au travers des programmes de la Fondation. La contrepartie étant que les observations et les réflexions de l'équipe enrichissent en retour la Fondation : il s'agissait en quelque sorte de créer une harmonie entre ce bout d'espace d'une part et, pour prendre l'autre extrême de l'action de la Fondation, l'Alliance pour un monde responsable et solidaire d'autre part, ou, plutôt qu'une harmonie, une résonance ou un fractal, pour ceux qui aiment les métaphores mathématiques.

47. Texte de Mathieu Calame.

## **D'une agriculture responsable et solidaire...**

Relier La Bergerie aux programmes de la FPH, cela a signifié d'abord se poser la question de la fonction de ce bout de monde marqué par une agriculture productiviste céréalière et par une sylviculture certes plus durable mais néanmoins radicale dans ses pratiques, le tout dans un environnement socioprofessionnel peu sensible — c'est un euphémisme — aux questions environnementales et sociales. Il fallait donner un peu de temps au temps, tout en amorçant effectivement un changement lisible.

En fait les choses allèrent assez vite, la crise montante de l'agriculture européenne formant un climat propice à l'innovation. Pour le lecteur agronome disons simplement qu'en terme de modification des pratiques, l'assolement s'est allongé, que l'élevage a été développé et que les prairies sont entrées dans l'assolement, que les parcelles ont été réduites et, point final, une conversion en agriculture biologique a été amorcée. Le tout s'accompagne d'un projet de replantation de haies conséquent. Modification des pratiques, modification du territoire, modification de l'organisation du travail, des débouchés, etc. Ces changements dans une agriculture économiquement très soutenue en Europe engendrent des manques à gagner essentiellement en terme de primes. De là découle assez naturellement une réflexion sur la Politique agricole commune de l'Europe : en quoi incite-t-elle ou décourage-t-elle le développement d'une agriculture plus durable, mais aussi, et les deux sont liés, une réflexion sur les règles du commerce international ?

## **... à la fonction du territoire**

Et puis nos réflexions se sont développées à l'image de la réalité elle-même dont les différentes facettes se renvoient l'une à l'autre à l'infini : de l'agriculture et de l'OMC nous sommes passés à la gestion du territoire, au rapport de l'homme au vivant (question centrale de l'agriculture), à la citoyenneté.

Il est vrai que nous y étions naturellement disposés puisque le but de la Fondation n'était pas de se limiter à l'agriculture. La Bergerie étant située à une trentaine de kilomètres de l'agglomération parisienne, les relations ville-campagne s'étaient imposées comme un autre pilier de l'action autour de la ferme. Ces réflexions s'étaient notamment concrétisées à travers un jumelage entre la ferme et un quartier urbain (le quartier sud de l'Île-Saint-Denis) connaissant plusieurs des « problèmes des banlieues » : dans une population à forte proportion immigrée, un taux de chômage élevé, des problèmes identitaires et un « mal-vivre » des jeunes qui ne facilite pas la recherche d'emploi ou la créativité.

Ainsi la place de l'agriculture au sein du projet de La Bergerie fut perçue différemment. Elle était hégémonique dans son usage du territoire et dans la représentation que nous nous faisons de l'avenir de ce territoire (comme voué éternellement et exclusivement à la production agricole). Elle prit une place plus modeste ne devenant plus que l'un, parmi d'autres, des usages du territoire.

## **La naissance ou le réveil de questions endormies (un jour mon prince viendra)**

À la lumière de la gestion de cet espace certaines questions présentes dans les différentes actions de la Fondation ont été éclairées d'un jour nouveau.

### **Les relations entre l'homme et le vivant**

Une des trois crises pointées dans la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire était la crise entre l'Homme et le vivant. Élever des animaux, planter des graines se fait de mille manières différentes, et ces manières reflètent une vision donnée des relations de l'Homme au vivant (harmonie, domination, appartenance, etc.). Cela paraît évident à dire. Ce qui est plus remarquable, c'est la difficulté que nous avons désormais à penser cette question et à la mettre en débat dans la société européenne. Ce qui est en jeu, c'est la relation entre science (et nous ne distinguons pas ici le savoir de la technique qu'il engendre) et morale et sans doute aussi des choses du domaine de la spiritualité.

Pour l'équipe de la Bergerie, il est clair pourtant que l'homme occidental est en face d'une question fondamentale sur le statut du vivant : procaryote (bactérie), unicellulaire eucaryote, végétaux et animaux supérieurs, autant de catégories biologiques couramment employées, manipulées, instrumentalisées sans

que soient définis les statuts des uns et des autres. À notre sens, nous avons hérité du cartésianisme la thèse de l'animal-machine qui place une frontière hermétique entre l'homme-sujet (les relations des hommes entre eux étant gérées par le droit), et l'objet auquel sont assimilés les animaux, qui est appréhendé sous l'angle de la science et de l'utilité. Depuis cette thèse fondatrice de la modernité trois siècles ont passé pourtant, trois siècles durant lesquels la frontière entre hommes et bêtes s'est, du point de vue technique et scientifique, abolie. Du point de vue des sciences de la vie, l'Homme est un animal que peu de chose sépare de ses proches cousins. Le hiatus s'accroît entre une morale qui isole l'Homme du reste du vivant et une science qui de plus en plus permet de le confondre<sup>48</sup>. L'Homme ira-t-il vers le statut de chose ou les animaux, ou au moins une partie, bénéficieront-ils d'un statut particulier entre l'Homme et la chose ?

### Territoire et citoyenneté

La question du territoire et de la citoyenneté est au cœur du principe de jumelage entre La Bergerie et l'Île-Saint-Denis. Notre désir étant que ce territoire serve à un développement durable et contribue aussi à résoudre les problèmes des agglomérations, nous nous sommes demandés ce que l'espace rural pouvait apporter que la ville n'apportait pas. Nous sommes partis du constat que la ville était un espace entièrement investi et donc sur lequel il était interdit à l'individu d'agir, ce qui avait un effet très destructeur notamment sur les enfants et les adolescents élevés dans l'interdiction fondamentale d'agir sur leur environnement. Or, nous pensons que la citoyenneté, c'est d'abord la gestion commune, et donc le droit partagé d'agir. L'espace rural, et notamment celui des bois, offre des territoires à investir (jardin à entretenir, cabane, etc.). Il fallait donc mobiliser ces espaces au service de la citoyenneté. Au-delà de l'existence de La Bergerie, nous mesurons bien sûr la difficulté à mobiliser ces espaces : il n'y a pas un m<sup>2</sup> européen qui soit dépourvu de propriétaire. Quelles que soient les difficultés, nous pensons que cette mobilisation de l'espace est une clef de l'évolution de nos sociétés<sup>49</sup>.

### Relations agriculture et société

Les questions ayant trait au droit des peuples à se nourrir eux-mêmes et aux relations entre agriculture et société interpellent directement une exploitation céréalière sous plusieurs angles : par l'aspect désormais assez bien connu du dumping aux exportations cérésières (l'Europe vendant des produits à des prix bien en-deçà de ses coûts de production) mais aussi par l'aspect moins connu de ses nombreuses importations (fuel, semences, engrais essentiellement). La notion d'autosuffisance, notion pertinente au temps d'une agriculture autarcique (sans amont), devient difficile à évaluer dans le cadre d'une agriculture intégrée dans une filière (avec un amont et un aval). Que signifie « se nourrir » quand, pour produire assez de blé pour sa propre consommation, on a dû importer du pétrole ? Que signifie « produire assez de poulets » quand, pour nourrir ces mêmes poulets, on a dû importer des aliments du Brésil, des USA ou de la Thaïlande<sup>50</sup> ?

### Systèmes bio-socio-techniques

L'imbrication du vivant, de la technique et des sociétés<sup>51</sup>, le système « bio-socio-technique », trouve une illustration quasi paradigmatique en agriculture. Quel que soit le sujet abordé il est souvent difficile de dissocier les uns des autres. En Europe, tout particulièrement, l'agriculture qui va de pair avec un mode de gestion particulier du vivant a aussi coïncidé avec un projet social précis : une agriculture

48. Une note de La Bergerie « Prospective pour la nouvelle politique rurale et agricole » développe ces propositions.

49. Une note de La Bergerie « Espace rural et citoyenneté » pose quelques éléments de « doctrine » en la matière, un travail est en cours au niveau français avec quelques partenaires pour recueillir les expériences significatives ; il va sans dire que ces questions intéressent directement le débat sur la Politique agricole commune.

50. Ainsi Philippe Pointereau de l'organisme Solagro a tenté d'évaluer le solde net en terme d'hectares (surface française nécessaire à la production des denrées exportées – surface extra française nécessaire à la production des denrées importées) il arrive à un résultat d'environ 2,5 millions d'hectares de déficit (pour donner un ordre de grandeur la France dispose d'un peu plus de 17 millions d'hectares de Surface agricole utile (SAU) ce qui signifie que les performances de l'agriculture française masquent l'utilisation de 2,5 millions d'hectares « étrangers »). Concernant les analyses économiques des agricultures, lire le DD 90, *Après les feux de paille*, de Joseph Rocher.

51. Voir p. 112.



familiale (souvent un couple) sur une petite structure. La défense de l'agriculture et de la profession agricole a souvent été et est encore assimilée à un choix culturel et politique. L'équilibre entre ces différents objectifs ne rend pas toujours le débat agricole très lisible, voire le rend confus.

La ferme de La Bergerie, tout en n'étant en aucun cas une exploitation familiale, n'en est pas moins relativement efficace en terme d'actifs par hectare ou d'effets sur l'environnement. Il existe en Europe un débat profond entre les défenseurs d'une agriculture «familiale», «paysanne» reposant sur le modèle d'exploitants indépendants mais coopérants, et ceux pour lesquels ce type d'organisation sociale n'est pas un objectif en soi. L'agriculture européenne doit-elle être avant tout familiale ? S'agit-il là d'un particularisme agricole qui mérite que la collectivité effectue un effort particulier ? Il va sans dire que la trajectoire même de l'équipe de La Bergerie, composée de jeunes d'origine urbaine, l'amène à considérer que la défense de ce modèle n'est pas un enjeu majeur ni de l'agriculture ni des espaces ruraux. Il nous paraît même compliqué en terme de philosophie politique de soutenir délibérément un mode d'organisation particulier alors même que les avantages de ce mode d'organisation n'est pas évident pour le reste de la société.

En clair, qu'est-ce que cela changera au paysage qu'un espace donné – disons 300 hectares – soit exploité par quatre exploitations agricoles ou par une exploitation ayant plusieurs salariés ou associés ? Les non-agriculteurs doivent-ils favoriser l'un des modèles plutôt que l'autre ? Nous pensons qu'il est plus judicieux de faire porter l'effort public sur des contraintes paysagères et environnementales que d'en distraire une partie pour soutenir un modèle qui répond de moins en moins aux réalités sociales. Si un couple trouve son équilibre sur une ferme, si un fils veut succéder à son père, tant mieux ; mais l'agriculture en Europe est de plus en plus un métier et de moins en moins un état.

Cette position a amené l'équipe à s'intéresser de près aux évolutions de la politique agricole commune, politique européenne qui absorbe la moitié du budget communautaire. Nous pensons qu'en l'occurrence, la confusion des objectifs (environnementaux, sociaux, économiques, etc.) a contribué à vider cette politique de sa cohérence et à la plonger dans un état de crise endémique. Nous militons pour la définition claire d'objectifs environnementaux, paysagers, économiques et sociaux distincts employant des outils différents : réglementaire dans le cas de l'environnement, marchand dans le cas économique, aides publiques dans le dernier cas<sup>52</sup>.

### **La Bergerie lieu de débat**

Tous ces aspects nécessiteraient bien des développements, et c'est pourquoi l'équipe est aussi en charge d'animer, si nécessaire, la mise en débat de ces questions. Soit au sein de programmes constitués de la Fondation (AVE-APM-ETA-LEX) soit dans le cas des relations ville-campagne selon une logique plus autonome. Des locaux ont été aménagés à la ferme qui permettent des rencontres semblables aux rencontres de Saint-Sabin. L'intégration de la ferme à la FPH passe aussi par l'utilisation de ses méthodes de travail et outils, l'adhésion à ses priorités : permettre la rencontre, aider à l'émergence et à la diffusion d'idées originales porteuses d'avenir, capitaliser les expériences et diffuser.

52. Une note de La Bergerie, «Prospective pour la nouvelle politique rurale et agricole», développe ces propositions.

## En guise de conclusion : le concret et l'abstrait<sup>53</sup>

Il n'est pas rare que, après avoir présenté rapidement les objectifs et les activités de la Fondation, nous nous entendions répondre : « D'accord, mais *concrètement*, qu'est-ce que vous faites ? » Parce qu'elle est récurrente, nous prenons toujours cette question au sérieux. Pour éclaircir la confusion sur ce que recouvrent les mots, remettons la question à l'endroit : « De quel concret parlons-nous ? », « Qu'est-ce que le concret ? », Être concret, est-ce la seule garantie d'utilité ? Être abstrait, est-ce vraiment s'éloigner du monde ?

### Ce qui est concret : est-ce un projet de plus ?

Généralement, on confond « concret » avec « visible », donc avec quelque chose de quantifiable, à court terme, évaluable... Or, ce qui est concret pour nous, c'est avant tout ce qui détermine que les choses sont ce qu'elles sont, c'est ce qui est de nature à les faire changer.

Dans un système économique lent, les représentations du monde, les façons de penser et de voir ont le temps d'évoluer en phase avec le changement : elles se transforment au même rythme que le réel lui-même. Dans ce système, peut-être que le concret est le visible. Mais dans un système économique rapide comme le nôtre, les idéologies, les représentations sont en retard : il y a une inertie des mentalités par rapport au réel. Pourtant nos représentations, certes impalpables, invisibles, inquantifiables, sont structurantes du réel. Aussi, l'action sur les décalages entre réel et représentation est-elle pour nous un travail concret, elle vise bien ce qui structure le réel.

Ainsi, refuser d'assimiler le concret au visible est une nécessité liée au temps présent, à des sociétés technologiquement et scientifiquement avancées. Avec le progrès, la nature du concret s'est transformée : depuis Newton, le concret ce n'est plus tant la pomme que la gravitation universelle... Agir sur les représentations est parfois vu comme un détour ; pour nous c'est incontournable : il faut aider les individus comme les appareils publics à construire de nouveaux référents pour l'action.

### Inversion : qu'est-ce que l'abstrait ?

Dans la pensée occidentale, l'abstraction est vue comme une démarche d'éloignement par rapport aux problèmes concrets, un mouvement de distanciation. Pourtant, dès lors que l'on interroge, sur d'autres

53. Texte issu d'entretiens avec Gustavo Marin et Pierre Calame.

continents, d'autres formes de pensée, on s'aperçoit que l'abstraction n'est pas contraire à un enracinement dans le concret, qu'il y a une complémentarité, celle-là même que nous cherchons à la Fondation. Nous souhaitons sortir de l'opposition excluyente pour accorder concret et abstrait comme deux termes compatibles, marcher sur ses deux jambes.

Exemple : une caractéristique des bureaucraties est une tendance à l'inversion où ce qui est jugé comme concret, c'est la procédure. Si l'on se soucie du concret des hommes, il faut donc faire un détour par l'abstrait (remettre en cause les procédures) : c'est le cœur du débat sur les normes. Aujourd'hui, il y a cet abstrait de la bureaucratie, conjugué à l'abstrait de la production (quand la réalité devient le maniement d'informations) et nous nous retrouvons habitants d'un monde désenchanté, déshumanisé. Face à cela, être concret c'est être dans le réel, prendre ou créer le pouvoir de contribuer à un monde qui bouge. Pour vérifier que l'on est concret, regardons si ce que l'on fait structure la réalité de manière décisive. Et elle se structure d'abord dans les têtes. C'est bien le sens de tout le mouvement qui, à présent, va nous animer, pour faire en sorte que le passage au prochain siècle relève d'autre chose que de simples velléités, et que nous soyons à la hauteur des défis qui se présentent dans tous les secteurs thématiques qui ont été évoqués dans les pages qui précèdent.

## Deuxième partie

### DES MOTS POUR UN DÉBAT

#### Réflexions sur le vocabulaire employé couramment à la FPH

*Lors d'une réunion d'équipe de 1996, nous nous étions posé le problème de la traduction du projet 2000 en différentes langues, et nous nous étions dit que certains mots, déjà peu digestes pour nos partenaires francophones, avaient beaucoup de chance d'être incompréhensibles dans d'autres langues.*

*Nous avons alors tous relu le projet 2000 et avons été plusieurs à y sélectionner une liste de mots ou expressions incriminées. Ils ont été mis en commun et 51 ont été sélectionnés. Ensuite, nous nous sommes réparti le travail pour faire des fiches sur chacun de ces mots, avec deux idées en tête : les communiquer aux traducteurs ; les intégrer dans la Fondation en chemin n° 6.*

*Voici donc réuni l'ensemble de ces fiches. Ce sont autant d'expressions subjectives de notre façon de voir le monde. Leur diversité de ton et de style est à l'image de leurs auteurs et des personnalités qui constituent l'équipe FPH.*



Le terme d'agricultures paysannes désigne les agricultures dans lesquelles des paysans, en tant qu'individus, et leurs familles participent directement à la production et à la conduite de leur exploitation avec l'objectif de faire vivre leur famille, de s'insérer dans une communauté et d'assurer la pérennité de leur exploitation en cherchant, quand cela est possible, la préservation de l'environnement.

Cette notion se définit aussi par opposition au mode d'organisation de l'agriculture des grandes propriétés agricoles capitalistes, à celui des latifundia d'Amérique latine ou à celui des unités agricoles d'État qui ont pu exister et qui existent encore sous différentes formes (kolkhozes, communes populaires, domaines autogérés). Cette notion a été aussi de plus en plus utilisée dans les pays développés pour désigner une agriculture familiale mettant en œuvre des pratiques agricoles prenant en compte l'environnement, l'insertion dans une économie et une société locale et se souciant du maintien de l'emploi. Elle se définit alors en opposition à l'agriculture productiviste qui consomme beaucoup d'intrants, qui ne se préoccupe pas de son insertion dans le territoire et qui tend à banaliser les types de produits agricoles.

Ce terme a été choisi par le programme «Agricultures paysannes et modernisation» au moment de sa création en 1987-1988. Il a été préféré à celui d'agriculture familiale qui paraissait un concept plus restrictif et utilisé préférentiellement dans les pays développés. La notion d'agricultures paysannes inclut celle d'agriculture familiale. Ce terme d'agricultures paysannes a aussi été choisi parce qu'il met l'accent sur plusieurs aspects :

*La forme d'organisation de la production et de son environnement économique.* L'agriculture paysanne correspond au couple «exploitation familiale + organisations paysannes et agricoles».

*La volonté d'équilibre entre différentes dimensions de l'activité agricole : économique, sociale et environnementale.* L'exploitant ne cherche pas à maximiser la seule rentabilité économique mais il inclut des critères sociaux dans son raisonnement (l'objectif central étant de permettre à la famille plus ou moins élargie de vivre).

*La maîtrise des décisions de culture et de vente de leurs produits :* les exploitants ont la responsabilité de choix de leurs cultures. Ils ont aussi la possibilité de choisir à qui ils vont vendre leurs produits agricoles.

*Le rapport au territoire :* l'agriculture paysanne s'enracine dans un milieu physique connu et maîtrisé et cherche à le valoriser et à l'enrichir.

*La préservation de l'environnement :* cette agriculture cherche à préserver l'environnement afin d'assurer la pérennité de l'élevage et l'agriculture sur ces terres.

*La qualité des produits agricoles et le développement de prestations de services pour la société environnante :* cette agriculture est souvent entendue comme une agriculture apportant sur le marché une diversité de produits. Les activités dans ces exploitations ne sont plus vues uniquement comme des activités de production mais aussi de transformation et de vente de produits agricoles et de services divers (accueil, protection de l'environnement, services aux collectivités locales...).

Cette notion d'agricultures paysannes a été reprise par nos amis africains du réseau APM après l'avoir discutée. En Europe, ce concept désigne de plus en plus une agriculture qui constitue une opposition et une alternative à l'agriculture productiviste de plus en plus critiquée dans nos sociétés.

*Processus par lequel des groupes humains s'organisent pour dépasser leurs divergences ou la dissymétrie de leurs situations en vue de faire face à un danger ou de réaliser une œuvre commune.*

En Occident, le mot alliance a une tonalité religieuse ou militaire.

**Religieuse.** Elle renvoie, dans la Bible, à l'ancienne alliance entre le peuple hébreu et Yahvé puis à la nouvelle alliance, entre Dieu et les hommes par la mort de Jésus, nommé Christ. La dissymétrie des situations est évidente, Dieu d'un côté et les hommes de l'autre, mais l'alliance traduit un engagement volontaire : Dieu assure la protection du peuple élu et sa prospérité ou le salut des hommes, ceux-ci peuvent de leur côté rompre l'alliance en y étant infidèles.

**Militaire.** Deux ou plusieurs pays formant une alliance soit offensive soit défensive face à un ennemi commun. Là aussi, il s'agit d'un acte volontaire et révoquable. L'alliance marque un processus de reconnaissance que les intérêts mutuels l'emportent sur les oppositions d'intérêts et que cela justifie le sacrifice par chacun d'une partie de sa liberté ou de son autonomie. L'alliance est ensuite scellée par un pacte, un traité. Mais l'alliance est le processus plus que l'acte juridique lui-même. L'alliance, pendant les guerres, peut se traduire par la mise en place d'organisations communes, par exemple un état major coordonnant les armées des uns et des autres, mais ne se traduit pas par des institutions d'intégration permanentes. C'est ce qui distingue, par exemple en Europe, les anciennes alliances, toujours précaires du processus de constitution d'une Communauté puis d'une Union européenne.

Progressivement la notion d'alliance s'est élargie. On parle volontiers de l'alliance entre des groupes industriels ou entre des journaux. On parle aussi de l'alliance entre paysans et consommateurs. Un certain nombre de traits sont communs à toutes ces situations : c'est un processus qui met en dialogue des parties aux intérêts normalement indépendants ou contradictoires ; c'est donc la reconnaissance d'un intérêt commun supérieur aux divergences qui conduit des acteurs différents à s'allier ; c'est un acte volontaire entre des acteurs autonomes, une alliance entre des groupes industriels n'a rien à voir avec une OPA (Offre publique d'achat) par laquelle l'un des acteurs tente de prendre le contrôle de l'autre. C'est enfin un acte réversible, ce n'est pas une fusion, ce n'est pas la création d'une institution qu'on ne pourrait plus dissoudre. L'alliance cesse lorsque la volonté de s'allier, de dépasser des divergences, de rechercher des intérêts communs, disparaît.

C'est dans ce sens large que la Fondation utilise le mot « alliance ». Elle met particulièrement l'accent sur le processus lui-même par lequel des acteurs ou des groupes humains différents entrent en dialogue, apprennent à se découvrir et à se comprendre, reconnaissent des valeurs et des intérêts communs, acceptent de sacrifier une partie de leur autonomie par un mouvement volontaire au nom de la nécessité pour les uns et les autres d'unir les efforts en vue d'un intérêt commun.

Vue sous l'angle du processus et non sous l'angle juridique du pacte ou du traité qui la scelle, l'alliance est appelée à devenir une figure majeure du fonctionnement démocratique. En effet, plus le monde est complexe plus les interdépendances entre les différents pays et les différents milieux sont importantes et moins la démocratie peut se réduire à un choix entre ces solutions alternatives. Ce qui est difficile ce n'est pas de choisir entre des solutions c'est de bâtir des solutions satisfaisantes. Ceci suppose un processus de dialogue et une action partenariale, donc, d'une certaine manière un processus d'alliance.

La Fondation a introduit le mot alliance dans son vocabulaire en soutenant la création de l'« Alliance pour un monde responsable et solidaire » (A.M.O.R.E.S. c'est-à-dire les « amours » en latin). Face à l'importance des mutations à venir au XXI<sup>e</sup> siècle, chacun d'entre nous se sent impuissant. Les institutions classiques, de l'ONU aux États-nations s'avèrent incapables de mettre en place de véritables mécanismes de négociation et de concertation entre les acteurs qui soient à l'échelle des défis. C'est donc aux sociétés elles-mêmes de s'organiser pour éviter que ces mutations, faute d'une volonté collective suffisante, ne nous soient un jour ou l'autre imposées par des catastrophes écologiques, sociales et politiques. Les grandes institutions intermédiaires, partis politiques, Églises, syndicats, associations ne suffisent pas pour cette organisation de la société, car elles sont prisonnières des représentations du passé (par exemple les syndicats restent très dépendants des conditions de leur naissance il y a un siècle à un moment où les défis sociaux étaient d'une nature sensiblement différente de ceux qu'ils sont maintenant, sans parler des défis écologiques) ou de jeux institutionnels. Syndicat et patronat, par exemple, aboutissent quotidiennement à des accords mais l'idée d'alliance leur est organiquement étrangère. Quant aux partis politiques, ils conçoivent surtout des alliances tactiques, par exemple à l'occasion d'élections.

Il faut donc trouver d'autres formes d'organisation de la société et l'alliance semble la mieux adaptée. À travers la reconnaissance d'un défi commun et de valeurs communes, différents secteurs de la société, appartenant à différentes cultures et civilisations, acceptent de dépasser

ser leurs divergences pour s'engager dans la recherche commune de stratégies aptes à faire face à ces mutations. Ce faisant, ils n'oublient pas qu'ils sont dans des positions différentes. Ils ne font pas semblant de croire que la nécessité d'une alliance abolit leurs divergences mais acceptent volontairement de subordonner ces divergences au but commun.

On met l'accent sur le processus par lequel l'alliance se construit : il ne s'agit pas de créer de nouvelles institutions s'ajoutant aux mouvements et dynamiques pré-existants mais de leur offrir des perspectives nouvelles grâce à leur coopération.



*Une analyse transversale est une démarche qui part de l'expérience acquise dans un certain nombre de domaines concrets ou de contextes pour en tirer, en vue de l'action, des leçons communes à plusieurs domaines, à plusieurs disciplines ou à plusieurs pays.*

Les actions et les expériences humaines se situent en général dans un domaine concret de la vie, dans un milieu et dans un pays. Par exemple, des actions dans le domaine du développement économique, de la santé, de l'agriculture, de l'aménagement urbain, du logement, de l'énergie, de l'environnement ; des actions menées par des entreprises, des associations, des personnes, des universités ou laboratoires, des institutions publiques ; des lieux, des villes, des pays ou des continents précis. Chacune de ces expériences ne se borne pas, tant s'en faut, à apporter des informations et des leçons sur le domaine traité lui-même. Une action dans le domaine de la santé va soulever des questions relatives aux relations entre l'État et la société ou à l'utilisation pratique des recherches fondamentales. Une action dans le domaine de l'agriculture, des questions sur la formation des techniciens agricoles, sur le commerce international, sur la confrontation des savoirs « traditionnels » et « scientifiques ». Une action dans le domaine du logement soulèvera des questions sur les techniques de construction, sur l'économie du bâtiment, sur les relations qui s'établissent entre élus locaux et citoyens. Une action dans le domaine de l'aménagement urbain soulèvera des questions sur la diffusion de l'innovation, sur l'inertie des phénomènes sociaux, sur l'organisation des réseaux ou sur la coopération entre le Nord et le Sud.

Allons plus loin. Dans la plupart des actions concrètes, on a conscience que les conditions de réussite de l'action ne sont pas directement liées, ou pas seulement liées, à la qualité des connaissances acquises dans une discipline donnée. L'essentiel se joue ailleurs, dans des processus institutionnels, culturels, sociaux, politiques, économiques qui sont transversaux à chacun des domaines. Les relations Nord-Sud structurent bon nombre de phénomènes de la vie internationale. Les logiques institutionnelles conditionnent le comportement des acteurs au-delà de leur bonne ou leur mauvaise volonté. Les mécanismes de diffusion de l'innovation conditionnent l'évolution des comportements et des technologies. Les relations entre l'État et la société structurent l'ensemble de la vie quotidienne. Il est donc fondamental, pour l'efficacité même de l'action, de construire, à partir de l'action elle-même, des connaissances sur ces mécanismes transversaux.

L'analyse transversale est le processus intellectuel qui consiste :

\* d'abord à repérer dans les actions concrètes ces ressorts cachés, structurants ;

\* puis à confronter d'une action à l'autre la manière dont ces ressorts transversaux cachés opèrent ;

\* afin de dégager, d'une succession d'histoires, des leçons de portée générale.

La notion d'analyse transversale s'apparente à deux autres démarches familières à la Fondation : la recherche clinique et l'identification de constantes structurelles. La recherche clinique c'est-à-dire la construction de connaissances non à partir de travaux de laboratoires mais à partir de l'observation d'un ensemble de situations vécues. L'identification de constantes structurelles c'est-à-dire la recherche des questions communes qu'il importe de résoudre dans tous ces contextes.

Les analyses transversales ont occupé une grande place dans l'histoire de la Fondation. Très tôt, nous avons eu la conviction que la connaissance utile à l'action naissait de l'action. À l'époque où nous finançons des projets ponctuels nous avions le souci de faire contribuer ces projets à la production de connaissances. Nous avons donc adopté, dès 1986, la méthode dite des « fiches de suivi » qui consiste à recueillir de manière systématique l'information qui nous est donnée par nos partenaires, notamment dans les situations de dialogue avec eux, où l'on parvient à sortir du cadre contraignant des relations entre bailleur de fonds et bénéficiaire des subventions. Ces fiches de suivi constituent une banque d'histoires mises sur le support informatique. Nous avons rapidement constaté que ces histoires étaient riches en éléments de réflexion sur le fonctionnement général des sociétés. Nous voyions très souvent revenir, par exemple, les « logiques institutionnelles » des organismes avec lesquels nous travaillions, « les relations entre État et société », la « formation des cadres », etc. Chaque fiche de suivi est codée avec un certain nombre de mots clés qui permettent de repérer ces questions. En 1989, quand la Fondation a décidé une période sabbatique pour tirer les leçons de tout ce qu'elle avait appris, notre priorité fut de mener une série d'analyses transversales à partir des mots clés qui revenaient le plus fréquemment. Ce sont ces analyses transversales qui ont donné naissance aux programmes et aux politiques actuels de la Fondation. Un certain nombre de textes datant de cette époque (sur les conditions de capitalisation de l'expérience, sur les modalités et les défis de la mobilisation des connaissances au service de l'action, sur la formation des cadres, sur les relations micro-macro ou sur les relations État-société) sont encore d'actualité et constituent le fondement de notre réflexion. Au lieu de définir des priorités d'action à partir des réflexions d'un petit groupe de personnes tombant du ciel ou élaborées au sein du petit groupe du Conseil de Fondation et de l'équipe, nous avons pu ainsi enraciner nos priorités dans la réalité des préoccupations de nos partenaires.

*Le cahier des charges décrit l'ensemble des prescriptions auxquelles doit satisfaire un projet ou une politique.*

Le terme de cahier des charges est très courant dans l'entreprise ou dans les travaux publics. Quand on décide de concevoir un ouvrage ou de lancer un nouveau produit, il faut commencer par être en mesure de définir ce qu'on en attend, l'usage que l'on en fera et les caractéristiques principales qui découlent de cet usage. L'établissement d'un cahier des charges est une opération à la fois essentielle et difficile. Il n'est pas si facile de faire dire ou plus exactement de faire découvrir au futur utilisateur ce qu'il attend. Il connaît des produits existants, il a des aspirations, il ressent des besoins mais comment faire pour sortir du conformisme de la simple reproduction des produits existants ou de l'idéalisme qui consiste à demander la lune ? Certaines exigences sont carrément incompatibles. D'autres paraissent incompatibles parce que l'on n'arrive pas à les concilier dans les produits existants, mais un supplément d'imagination le permettrait peut-être.

En fait, le cahier des charges est le fruit d'une longue expérience. S'il rentre trop dans le détail, il devient un cahier de prescriptions techniques contraignant l'imagination, il se transforme en un ensemble de normes à respecter. S'il est trop vague, il ne guide pas le concepteur.

Par extension, nous avons défini le cahier des charges d'une politique comme l'ensemble des questions essentielles auxquelles une politique doit trouver des réponses. C'est en général un produit majeur de l'échange d'expériences, qui permet de découvrir progressivement des questions communes à travers la diversité des cas concrets.

La notion de cahier des charges revient fréquemment à la Fondation. Cela tient à notre souci de « mieux mobiliser les connaissances », en particulier celles qui sont nées de l'expérience, au service du progrès des hommes. Comment peut s'exprimer la connaissance née de l'expérience ? Que tirer de concret d'un échange approfondi entre des personnes qui ont accumulé de l'expérience sur le même sujet mais dans des contextes différents ? Comment exprimer les conclusions auxquelles elles parviennent ?

Qu'il s'agisse de dégager la synthèse d'un ensemble de fiches de cas ou les conclusions d'une rencontre internationale, nous avons eu très fréquemment à répondre à ces questions. Cette synthèse ne peut pas s'exprimer en termes de recette pour l'action, valable en tout temps et en tout lieu. Mais elle ne peut pas non plus en rester à la juxtaposition des exposés des uns et des autres. Dans la plupart des cas elle prend la forme d'un cahier des charges, c'est-à-dire précisément de l'ensemble des questions que la confrontation des différents cas a fait apparaître comme la clé de réponses pertinentes.

Nous avons notamment utilisé l'expression cahier des charges à partir des travaux de la Charte européenne pour le droit à habiter et la lutte contre l'exclusion. Cette charte réunit sept réseaux européens représentant des associations de locataires, des organismes de logement social, des chercheurs, des praticiens de l'insertion sociale. Par ces réseaux, nous avons réuni plusieurs centaines de cas de gestion du logement en vue de contribuer à la lutte contre l'exclusion. De ces cas, nous n'avons pas tiré une politique du logement valable pour tout pays européen. D'un pays à l'autre, les traditions, les contextes et les institutions sont trop différents pour qu'une telle uniformisation ait un sens. Nous en avons tiré par contre le cahier des charges des politiques du logement en Europe.

*Comment faire, à partir de réflexions collectives et d'un travail en réseau, pour « peser sur le cours des choses » ?*

La FPH soutient des réseaux en permettant des réflexions collectives et des échanges d'expériences. Le but de cet accompagnement et de ces financements est de renforcer des acteurs individuels ou collectifs dans leur travail ou dans leur implication dans la société. L'accès à une information basée sur la rencontre est essentiel à cet « empowerment ».

Les réflexions ne peuvent se suffire à elles-mêmes. Elles doivent servir à « peser sur le cours des choses », que ce soit dans une action individuelle ou collective, à un niveau local ou international.

C'est cet aspect du travail en réseau que nous appelons « capacité de proposition » : la capacité à dégager, à partir de l'accumulation d'une expérience collective, des perspectives d'action au niveau local comme au niveau global.

L'Alliance pour un monde responsable et solidaire apporte un exemple de cette volonté de proposition. L'un de ses messages est en effet : « les femmes et les hommes de cette planète sont capables de reconnaître les défis communs et d'inventer ensemble les réponses à ces défis sans attendre que des catastrophes humaines et écologiques ne les contraignent à réagir lorsqu'il sera trop tard ». Cela ne signifie pas qu'il y ait des solutions simples mais que, par contre, l'on peut trouver des manières de s'y prendre pour résoudre, ensemble, des problèmes complexes.

## ou l'art de transformer en capital, pour soi et pour les autres, la valeur de ses propres expériences

Annick Ollitrault-Bernard

La FPH encourage, soutient, valorise le travail de capitalisation de ses partenaires à partir d'un constat : « l'expérience » individuelle (celle des hommes et des femmes) comme l'expérience collective (celle des organismes, institutions, collectivités, groupes) n'est que trop rarement mise en forme et en valeur.

Faire en sorte que l'expérience, les expériences, soient mises en forme est une condition de la mémoire individuelle et collective, un déterminant de la transmission des savoirs et des compétences qui, sans cela, s'évanouissent dans l'amnésie générale.

### Des histoires individuelles.

Les histoires de vie retracent des apprentissages, valorisent une expérience, montrent comment des convictions s'incarnent. En lien avec notre politique éditoriale, nous avons le souci de permettre à des personnes dont la vie est riche en enseignements de tous ordres, notamment sur les thèmes qui intéressent la Fondation, de prendre le temps de mettre en forme leur expérience.

Une aventure humaine individuelle a valeur pour elle-même, mais aussi parce qu'elle témoigne d'une aventure collective : elle est marquée par son contexte, une époque, un lieu, des circonstances matérielles et intellectuelles... La démarche de capitalisation fait écho à l'intérêt de la FPH pour « la recherche clinique » : la partie renvoie au tout ; les idées comme les personnalités renvoient aux conditions historiques de leur formation. Et inversement, un parcours, une personnalité s'éclairent du récit de rencontres, d'événements, d'anecdotes, de lectures qui les ont nourris.

Plusieurs formes de capitalisation ont été tentées. Certaines étaient biographiques, chronologiques. D'autres plus romanesques. Dans tous les cas, la capitalisation est un travail spécifique : elle appelle un appui méthodologique aux personnes devant capitaliser leur expérience, une attention et un suivi dans la durée.

### Des aventures collectives

Les institutions, publiques ou privées, sont détentrices d'expériences accumulées qui dépassent la somme de l'expérience de chacun de leurs membres. Cette expérience collective reste en général diffuse, implicite, mal connue. Elle serait pourtant bien précieuse aux autres. Mais très rares sont les institutions qui pratiquent spontanément la réflexion sur leur propre histoire. Au contraire, beaucoup d'institutions sont

fondées, de façon quasi organique, sur l'absence de mémoire collective.

Les obstacles à la constitution de la mémoire sont nombreux : les mouvements des personnes ; la prégnance de la motivation pour l'action sur le souci de la réflexion critique sur l'action ; le manque de temps et de moyens financiers nécessaires à la capitalisation ; plus profondément encore, les réticences, individuelles et collectives, à mettre des convictions à l'épreuve des faits.

En fait, la capitalisation est effort, et ce travail n'est pas sans conséquences. Parce que le processus lui-même entraîne des changements. Accepter de porter un regard honnête sur soi exige une certaine maturité, sans doute de l'humilité et une certaine force. Aussi, la démarche de capitalisation sera d'autant plus riche que l'organisme, se sentant à une période charnière de son histoire, a une véritable volonté d'autotransformation.

L'authenticité du désir ne suffit pas non plus. Il faut trouver des méthodes efficaces. Depuis quelques années nous avons donc cherché à appuyer, au moins financièrement, les institutions qui expriment le désir de capitaliser leur expérience. Ce faisant, nous avons constaté progressivement une difficulté : même quand le désir en est exprimé formellement, il n'est pas toujours certain que ces institutions soient prêtes à en assumer les implications. Parfois le besoin ou l'envie de capitaliser sont indissociables d'une certaine appréhension face aux résultats de cette démarche.

L'objectif pour la FPH est d'aider à l'émergence de ces mémoires, collectives et individuelles, afin de valoriser et diffuser les expériences dont elles sont porteuses.

Globalement, quatre orientations ont guidé les démarches de capitalisation :

1. La capitalisation doit privilégier les histoires vécues avec d'autres, afin d'éviter le repli narcissique de l'institution sur son propre fonctionnement interne.

2. Le moment de la capitalisation collective doit coïncider avec le désir de certaines personnes, au sein de l'institution, de faire le point sur leur propre expérience. Il faut alors être vigilant et éviter les dérives de l'auto-justification ou des règlements de compte.

3. La capitalisation est une aventure de transformation culturelle, elle s'inscrit dans un temps long. Pour autant, il est important de ne pas dissocier capitalisation pour soi et transmission d'expérience aux autres (sous forme éditoriale ou autre).

4. La capitalisation appelle une médiation : un regard extérieur qui tour à tour encourage et interpelle afin de sortir d'un langage ou de débats uniquement internes.

*Cartographier la réalité consiste à situer des mots clés les uns par rapport aux autres comme on le ferait sur une carte géographique ou une mappemonde.*

Pour structurer l'information et gérer l'échange d'expériences, il faut certes commencer à recueillir l'expérience dans les milieux et les pays les plus divers et constituer ainsi une banque d'expériences. Mais cette banque devient rapidement inutilisable dès qu'elle dépasse plusieurs centaines ou plusieurs milliers de fiches de cas si l'information n'est pas structurée. Il existe certes des outils informatiques pour rechercher dans un texte long les mots qui reviennent mais cette méthode est très aléatoire. Il ne suffit pas qu'un mot revienne vingt fois dans un texte pour que celui-ci dise sur le sujet des choses importantes. D'où l'intérêt de recourir à l'usage de mots clés en demandant au rédacteur de l'expérience et au gestionnaire de la banque d'expériences d'indiquer les questions réellement traitées. Il existe, à partir de la tradition des bibliothécaires qui ont été de tout temps confrontés à ce défi, une pratique d'élaboration des thésaurus, c'est-à-dire des dictionnaires de mots clés. Mais comment rendre compte du caractère systémique de la réalité, de la relation entre les différentes questions ? de ce qui bouge ? comment éviter de tomber dans une catégorisation simpliste ? quel bon niveau de détail adopter pour les mots clés afin de leur permettre de cerner de près les réalités tout en évitant que le thésaurus ne se transforme en un long dictionnaire inutilisable ? comment donner la liberté à chacun d'utiliser des mots clés correspondant à ce qu'il a en tête sans tomber dans une tour de Babel où chacun parle un langage incompréhensible pour les autres ? Tous ces obstacles sont redoutables.

Il nous a semblé que le meilleur moyen de les surmonter était de raisonner sur les mots clés comme sur une carte géographique. Les mots clés sont reliés entre eux par des routes. Les mots clés se situent les uns par rapport aux autres de façon plus ou moins distante. Ainsi, en utilisant des outils informatiques développés pour gérer des liens entre mots clés et des voisinages entre mots clés, nous permettrons à chacun d'entrer dans la réalité par le point qu'il souhaite puis de cheminer dans cette réalité selon ces routes ou selon ces voisinages.

Cet effort cartographique va plus loin que la gestion d'une base d'expérience. C'est l'occasion, dans un travail collectif, de situer les idées et les concepts les uns par rapport aux autres. Les « cartes conceptuelles » sont d'ailleurs un outil pédagogique qui se développe. La cartographie, en traitant de la proximité entre concepts, dispense de trouver des équivalents exacts. Prenons l'exemple des traductions. Il ne peut y avoir de traduction fidèle d'un concept d'une langue à l'autre tout sim-

plement parce que les concepts prennent place dans des cultures, dans des systèmes de représentation de la réalité qui eux-mêmes diffèrent. Une traduction n'est donc pas une équivalence parfaite, c'est l'affirmation du fait que deux mots, dans deux langues différentes sont voisins l'un de l'autre. Ainsi, quand on cartographie la réalité, on reconnaît l'importance fondamentale du flou. Ce qui compte ce n'est pas que deux idées soient identiques, c'est qu'elles soient voisines.

À la Fondation, c'est le développement du réseau international multilingue DPH, Dialogue pour le progrès de l'Humanité qui nous a amenés, à partir de 1988, à nous intéresser aux thésaurus. Les thésaurus existants ne nous satisfaisaient pas parce qu'ils n'étaient pas tournés vers l'action. Nous avons donc commencé par fabriquer notre propre dictionnaire de mots clés. Mais, petit à petit et notamment lorsque le réseau est devenu véritablement multilingue, cet effort ne s'est pas avéré suffisant et ce sont les principes mêmes qui étaient à la base des thésaurus qu'il nous a fallu revoir. En même temps, à travers la pratique des programmes, nous avons pris conscience de l'importance, pour le travail collectif, de confronter les représentations de la réalité, c'est-à-dire nos géographies mentales. Et les programmes eux-mêmes ne sont pas indépendants l'un de l'autre. Les questions essentielles sont mêmes transversales aux programmes. Comment littéralement « donner à voir » tous ces liens ? Plus encore, quand on passe de la réflexion à l'action, on prend conscience qu'aucune innovation n'est complètement indépendante. Une innovation technique suppose ou entraîne des innovations dans d'autres domaines. Il nous faut apprendre à raisonner sur des systèmes complexes. Toute approche systémique privilégie les relations entre les objets plus que les objets pris en eux-mêmes. C'est pourquoi nous nous sommes progressivement, et avec beaucoup de difficultés engagés dans cet effort de cartographie collective d'une réalité. Les principes conceptuels ont été énoncés en 1994 mais énoncer les principes est une chose, les mettre collectivement en œuvre en est une autre. En 1997, nous disposions simplement d'éléments de cartographie de la réalité. En 1998, ces éléments ont été introduits dans DPH comme outil d'assistance au codage des fiches et à la recherche. De telles esquisses de cartographie existent sur la paix, l'exclusion, l'agriculture, l'État.

Pour une expression aussi rebattue, probablement dans toutes les langues, il me paraît inutile de reprendre une définition.

En revanche, il est utile de préciser l'importance de cette expression dans le langage de la Fondation. Préoccupée de l'évolution de la planète et des risques de dégradation irréversible qui pèsent sur elle, la FPH souhaite contribuer, notamment à travers l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, à une prise de conscience généralisée des mutations nécessaires dans le siècle à venir. Ces mutations auront lieu de toute façon ; à nous de les prévoir et de les accompagner pour qu'elles ne se produisent pas dans la violence la plus totale.

L'expression « changement social » est donc pour nous directement liée à l'idée de mutation. Nous nous intéressons certes à l'évolution des sociétés dans l'Histoire proche ou lointaine, non pour en alimenter une recherche d'ordre muséologique déjà pléthorique, mais plutôt pour comprendre comment, dans les faits, la société change. La FPH organise sur ce thème depuis trois ans des « séminaires de Saint-Sabin » où, à travers des exemples aussi divers que le rock, le monde agricole des années 50 ou les groupes de pression en France, les mécanismes de changements sont analysés. Nous intéressent tout particulièrement les démarches qui aident à cette évolution lorsqu'elle est nécessaire, qui préparent des mutations véritables : l'exemple des stratégies des agriculteurs après la dernière guerre en est un cas singulièrement illustratif.

Dans ses réflexions sur le changement social, la FPH cherche avec ses partenaires à répondre à tout l'éventail classique des questions « où, quand, comment, dans quelles conditions... ? » mais elle n'a peut-être pas encore poussé assez loin la question du pourquoi : la nécessité de mutations économiques, sociales, mentales, préparant l'avenir de façon non violente, implique-t-elle forcément que toutes les sociétés doivent changer ? L'idée suivant laquelle un changement inéluctable à l'échelle de la planète devrait être préparé par des changements sociétaux multiples peut contenir, suivant la façon dont elle est maniée, des aspects tout à fait pernicieux : ainsi de l'attitude des pays industrialisés au Sommet de Rio en 1992, prônant pour les autres, en Inde, en Afrique, en Amérique latine et ailleurs des changements de comportements sociaux en matière de démographie ou de consommation énergétique... tout simplement pour pouvoir continuer au Nord à ne pas changer...

## ou chantiers thématiques

*Gustavo Marín*

Ce mot est apparu lors de l'élaboration de la note méthodologique « Perspectives, défis et méthode » vers la mi-1994. Il s'agissait de répondre à une question clé posée dans les premières phases de diffusion de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire : après avoir signé la Plate-forme, que fait-on ?

À un niveau général, la réponse était : construisons une alliance pour un monde responsable et solidaire. Mais, plus précisément, l'idée était de dire : mettons-nous en chantier pour la construire.

Le chantier ou plutôt les chantiers, constituent donc la manière dont les alliés se mettent au travail. C'est une notion qui peut ainsi avoir une acception très large. Elle concerne les lieux où les alliés se rassemblent et agissent, les milieux auxquels ils appartiennent, les thèmes sur lesquels ils font des analyses et avancent des propositions.

Dans une acception plus précise, nous employons ce mot pour faire référence aux réseaux internationaux travaillant sur des thèmes spécifiques : par exemple, le chantier sur la maîtrise de l'énergie ou le chantier sur l'éducation. Le cadre général qui structure les différents chantiers de l'Alliance est un ensemble thématique de dix grands chapitres. Il réunit de façon cohérente les principales mutations à entreprendre dans les années à venir pour construire un monde responsable et solidaire.

Un chantier est donc un groupe, un réseau d'alliés, articulés à partir de leurs réflexions, analyses et propositions, à une échelle internationale. C'est une structure souple, ouverte, animée par un ou deux alliés qui ont pris l'initiative de lancer les travaux. Aujourd'hui, il y a plus de vingt chantiers thématiques au sein de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, qui connaissent un degré varié de développement.

*Une charte est un texte énonçant les principes que des individus ou des groupes reconnaissent comme fondamentaux pour orienter leur action. Elle constitue le ciment de leur union.*

Une charte est un texte écrit, un document qu'un certain nombre de personnes ou d'institutions agissant librement ont signé. Leur signature manifeste leur engagement à agir dans la direction de ces principes.

Au Moyen Âge, il y a eu beaucoup de chartes, la plus connue étant la grande charte anglaise (Magna Carta) qui redéfinissait les droits et devoirs du sujet et du souverain. Beaucoup d'entre elles ont traité des libertés communales dans les rapports avec le souverain féodal du lieu.

Une charte est en règle générale un texte court, plus court qu'une loi ou des documents juridiques. Il s'attache aux principes, il a une valeur fondatrice. On parle souvent de charte constitutive.

Au-delà de la variété des types de chartes nous trouvons plusieurs ingrédients constants : un acte collectif ; l'énoncé de principes ; une valeur d'engagement ; un acte fondateur.

La notion de charte revient fréquemment à la Fondation. En effet, nous cherchons par divers moyens à faciliter la convergence des efforts entre des institutions différentes et à mobiliser les connaissances en vue de l'action. En outre, nous sommes convaincus que la vie collective ne repose pas principalement sur des règles rigides, détaillées et contraignantes. Ces règles sont inadaptées à la variété des situations ; elles guident mal l'action humaine qui est fondée sur le désir, l'intérêt ou la recherche de sens et non sur le simple respect de la loi.

Faciliter la convergence des actions et des réflexions de divers individus et institutions, insérés de manière différente dans la réalité et appartenant à des cultures et des milieux différents, ne se traduit que très rarement par la constitution d'une nouvelle structure juridique qui engloberait les institutions et les mouvements pré-existants. C'est très frappant en ce qui concerne le monde associatif. Chacun est las de voir le souci d'une meilleure cohérence de l'action des uns et des autres se traduire par la création de nouvelles structures, supposées chapeauter les précédentes. Chacun est à la recherche de nouvelles modalités de l'action collective. Une des modalités les plus prometteuses consiste, au lieu de créer une structure formelle, à confronter les points de vue jusqu'à découvrir les points de convergence, au niveau non de l'action concrète quotidienne mais des principes fondateurs de l'action de chacun. La rédaction et la signature d'une charte officialisent cette convergence. On notera la différence fondamentale avec l'autre forme d'accord existant dans le domaine écono-

mique : le contrat. Le contrat ne présuppose pas un accord des parties sur des principes. Il se borne à acter la convergence des intérêts et à traduire cette convergence par un engagement mutuel détaillé. Le contrat acte l'échange plutôt que la convergence. Pour l'action collective, la charte demande souvent à être prolongée par l'énoncé de méthodes de travail et d'échange d'expériences qui assureront au quotidien la confrontation des initiatives.

#### Deux exemples de charte :

\* La charte pour le droit à habiter et la lutte contre l'exclusion. Elle date de 1991 et réunit sept réseaux européens préoccupés simultanément par les questions du logement et de la lutte contre l'exclusion : depuis la fédération des organismes européens de logement social (Cecodhas) jusqu'à des mouvements militants comme le Front européen pour un droit à habiter. Lors de la rencontre des ministres européens du Logement de 1989, ces différents mouvements avaient été invités à rédiger chacun une plate-forme énonçant leurs convictions et leurs priorités pour l'action. La confrontation de ces différentes plates-formes a fait apparaître de nombreuses convergences. De ces convergences est née la charte. La notion de charte a fait à l'époque l'objet de nombreux débats. Le terme confédération avait été envisagé mais vite abandonné, aucun mouvement ne souhaitant voir disparaître, même partiellement, son identité et son autonomie au sein d'un mouvement qui prétendait les englober et les représenter. Au sein des mouvements signataires de la charte, certains ont souhaité s'en tenir à leur signature et la charte est alors devenue, en tant que document, un des textes fondateurs de leur propre mouvement. D'autres au contraire en ont fait une plate-forme de départ pour une action commune, la charte prenant alors de façon plus sensible la forme d'un mouvement, l'occasion d'une parole commune sur les politiques européennes du logement, sans qu'il soit pour autant question de donner à la charte un statut juridique.

\* Le second exemple de charte est celui du Conseil de Fondation. Lorsque la FPH est passée du financement de projets au financement de programmes, le rôle du Conseil de Fondation s'est profondément modifié : sa fonction de décision sur le choix des projets à financer a disparu au profit d'une fonction d'orientation. Il a fallu, à partir d'une pratique qui était en train de s'inventer, dégager de nouveaux principes fondamentaux pour l'action du Conseil, les statuts de la Fondation ne suffisant plus à définir l'action du Conseil. Ce n'est qu'au bout de trois ans qu'une charte du Conseil a été élaborée. Lorsqu'un nouveau membre du Conseil est coopté, c'est la charte du Conseil qui lui précise l'esprit dans lequel nous travaillons.



## Être citoyen ou participer aux transformations sociales, politiques et économiques pour une société plus humaine

Lydia Nicollet

*Un citoyen est un individu responsable dans une société donnée, doté de droits et respectueux de devoirs spécifiques. Cette notion de responsabilité de la personne dans un groupe et pour un enjeu précis prend tout son sens dans les activités de la FPH.*

Le terme citoyen revient souvent dans le vocabulaire de la Fondation. Les thèmes de travail de ses différents programmes font en effet appel à cette notion de responsabilité de l'individu. Être citoyen, c'est certes voter et respecter des règles, mais c'est aussi être responsable de ses actes, au quotidien. C'est assumer ses convictions en agissant dans leur sens. C'est être capable de prendre en compte l'intérêt collectif et non pas seulement l'intérêt individuel. Être citoyen c'est savoir respecter autrui. Savoir respecter la Terre mère, la nature, d'où la notion de citoyen du monde : la nature est à tous, elle n'a pas de frontières, respectons-la, tout entière.

Mais au-delà de cette responsabilité, être citoyen, c'est aussi avoir la volonté de participer à un changement pour une évolution de la société. Un changement social notamment, car c'est souvent d'abord par le changement de la société et de ses habitudes, le changement par un ensemble d'individus responsables et solidaires entre eux, que les changements économiques, environnementaux et politiques s'effectuent. D'où cette notion de « citoyen actif ». Par des actes l'individu a la volonté de participer à l'évolution de la société humaine. Mais plutôt que de citoyen actif, qui ferait opposition au citoyen passif, parlons plutôt de citoyen participatif, qui se distingue du citoyen délégatif.

La notion de citoyen à la FPH se réfère non seulement à cet individu responsable mais aussi et surtout à celui qui a cette volonté de participer à un changement social. Notion très présente tant par le profil de ses partenaires que par ses thèmes de travail : les personnes impliquées dans les projets soutenus par la Fondation, et la manière dont elles s'y impliquent le reflètent : réflexion et action sur des questions clés pour l'avenir, confrontation des convictions des uns et des autres, investissement, en passant du temps, rémunéré ou non, pour le projet en question.

La Fondation travaille beaucoup avec des personnes bénévoles ou semi-bénévoles. Celles qui ont volontairement fait le choix de consacrer du temps pour une activité citoyenne. Attention en effet à ne pas faire un amalgame : n'est pas citoyen participatif toute personne travaillant professionnellement dans le milieu associatif, loin s'en faut. Même s'il est vrai que c'est souvent par conviction que les personnes ont choisi ce milieu professionnel qui souvent traite d'enjeux citoyens, c'est aussi parce qu'ils en ont eu l'opportunité. Attention à

cette caricature facile du bon citoyen responsable parce qu'il passe huit heures par jour rémunérées à réfléchir et agir pour l'avenir de la société, face au mauvais citoyen qui n'agit pas aussi activement pour l'avenir de ses enfants ! Non, c'est bien d'actes volontaires dont il s'agit, au-delà du titre professionnel de chacun.

Parallèlement aux partenaires, ce sont les activités mêmes de la FPH, ses thèmes et objectifs de travail, qui font appel à la notion de citoyen : soutenir un réseau régional d'agriculteurs en Afrique pour renforcer leur crédibilité face aux pouvoirs politiques et économiques, réunir des personnes de milieux politiques différents dans une zone de conflit pour rechercher des modes d'actions pour la paix... Le concept de citoyenneté est clé : comment l'individu peut-il participer à l'évolution de sa société dans sa ville, son pays, sa région ? Car l'une des convictions fortes à la Fondation est bien que les changements à effectuer pour l'avenir, pour une société respectueuse des individus et de la nature, ne se feront ni par le seul pouvoir politique ou économique, mais par l'individu qui, en se sentant responsable de l'avenir qui se dessine, en décidant d'agir là où il est, avec les cartes qu'il a en main, pourra changer le cours des événements et remplacer la notion de fatalité par celle de gestion de son propre destin et de celui la société humaine.

C'est parce que la FPH est convaincue de l'importance de l'action citoyenne qu'elle travaille beaucoup sur des thèmes tels la gestion intégrée des territoires, tels la gouvernance, qu'elle soutient et s'implique directement dans des réseaux tels l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, qui regroupe des personnes qui ont cette volonté d'agir collectivement pour contribuer à des transformations, et qui travaillent ensemble par groupes de travail dans les domaines clés pour l'avenir de la société humaine et à toutes les échelles géographiques. Car l'échelle d'action est multiple : on peut être citoyen d'un village, ou d'une nation, mais aussi citoyen du monde bien sûr, car si les frontières ont leur histoire, elles évoluent, elles sont quelque part éphémères, la Terre en revanche n'est qu'une, et nous sommes tous responsables de sa sauvegarde.

C'est aussi parce qu'elle a cette conviction que la FPH travaille beaucoup par l'échange d'expériences : apprenons les uns des autres, renforçons mutuellement notre savoir et nous nous sentirons plus forts, donc plus capables encore d'agir et plus responsables de notre destin, en somme plus citoyens !

« La complexité est un mot problème et non un mot solution. » (Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*).

### Vertige

Quand parle-t-on de complexité ? À chaque fois que l'on veut appréhender le réel dans sa globalité et ne pas le réduire à un seul de ses aspects ; à chaque fois que l'on veut dire que ce réel comporte des éléments insaisissables, imprévisibles, mais en même temps que l'on entend bien ne pas se laisser prendre de vertige.

Est complexe en effet ce qui résiste, ce qui ne peut se réduire. Quelque chose de compliqué, on peut, avec de l'intelligence, du travail, du temps, de la persévérance en venir à bout, et tout saisir. Le « complexe », il n'est pas imaginable d'en venir à bout... On ne gère pas la complexité, on gère avec la complexité, du moins s'y efforce-t-on...

Nos cerveaux, et les cerveaux dits scientifiques plus encore, sont dressés à la culture cartésienne :

\* Celle de l'évidence. « Ne rien tenir pour vrai qui ne soit évident », conseillait Descartes (premier principe)... Or nous savons pourtant que des évidences peuvent être trompeuses, et le réel invraisemblable.

\* Celle de la disjonction : « diviser chacune des difficultés... en autant de parcelles qu'il se pourrait... » (second principe). C'est-à-dire que pour aborder un problème, une difficulté, nous avons appris à les diviser en petites parties que l'on pourrait ainsi traiter une par une et résoudre. S'il est incontestable que cette rationalité a permis de réelles avancées, notamment dans le domaine des sciences, dans bien des cas, dans bien des domaines, cette pratique s'avère mutilante pour la pensée. Elle méconnaît en effet que le réel est plus souvent qu'à son tour contradictoire, ambivalent, pluriel. Non seulement la disjonction ne permet pas de résoudre des problèmes importants, mais elle est véritablement mutilante... Edgar Morin parle d'*intelligence aveugle*.

Si le terme de complexité semble venir des sciences humaines, ce sont les sciences « dures » qui sont à l'origine de sa formalisation : les limites des lois de la thermodynamique, les théories du chaos ont amené à reconnaître à la complexité ses lettres de noblesse et permis l'élaboration d'outils permettant d'y naviguer. C'est Prigogine, prix Nobel de chimie qui a écrit *La fin des certitudes*...

### Un système complexe, ça résiste !

Une société, une organisation, un organisme, un ensemble *bio-socio-technique*, mais aussi l'univers ou la matière, sont composés d'éléments distincts qui agissent

et réagissent les uns sur les autres, entraînant une infinité d'actions, d'inter-réactions, en son sein, et sur le milieu extérieur où il est plongé, l'ensemble constituant un système complexe. Un tel système présente un certain nombre de particularités :

1. Il est polarisé, il « va quelque part », il « poursuit » une finalité, apparente ou cachée.

2. Il dispose d'une capacité énergétique propre. Mais le niveau en est variable dans le temps et en fonction du contexte.

3. Il est à la fois dépendant et autonome par rapport au milieu extérieur (principe d'homéostasie ou de stabilisation). De ce fait il est doté d'une vraie capacité d'adaptation et de résistance, tant en ce qui concerne les variations du milieu que des tentatives de le modifier.

4. D'une façon ou d'une autre, il « apprend », il garde mémoire d'événements qui lui sont advenus.

5. Il peut être stable mais il peut également changer par évolutions et changer par mutations.

6. Il est le siège de séries de forces antagonistes et complémentaires :

- \* ordre/désordre ;
- \* construction/destruction ;
- \* complexification/simplification ;
- \* ... ce qu'Edgar Morin appelle *auto-éco-organisation*.

### Et ça se « manage » un machin pareil ?

La réponse est oui, mais ce n'est pas évident ! Il y a un certain nombre de conditions à remplir.

1. Garder à l'esprit que l'évidence est trompeuse.

2. Comprendre où va ce système, quel est son sens. S'il apparaît plusieurs finalités, quel est leur principe organisateur ? Gouverner par les finalités.

3. Se dépouiller de quelques habitudes issues de notre culture.

\* Passer du paradigme de *disjonction-exclusion* (j'isole les composants d'un problème pour les résoudre un par un ; je « réduis » la complexité) à celui de *distinction-conjonction* (j'appréhende les éléments distincts dans leurs interrelations entre eux, j'éclaire la complexité).

\* Accepter que les contraires ne soient pas contradictoires, et donc se sortir de la rationalité et de la logique binaire (oui-non, vrai-faux, raison-tort, où-où...).

4. Admettre que l'on ne « saisit » pas le réel, on s'en fait des représentations, et c'est sur ces représentations que l'on travaille. Les représentations de l'un ne sont pas celles de l'autre et travailler collectivement sur un sujet complexe suppose un *partage des représentations*.

**Aller chercher les bons auteurs**

Calame, Pierre : *Mission Possible* et (avec André Talmant) *L'État au cœur*, Desclée de Brouwer.

Déjivré, François : *Le pouvoir de négocier*, Inter éditions.

Descartes, René : *Discours de la méthode*, GF Flammarion.

Génelot, Dominique : *Manager dans la complexité*, Insep éditions.

Lenhardt, Vincent : *Les responsables porteurs de sens*, Insep éditions.

Morin, Edgar : *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur.

Prigogine, Ilya : *La fin des certitudes*, Éditions Odile Jacob.

## Plus encore qu'un état d'esprit : un outil de travail

Michel Sauquet

La confiance est une des bases essentielles du travail de la FPH, un principe même de fonctionnement et d'un art de vivre ensemble. Les collaborations avec la Fondation ne s'établissent qu'après la constatation d'une convergence des désirs. Ceux-ci ne peuvent évidemment pas s'explicitier complètement, pas plus que ne peuvent se vérifier a priori les qualités professionnelles et humaines du partenaire qui exprime un désir (et pas plus qu'il ne peut vérifier les nôtres). Nous avons donc pris l'habitude de « plonger », de prendre le risque de la confiance totale à l'égard de personnes ou d'organismes qui nous proposent de faire un bout de chemin avec nous, soit sous forme d'une convention, soit par la participation à un programme de la Fondation. Nous n'avons été que très rarement déçus.

Par quoi cette confiance mutuelle se manifeste-t-elle ?

\* Du côté du partenaire, par une relation à l'égard de la Fondation autre qu'une relation de « financeur » à « financé » : le partenaire reconnaît l'intérêt du travail et des outils proposés par la Fondation, la légitimité de celle-ci à dire son mot (qui est le plus souvent un mot collectif, construit à partir des contributions d'autres partenaires) sur le travail engagé, sa légitimité à publier ensuite ou à faire connaître les résultats du travail engagé. Lorsque certains partenaires ne rédigent des fiches DPH que parce qu'ils considèrent que c'est une condition obligatoire pour avoir le reste du financement, lorsqu'ils ont l'impression que la Fondation leur « pique » leurs idées, lorsqu'ils répugnent à l'idée de voir le griffe FPH sur la couverture ou dans les pages intérieures de ce qu'ils publient, la confiance du partenaire vers la Fondation n'existe pas. Et l'esprit du travail de la Fondation n'est absolument pas compris. Ce cas de figure est présenté pour définir en creux l'idée de confiance, mais, fort heureusement, il n'est pas fréquent.

\* Du côté de la Fondation, la confiance se manifeste concrètement par le souhait d'une certaine chaleur dans les relations humaines, par la rapidité d'établissement des conventions et de versement des premières tranches de financement, par la non-maniaquerie pour le contrôle des justificatifs de dépense des fonds. La FPH est certes attentive aux résultats du travail que ses subventions ont permis de mener à bien. Mais elle s'intéresse bien davantage au contenu, aux leçons y compris méthodologiques de ce qui a été fait qu'à ce que l'on met généralement dans un rapport d'exécution. Peu importe de savoir combien de jours ont été consacrés à l'enquête de terrain, quel pourcentage des ressources a été absorbé par la transcription de bandes magnétiques d'enregistrement de colloque, etc.

Corollaire désagréable de cette politique : très généreuse lorsqu'il s'agit de faire confiance a priori à quelqu'un qu'on connaît mal, la Fondation est très parcimonieuse dans le renouvellement d'une confiance trop peu honorée. C'est arrivé, notamment, lorsque des partenaires n'ayant pu réaliser les objectifs fixés (ce qui en soi n'est pas forcément un drame), essayent de dissimuler ou de donner de mauvaises raisons à l'abandon d'une opération pourtant financée par la FPH. La seule chose que nous demandons, c'est que l'on se parle, en toute confiance.

La convergence des désirs est un des mots clés du projet 2000 de la FPH. Il concerne les relations de celle-ci avec ses partenaires de travail (ONG, institutions...).

Le terme peut prêter à sourire. Il est cependant essentiel car il caractérise l'équilibre délicat des relations entre un bailleur de fonds (la FPH) qui se pique d'avoir une stratégie d'un côté, et de l'autre, des partenaires qui peuvent trouver exorbitant le pouvoir de détenir à la fois des idées et de l'argent. Deux aspects sont essentiels dans cette idée :

\* Tout d'abord, la stratégie mise en avant par la FPH n'est pas apparue ex-nihilo mais a émergé de discussions avec les autres. Il ne s'agit donc pas d'une convergence par rapport à une ligne directrice fixée arbitrairement ou unilatéralement.

\* La recherche de cette convergence se fait dans le souci d'un enrichissement mutuel. « Convergence des désirs » exprime donc le rapprochement et le renforcement mutuel de deux dynamiques, voire parfois, par une stratégie d'alliance, la création de pouvoir.

Suivant les programmes et les politiques de la FPH, ce terme recouvre des réalités différentes. Par exemple, les réseaux humains d'échanges d'expériences appuyés par DPH se sont mis en place lentement, tandis que les partenaires potentiels du programme « Agricultures paysannes et modernisation » étaient nombreux dès sa naissance. Sur certains thèmes de travail, il s'est trouvé que la FPH était le lieu d'où émergeait la volonté de mettre en place un réseau ou d'affirmer un objectif. Dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, l'idée de bâtir en 1999 une assemblée des citoyens de la terre ne se réalisera que si la FPH est radicalement dépassée par sa propre initiative. Cela suppose que la convergence des désirs soit forte.

Le thème de la convergence des désirs est cependant transversal aux différents programmes et politiques, il exprime la volonté de « faire ensemble », plutôt que de « faire faire ». Les relations de la FPH avec ses partenaires peuvent être conflictuelles ou marquées par l'incompréhension. Il est plus aisé d'avoir une stratégie à long terme sans les inquiétudes constantes liées à la recherche de financements. Cette aisance toute relative quant à l'élaboration d'une stratégie donne aussi à la FPH une obligation de clarté sur ses objectifs et ses ambitions.

ou comment contribuer à valoriser la force des histoires

Vladimir Ugarte

Que nous dit le Robert : d'abord que le mot parole vient de parabole (paraula en latin, XI<sup>e</sup> siècle), parabole étant une comparaison, une façon détournée de montrer la pensée, celle du Christ en l'occurrence.

Deux sens sont liés à l'utilisation du mot parole :

a. La parole comme élément(s) du langage parlé. La parole est ici un ensemble de mots. En opposition notamment avec le langage écrit.

b. Et plus largement la faculté d'exprimer verbalement la pensée.

La construction d'une parole serait alors tout l'exercice qui vient contribuer à la naissance de cette faculté.

Il paraît pertinent de dire que l'emploi que nous en faisons dans nos réseaux est plutôt lié à celle de la construction d'un discours, d'une capacité de raisonnement (par opposition au développement d'une intuition) et d'un portage collectif de ce discours. Or il s'avère que la construction de cette parole est un exercice complexe, long et plein de médiations.

\* Complexe : car il n'y a construction d'une parole que quand il y a une capacité de comprendre que toute personne est porteuse d'une idée (nous avons tous quelque chose à dire). Et ceci implique donc un itinéraire qui va de l'individu au groupe, de la parole individuelle à la parole collective.

\* Long car la construction de la parole nécessite plusieurs médiations qui n'ont de sens que dans la durée. La première médiation étant celle de dire individuellement ce que nous pensons de quelque chose (notre première expérience), d'accoucher de cette histoire, de la raconter ; la deuxième de la confronter avec quelqu'un d'autre, puisque le propre d'une parole est d'être destinée à l'écoute, et la troisième celle de la confrontation avec d'autres histoires. C'est dans cette confrontation avec d'autres (expériences) que la construction d'une parole trouve tout son sens.

Dans le réseau DPH par exemple, la construction de la parole est un travail en deux temps :

\* Donner la voix à ceux qui n'en ont pas par l'intermédiaire de la narration des histoires, le récit des expériences (les fiches DPH).

\* Construire la capacité (la force) de tirer de la connaissance à partir de l'expérience.

**Crispation :**

1. Mouvement de contraction qui diminue la surface d'un objet et la plisse.
2. Tension, conflit larvé.
3. Contraire : décrispation, détente (Dictionnaire Le Robert).

**Identité :** du bas latin *identitas*, de *idem* « le même ».

**Identité culturelle :** ensemble de traits culturels propres à un groupe ethnique (langue religion, art, etc.) qui lui confèrent son individualité ; sentiment d'appartenance d'un individu à ce groupe.

Nous utilisons l'expression « crispation identitaire » en relation directe avec son acception culturelle, mais on ne peut en ôter le sens premier de crispation : mouvement de contraction qui *diminue* la surface d'un objet ou la *plisse*.

La diversité des cultures est un des patrimoines de notre humanité. Mais cette multiplicité des individualités et des cultures est aussi la source des crispations identitaires où chaque groupe nie à l'autre son droit à occuper sa place dans le monde. Repliés sur eux-mêmes, les groupes préfèrent camper sur leurs positions et ne voir dans l'Autre qu'un adversaire menaçant.

La/les crispations identitaires sont ces états d'esprit, attitudes, idéologies enfermants. Ce sont des mouve-

ments contraires à l'établissement de dialogues entre les cultures.

À nos débuts, quand la FPH soutenait des projets, nous avons été confrontés à des groupes dominés qui demandaient un soutien à leur revendication identitaire. De là est née la recherche d'alternatives conduisant à la réflexion sur le dialogue entre les cultures. C'est là l'une des directions du travail au sein du programme DIV : contribuer et aider à l'ouverture des cultures, à la construction de dialogues ; participer à des processus de « décrispation identitaire ».

*« Quand un groupe est porté à recourir à un stéréotype collectif identitaire passéiste et clos, il devient dangereux. Son refus de prendre le temps d'un long apprentissage de soi-même et de l'autre engendre l'intolérance. La violence, alors, n'est pas loin. »* (Thierry Verhelst, *Cultures entre elles*, DD 34.1).

Entre la vitalité identitaire et la crispation identitaire on peut utiliser les mêmes termes que pour la culture : *« Pour développer, il faut valoriser ce qui rend spécifique (la revitalisation culturelle comme moyen de développement) mais pour maintenir la paix, il faut valoriser ce qui unit. »* (Thierry Verhelst, *opus cit.*).

*Une déclaration est une parole publique collective par laquelle des personnes ou des mouvements, autonomes les uns par rapport aux autres, tiennent à rendre publiques leurs convictions ou leurs conclusions.*

Il existe une infinité de déclarations, individuelles ou collectives, éphémères ou appelées à durer. Les plus fameuses des déclarations restent la Déclaration des droits de l'homme établie au moment de la Révolution Française et la Déclaration universelle des droits de l'homme immédiatement après la Seconde Guerre mondiale. La déclaration appelle la déclamation et la proclamation. Ce n'est pas une parole ou un texte fait pour rester sous le boisseau. Ils sont faits pour être rendus publics, pour affirmer des convictions.

Mais à côté des déclarations appelées à durer, il en est de beaucoup plus éphémères. Ce sont celles qui sont passées dans le vocabulaire courant : tel syndicat, tel parti, tel homme politique, tel chef d'entreprise, fait une déclaration à la presse. Il rend publique une position marquée par les circonstances.

Quand nous parlons de déclaration, nous nous situons dans l'entre-deux : une parole collective appelée à durer et tournée vers l'action.

Pour favoriser l'échange d'expériences, la Fondation encourage les rencontres. Au cours de ces rencontres, chacun écoute l'expérience des autres, la confronte à la sienne propre. Souvent, mais pas toujours, il en ressort des convictions communes ou la reconnaissance que ce sont des questions communes que chacun a à résoudre dans son propre contexte.

Comment et à qui rendre compte de la valeur ajoutée de ces rencontres ? La question s'est posée pour la première fois lors de la première rencontre de Santiago du Chili en 1989. Avec un ensemble de partenaires chiliens et étrangers, et à partir de l'analyse des projets soutenus à l'époque par la Fondation au Chili, nous avions été amenés à réfléchir ensemble au rôle de l'État. Le Chili était encore sous la dictature de Pinochet et nos partenaires étaient bien entendu tous partisans du retour à la démocratie. Était-il possible pour autant de revenir à la conception de l'État unitaire qui avait prévalu sous la présidence de Salvador Allende ? Nos partenaires ne le pensaient pas. Les expériences associatives amenaient à promouvoir un État plus créatif, plus ouvert aux initiatives de la société civile, à la diversité. Nous avons donc fait l'effort de dégager les grandes lignes de l'utopie d'État qui émergeaient de nos discussions. C'est ce travail qui nous a conduits à réfléchir de façon plus systématique avec nos partenaires au dialogue souhaitable entre société civile et État. Ce fut le thème de la seconde rencontre internationale de Santiago en 1992. La confrontation des expériences

venues d'une vingtaine de pays nous a convaincus de l'existence de quelques principes communs qui devraient guider le fonctionnement des organisations non gouvernementales et les relations entre celles-ci et l'État. À la différence d'une charte, il ne s'agissait pas d'adopter des principes fondateurs d'un travail commun permanent mais plutôt de faire connaître, de faire partager les conclusions auxquelles nous étions parvenus. Ce fut la déclaration de Santiago.

Parallèlement, nous avons, en 1991 et 1993, suscité deux rencontres internationales, avec des responsables politiques et administratifs de différents continents, sur la réhabilitation des quartiers d'habitat populaire. La première rencontre eut lieu à Caracas, la seconde à Salvador de Bahia. Ces rencontres nous ont convaincus que les principes à mettre en œuvre pour améliorer la pertinence des politiques publiques dans l'amélioration des quartiers populaires étaient les mêmes quel que soit le contexte. Nous sommes arrivés à la conviction que la mise en œuvre de ces principes permettrait de transformer profondément les politiques publiques. Dès lors, l'enjeu était bien d'énoncer ces principes, de les publier, de les faire connaître, d'en faire un outil de travail concret, dans différents pays, notamment pour des organisations d'habitants. C'est l'objet des déclarations de Caracas et de Salvador. Ces déclarations complétées d'une série de fiches d'expériences, ont été traduites en six langues, et ont fait l'objet, depuis, d'une large diffusion et adaptation.

Toutes les rencontres collectives n'aboutissent pas à une déclaration. Par exemple, en 1993, la Fondation a suscité une réunion internationale de ses partenaires œuvrant à la défense de la diversité des cultures. Nous pensions que se dégageraient de cette rencontre des idées communes qui méritaient d'être publiées sous forme de déclaration. Ce ne fut pas le point de vue de nos partenaires qui ne se voyaient pas suffisamment proches les uns des autres pour prendre la parole en commun de façon solennelle :



*L'accompagnement est une démarche qui vise à établir avec la personne concernée une relation d'écoute, de soutien, de conseil et d'entraide. Il mise sur la capacité de la personne à déployer ses ressources propres, ses facultés d'initiatives et de choix, et sa possibilité de bâtir et de développer un projet de vie et de travail.*

Il n'y a pas de définition unanime de ce qu'est expérimentalement ni de ce que devrait être idéalement l'accompagnement. Néanmoins, on peut mettre en évidence deux composantes, qui permettent de distinguer deux attitudes en présence, ou deux sortes d'accompagnement :

- \* l'un d'ordre social, centré sur la personne porteuse du projet, futur créateur, souvent en difficulté et aux prises avec son environnement ;

- \* l'autre, d'ordre économique et plus souvent technique, centré sur le projet lui-même et la résolution des questions spécialisées inhérentes à son élaboration.

D'un autre point de vue, on distingue aussi deux phases dans le processus :

- \* l'une en amont, qui comprend toutes les actions à mener pour conduire à la réalisation ou à l'abandon du projet (comprenant jusqu'aux recherches d'aides sous toutes les formes ainsi que l'accomplissement des formalités) ;

- \* l'autre en aval, pour un suivi de la gestion et une aide à la conception des projets de développement.

De façon générale, l'accompagnement est d'abord une relation entre deux êtres : l'accompagnant (bénévole ou salarié), joue le rôle de facilitateur par rapport à l'autre, et de tiers par rapport aux différents organismes partenaires. Il est un référent pour la personne accompagnée avec laquelle se construit une relation stable. Il semble possible de distinguer deux types d'attitude chez l'accompagnant, selon qu'il est personnellement plutôt sensible (de par sa formation ou sa profession) à l'un ou l'autre aspect de la relation.

- \* Si l'accompagnant est surtout sensible à la commande de la personne, l'attitude prise est généralement celle de conseiller à conseillé, dans un rapport maître-élève ; cette position s'apparente à celle du fournisseur opérant pour un client dans un rapport de type marchand. La structure de pouvoir est dissymétrique. Toute son activité est centrée sur l'intervention et son évaluation : la position est celle de « l'expertise ».

- \* La seconde attitude témoigne d'une plus grande sensibilité à la demande de la personne. L'activité de l'accompagnant est alors plutôt centrée sur le processus de l'accompagnement, sur son origine, les facteurs qui le maintiennent, son évolution et ses effets. Il est dans une

position de collaboration avec la personne, partageant des buts suffisamment communs et un schéma éthique mutuellement acceptable. La structure de pouvoir a une visée égalitaire. L'accompagnement désigne alors un type d'intervention dont l'expertise porte moins sur le contenu des situations que sur les processus de changement, de mise en mouvement de la personne concernée. Il se distingue ainsi de l'expertise et du conseil par le fait d'aider la personne à utiliser ses propres ressources. Il s'agit moins de répondre à la question « *quoi faire ?* », que davantage à la question « *comment procéder pour trouver des réponses ou des solutions ?* ». Il s'agit plutôt d'une expertise du processus que d'une expertise du contenu.

Dans ce sens, l'accompagnement ne se définit pas en fonction d'un milieu particulier ni en fonction d'un type unique de problème. Ainsi, que la personne recherche un logement, qu'elle veuille créer son emploi ou soit malade du sida, qu'elle sorte de prison ou soit victime de maltraitances, quels que soient le milieu ou la situation, on retrouve dans ce type d'accompagnement une même façon systématique d'aborder la relation, d'associer la personne à l'analyse de la situation, et d'évaluer avec elle un changement.

Dans toute relation accompagnant-accompagné, il peut exister des moments centrés sur l'un ou l'autre de ces pôles : par exemple, l'énoncé d'une commande très opératoire peut évoluer pour céder la place à une demande qui ne voulait ou ne pouvait pas s'exprimer avant l'établissement d'un rapport de confiance suffisant.

L'accompagnement apparaît ainsi comme une forme spécifique de la relation d'aide, l'une des relations les plus difficiles à établir si l'on veut éviter les pièges classiques de l'assistanat, du paternalisme, et toutes les autres dérives moins repérées, mais tout aussi dangereuses. En fait, l'accompagnement est un travail social. Sa dimension économique, dans le cas des personnes porteuses d'un projet de création d'entreprise, n'en est qu'un registre particulier. C'est une démarche qui suppose donc la capacité de l'accompagnant à écouter activement et à trouver la « bonne distance » avec la personne accompagnée, d'où la nécessité pour les opérateurs de disposer d'un cadre et de références méthodologiques, ainsi que d'une formation à l'écoute, préalable dont il est rarement possible de se dispenser.

C'est donc par le positionnement que l'accompagnement se distingue des autres interventions, au moins autant que par les modes d'action ou le statut professionnel. C'est une position spécifique qui n'est d'ailleurs en grande partie tenable que dans la mesure

où d'autres intervenants tiennent une position différente, obéissent à des logiques autres, répondent à des exigences claires et posent un cadre explicite à leur propre intervention, notamment quand celle-ci implique une dimension de contrôle et de suivi.

Ainsi, l'expérience montre que l'accompagnant se met en difficulté s'il cumule, en situation d'accompagnement, une autre fonction, lorsque par exemple l'organisme qui le mandate joue également un rôle de contrôle dans le cadre d'un dispositif financier ou de suivi de gestion : il convient alors de veiller à une articulation claire entre les deux fonctions, de suivi/contrôle et d'accompagnement. Car sur le plan de la crédibilité, l'indépendance de la fonction d'accompagnant est essentielle : l'accompagnement ne peut être fondé que sur une démarche volontaire de la personne accompagnée et on ne peut imposer un accompagnement à quiconque. Dans le cas contraire, il s'agit d'un suivi, mais pas d'un accompagnement, lequel repose sur la liberté de chacun et sur leur capacité d'engagement réciproque. Cela explique les difficultés à mener la phase aval d'accompagnement des porteurs de projet devenus créateurs et responsables de leur entreprise.

Il existe donc différents modèles d'interventions, chacun reposant sur des valeurs, sur une conception de la personne humaine et de la vie en société particulières. Il a été prouvé encore et encore que ce que chaque personne pense de la nature des êtres humains influence la façon dont elle établit et maintient des relations avec les autres personnes qu'elle côtoie. Par conséquent, les idées que chacun de nous porte sur les autres personnes ont beaucoup d'effets concrets sur nos pratiques d'aide et d'accompagnement.

Accompagner une personne, c'est faire l'hypothèse générale qu'en l'écoutant et en l'aidant à entreprendre, on fera évoluer peu à peu son projet personnel, sa relation aux autres, son rapport à la société.

La personne accompagnée n'est pas seulement celui ou celle qui apporte ses questions qu'il faudrait simplement aider à résoudre : elle est aussi un individu qui est capable d'agir, qui a sa propre représentation des différents intervenants et de la relation qu'ils tissent avec elle, et qui, dans une situation donnée, va utiliser de manière très personnelle les ressources de son environnement, en particulier ce qui peut lui être proposé dans le cadre de l'accompagnement.

Cela signifie qu'il s'agit d'intégrer l'idée que l'on ne fait pas d'accompagnement *pour*, ou *malgré*, encore moins *contre*, mais *avec* la personne accompagnée, afin de déboucher sur des propositions acceptables, compréhensibles, et qui auront du sens pour elle.

Si l'un peut offrir un certain type de relation, l'autre personne va découvrir, en elle la capacité d'utiliser cette relation pour grandir, et on observera un changement et un développement personnel.

Pour libérer le potentiel créateur d'une personne, ce ne sont pas l'autorité, les connaissances, la technique ou les propositions de la personne aidante qui comptent. C'est la relation elle-même qui permet à l'individualité d'émerger, qui engendre l'acceptation de soi nécessaire pour découvrir ou, encore mieux, retrouver le potentiel créateur. Ce n'est qu'en acceptant d'être soi-même dans une relation, en acceptant sa propre différence et en la faisant accepter par l'autre que l'on peut découvrir la créativité et la force nécessaire pour changer.

Dans le sens profond du terme, l'écoute active consiste, dans le processus d'accompagnement, à passer d'une attitude directive à une attitude non directive, de l'exercice d'un pouvoir sur les personnes à la libération du pouvoir créateur chez les personnes, d'un degré élevé de domination à un degré élevé de mutualité. Sur le plan spirituel, c'est faire confiance à la capacité de l'être humain de regarder en lui-même afin de découvrir des solutions créatrices à des problèmes organisationnels et entrepreneuriaux, de suivre ses propres directives, d'être sa propre autorité, c'est-à-dire son propre patron.

L'écoute active facilite la croissance psychologique et sociale de l'individu dans le processus, jamais terminé, qui consiste à devenir un être humain fonctionnant pleinement, à s'accepter et à être lui-même, le créateur ou l'auteur de sa propre vie.

De même que toute gestion est une gestion de personnes, et toute direction une direction de personnes, tout accompagnement est un accompagnement de personnes, et non de projets. Car tout revient toujours aux personnes.

Ainsi, comme la vie elle-même, l'accompagnement est un art, qui n'est pas atteint une fois pour toutes, mais doit être créé et recréé sans cesse.

# Dialogue

Dia : à travers (en grec).

Logos : discours, parole.

*« La culture, c'est le dialogue et pour qu'il y ait dialogue il faut y bannir l'arrogance et la culpabilité. »* (Pierre Calame).

Avant d'organiser la rencontre de Saint-Sabin « Vivre en paix dans un monde de diversité » nous avons mené une série d'entretiens avec des hommes et des femmes de cultures différentes, répartis dans le monde. Cet ensemble de dialogues a servi de base à l'organisation des rencontres. Il s'agissait là de dialogues interculturels.

Derrière cette expression, nous entendons donc « enrichissement mutuel » et nous poursuivons un but ultime : construire la paix.

*« Le dialogue est un entretien entre des cultures qui, à travers leurs théories et leurs discours représentent chacune des modes uniques d'interprétation ou de relation à notre monde. »* (Federico Mayor).

*« Je ne veux pas vivre dans un pays qui serait semblable à un cimetière : je veux être un homme, dans un monde d'hommes. Des hommes qui réfléchissent ont nécessairement des opinions différentes ; ces différences sont la première preuve de la pensée. »*

*« Si je suis un homme qui pense, je devrais certainement désirer vivre parmi des gens qui pensent dans un milieu où les opinions diffèrent. »* (Swami Vivekānanda, Jñāna Yoga).

*« Pour conjurer la violence et servir la paix, la parole est l'outil privilégié. La parole permet de répondre à la violence autrement que par le passage à l'acte... Un des obstacles les plus graves à la paix, est le refus de dialoguer, de relativiser ses convictions, de reconnaître la complexité des situations. S'étant séparé, on peut décider de coexister en paix et, le temps venu, de se rapprocher et d'aborder les différences multiples, y compris culturelles et religieuses, non comme des menaces mais comme une richesse à explorer. »* (Thierry Verhelst, *Cultures entre elles*, DD 34.1).

La construction de dialogues interculturels est l'un des axes du programme DIV. Cela se traduit pour nous par exemple par :

- \* La recherche de la réduction des malentendus, en gardant à l'esprit qu'il faut des malentendus pour arriver ensemble, par une démarche commune, à un accord sur les entendus (travail notamment en lien avec la Chine).

- \* Le respect et la valorisation de l'écrit de l'autre sur lui-même ou sur le monde (coéditions avec l'étranger).

- \* L'appui à ceux dont les voix ne sont pas entendues afin qu'ils puissent accéder à des formes de communication et atteindre les pôles de pouvoir et de savoir (Voix des exclus et relations université/paysans).

- \* La réflexion sur le dialogue interculturel au sein de notre société (par exemple entre cadres et employés).

- \* La formation des acteurs de la coopération technique à l'étranger à une approche interculturelle.

**Dynamique** : du grec *dunamikos*, de *dunamis* : force (1692) ;

1. relatif aux forces, à la notion de force,
2. qui considère les forces dans leurs causes et leurs effets,
3. forces orientées vers un progrès, un développement.

**Dynamite** : du grec *dunamikos*, de *dunamis* : force (1868) ;

1. substance explosive, composée d'un mélange de... (divers composants),
2. qui peut avoir des effets dangereux si on l'exploite.

*« 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... La culture n'est pas un état, mais un perpétuel mouvement. »* (Pierre Calame, in *Cultures entre elles*, DD 34.1).

*« On ne peut pas se développer sans racines. La culture, c'est l'âme d'un peuple, le secret de sa vitalité. »* (Thierry Verhelst, in *Cultures entre elles*, DD 34.1).

La culture est une dynamique, elle sous-tend la réalité des gens, l'ensemble des symboles, archétypes et spiritualités, de leurs modes d'organisation sociale, économique et politique, de leur savoir-faire agricole, thérapeutique, architectural, etc. La culture n'est en aucun cas un « dépôt sacré », pourtant elle est parfois en péril.

La mondialisation est un mouvement inégalitaire et source d'ambiguïtés : en même temps que grandissent les opportunités de dialogues et de rencontres avec les différentes cultures qui composent la planète, notre monde se rétrécit, tend à s'uniformiser. C'est l'identité culturelle de chaque peuple qui est en jeu. Ce que nous entendons par dynamique culturelle c'est la marche d'un peuple pour exister et ne pas être complètement absorbé par des cultures dominantes.

Il peut arriver qu'un peuple ait perdu sa culture à la suite de génocides ou de destructions, mais s'il sait se créer une nouvelle culture propre, adaptée à sa survie et imprégnée de son âme originale, il continuera à exister.

L'excès que peuvent atteindre ceux qui voient dans la culture un concept immobile sera de la transformer en « dynamite » : soit en se cachant derrière une « culture » ancestrale pour justifier tous les excès et abus de pouvoir (système des castes en Inde) ; soit, pour certains groupes, en se repliant sur eux-mêmes, en se sclérosant et en refusant toute concession à la modernité.

À la suite de la Rencontre de 93 « Vivre en paix dans un monde de diversité » et de nos réflexions sur nos années passées, notre conviction s'est renforcée que toute dynamique culturelle ne tient sa justification, sa survie et son avenir que dans une perspective interculturelle (voir la fiche Dialogue interculturel, p. 74).

*« Bonjour salut, comment tu vas ? bien, je vais bien et toi ? Moi je vais bien, j'ai fait la connaissance de Marcel ce matin, mon voisin de palier, tu sais, celui qui écoute de la musique... à deux heures du matin... »*

D'accord, d'accord dans cet échange entre deux personnes il y a apparemment transmission de quelque chose, tout du moins des informations sur notre curieux Marcel qui s'amuse à déranger ses voisins à deux heures du matin. Mais est-ce que cela fait un échange d'expériences ? Apparemment non. Au moins ce ne sont pas celles-là qui nous intéressent. Mais de quelle expérience avons-nous besoin ? Comment différencier le service des petites annonces et le réseau DPH ?

Qui parle d'expérience parle de quelque chose qu'on a essayé, qu'on a pratiqué. L'expérience, c'est quelque chose que nous avons appris avec le temps ou l'usage, qui fait partie de notre patrimoine vécu. C'est quelque chose qui est transmissible car contenant un intérêt certain. Quand on parle d'échange d'expériences on parle des modes par lesquels deux ou plusieurs parties partagent leurs expériences pour en tirer un profit, troquent une expérience pour une autre. Ce qui nous intéresse ici c'est de savoir comment cela devient un système, en quoi cela alimente une certaine façon de travailler, en quoi cela crée de la connaissance.

\* L'expérience est un produit de l'élaboration.

Quand nous parlons d'expérience nous parlons de connaissance utile à l'action. Tout simplement parce que l'information qui nous intéresse est une information sélective et subjective. Ce que nous proposons c'est de sélectionner, d'élaguer, d'aller droit à l'essentiel. Les recherches sur l'intelligence artificielle ont fait découvrir que la propriété la plus précieuse de l'intelligence humaine n'était pas la capacité à confronter des millions d'hypothèses mais, au contraire, à éliminer très vite des millions d'hypothèses improbables et de concentrer l'attention sur un petit nombre d'entre elles. Nous sommes tous en ce sens des chercheurs d'or, nous cherchons les pépites au milieu des tonnes de minerai. Sélectivité et subjectivité ont pour corollaire celui de la responsabilité, l'expérience qui nous intéresse est celle qui est signée, authentifiée, celle qui réaffirme le producteur, le porteur de l'expérience.

\* L'échange d'expériences n'est pas un produit mais un itinéraire.

Reste la question piège : en quoi l'échange, le partage de l'expérience, pour sélective, subjective et responsable qu'elle soit, produit-il de la connaissance ?

L'échange d'expériences n'est pas un échange de recettes. Ce qui a marché au Mexique en matière de lutte contre la désertification n'apportera pas forcément les mêmes résultats dans la région subsaharienne. La

liste des échecs et catastrophes produits par cette myope volonté de calquer des méthodes d'un pays sur un autre est énorme. Les situations géographiques et culturelles sont différentes. Mais alors que transmet-on ? Surtout pas des réponses. Ce à quoi l'échange d'expériences peut servir c'est à identifier et découvrir des questions communes. Cette découverte de questions communes peut apporter à chacun l'intelligibilité nécessaire pour comprendre sa propre réalité. Pour qu'enfin chacun puisse apporter ses propres réponses adéquates. C'est en cela que l'échange d'expériences est un itinéraire.

Le détour par l'expérience des autres nous fait comprendre la nôtre. C'est par ce va et vient, ce jeu d'ascenseur ou d'hélicoptère qu'on peut situer les problèmes dans leur vrai contexte et échelle.

Or, qui dit itinéraire dit relais ou étapes. Quand vous partez faire une ballade vous êtes bien obligés de vous arrêter pour boire ou reprendre votre souffle. Pour l'échange d'expériences c'est la même chose. L'itinéraire commence par la mise en marche, par l'acte qui aide à lever les peurs, les résistances à l'égard de soi-même et qui rend difficile l'accouchement de l'expérience. Or, cet accouchement nécessite des médiations (voir fiche Médiation de l'expérience, p. 85). L'itinéraire est un cheminement jonché d'obstacles, de médiations, d'étapes mais un parcours qui arrive toujours quelque part.

Les pièges à éviter :

\* Expérience n'est pas synonyme d'expérimentation. Nous travaillons sur un système réel et non pas in vitro. La réalité de tous les jours ne se prête pas facilement à des expérimentations. Les seules expérimentations pratiques sont celles de notre histoire, des réactions à une multitude de situations successives. Chacun d'entre nous véhicule un vécu implicite, chacun charrie son propre contexte culturel avec lui. L'observateur qui ne connaîtrait que les aspects accidentels et localisés n'a aucune chance de connaître la réalité. L'échange d'expériences est avant tout une élaboration collective : on ne peut comprendre les constantes structurelles d'une réalité qu'en les découvrant soi-même à partir de l'échange avec d'autres et de la réflexion sur sa propre pratique.

\* L'échange d'expériences ne peut être réduit ni à l'utilisation d'une banque de données ni à un outil technique. Dans cet itinéraire il y a plusieurs points de ralliement, plusieurs étapes : celle de l'accouchement de l'expérience, celle de l'identification des questions essentielles, celle des rencontres d'échange d'expériences, de la gestion de la mémoire et de l'analyse transversale et celle du passage de l'analyse à l'action. Néanmoins, dans ce « parcours du combattant » des méthodologies et des outils techniques peuvent être indispensables pour mener à bien l'échange d'expériences.

Dire que l'économie est plurielle, c'est d'abord reconnaître que le marché n'est pas l'unique moyen de production de biens et de services, d'affectation de ressources et de distribution de richesses.

L'État et les collectivités territoriales, à travers les impôts qu'ils lèvent, à travers les travaux qu'ils financent, à travers les services publics que rendent les administrations, à travers les revenus qu'ils redistribuent sous forme de subventions ou d'allocations, fonctionnent selon un autre registre.

Les associations, à travers les dons qu'elles reçoivent, à travers les services que rendent leurs militants et bénévoles, à travers les actions sociales, culturelles et citoyennes qu'elles mènent, inventent et mettent en pratique des manières de produire et d'échanger différentes.

Les réseaux, les communautés et les familles, à travers la mutualisation des ressources, les transmissions de patrimoine et les soutiens financiers qui s'opèrent entre leurs membres, à travers des systèmes d'entraide spontanés ou organisés, à travers l'autoproduction et le don, développent une économie dont la logique n'est pas principalement marchande.

L'économie plurielle, c'est donc le refus qu'un mode de production et de consommation, que se soit l'économie de marché, l'économie planifiée ou l'économie communautaire devienne hégémonique.

Dire que l'économie est plurielle, c'est aussi montrer qu'il existe une diversité d'analyses et de représentations du fonctionnement de l'économie et des politiques à mener. C'est affirmer que les économistes scientifiques n'ont pas le monopole de l'expertise et du débat sur les questions économiques. C'est être persuadé que les décisions économiques continuent à relever du « politique ».

Parler d'économie solidaire, c'est rappeler en permanence que l'économie doit être au service de l'Homme et non l'inverse. C'est défendre l'ensemble des dimensions affectives, sociales, culturelles ou religieuses de la personne face à une logique de profit, de rentabilité et de compétition qui tend à réduire l'individu à un simple producteur ou consommateur. C'est reconstruire des solidarités à tous les niveaux, là où la logique économique exclut, divise, rejette ceux que l'on juge inutiles. C'est articuler les complémentarités des différents acteurs économiques (État, collectivités locales, entreprises, associations, etc.) pour que chacun trouve sa place et puisse évoluer dans la société. Aujourd'hui, construire une économie solidaire exige de relever en même temps et avec cohérence plusieurs défis :

\* Au niveau local, comment promouvoir des services de proximité, des systèmes d'échanges et de financements locaux, de nouvelles formes d'autoproduction et d'épargne autonomes qui ne soient pas uniquement une économie parallèle et protégée sans échanges avec une économie mondialisée ?

\* Au niveau de l'entreprise, comment en interne favoriser l'intégration et la participation de tous les salariés dans un contexte de compétitivité et de précarité économique ? Comment inciter des actions citoyennes qui prennent en compte l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement humain et biologique ?

\* Au niveau national, comment redéfinir des systèmes de protection sociale qui prennent en compte les mutations de l'organisation du travail et de l'emploi salarié dans une économie mondialisée ?

\* Au niveau mondial, comment inventer des mécanismes de solidarité économique ambitieux au-delà de la coordination entre banques centrales sur les marchés financiers et de l'aide au développement pour les pays les plus pauvres ?

*Un État-nation est une structure publique de pouvoirs qui s'organisent à l'échelle de la nation.*

L'idée d'État-nation est, au moins dans l'histoire occidentale, relativement récente. Dans la plupart des pays d'Europe occidentale, un territoire était assimilé sous une forme ou sous une autre à la propriété du roi. Que la dynastie s'éteigne et il changeait de main. Il s'étendait ou se rétrécissait au gré d'alliances matrimoniales. Parfois il était soumis à une véritable division à l'issue de partages successoraux.

Les peuples qui formaient ces États pouvaient ou non se percevoir comme une communauté de culture et de destin.

Progressivement, du XI<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'idée de nation s'est imposée avec force. Elle a été sacralisée par la Révolution française avec l'affirmation d'une nation une et indivisible qui devenait le fondement de l'État. La royauté capétienne, en s'étendant progressivement avait été le ciment d'une communauté d'intérêts. Après la Révolution, à l'inverse, c'est de la Nation qu'a émané la légitimité de l'État républicain. À la suite des conquêtes napoléoniennes, cette idée d'État-nation, d'identification d'une communauté, d'un territoire et d'un système politique s'est répandue dans toute l'Europe et bien au-delà. Cette doctrine politique s'est imposée avec force avec la disparition progressive des féodalités et la montée du nationalisme. Aux alliances et rivalités dynastiques se substituaient des alliances et des conflits entre Nations.

Après la Seconde Guerre mondiale, la plupart des luttes d'indépendance dans les anciennes colonies de l'Occident ont été menées au nom du nationalisme. En particulier, en Afrique, les indépendances se sont faites autour de l'État-nation, de territoires aux frontières héritées de l'époque coloniale mais sacralisées pour éviter que ne se multiplient les conflits aux frontières. Ces États-nations, loin d'être le fruit d'une longue histoire et l'expression d'une communauté de culture agrégant très souvent sur un même territoire des ethnies rivales. Le fondement humain de la Nation manque. C'est l'État seul, légitimé au départ par la lutte d'indépendance, qui justifie et crée la Nation et cherche à en imposer le concept, parfois par des luttes sanglantes contre les tendances centrifuges des ethnies minoritaires.

La FPH a constaté que les modalités de gestion publique des sociétés étaient une des grandes questions de cette fin de XX<sup>e</sup> siècle. Même dans les vieux États-nations, le territoire national, à l'exception peut-être de quelques pays continents comme les États-Unis, la Chine ou l'Inde, n'est plus une échelle suffisante pour gérer les problèmes qui sont d'échelle continentale ou planétaire. La souveraineté de l'État-nation se trouve remise en cause. En lieu et place d'une juxtaposition d'États-nations souverains et négociant entre eux, il faut parvenir à concevoir une multitude de niveaux de gouvernance, depuis l'échelle planétaire jusqu'à celle du quartier. Au lieu d'être le niveau prééminent d'où procède toute légitimité, l'État-nation n'est plus qu'une échelle parmi d'autres de la gouvernance. Tel n'est pas encore le cas dans la vie internationale puisque l'ONU demeure avant tout un lieu de concertation et de négociation entre les États-nations. Et l'État-nation, malgré ses limites, est appelé à rester longtemps encore l'échelon essentiel de la gouvernance.

Sous l'appellation financement solidaire, on trouve à la fois un volet ressource (collecte d'épargne) et un volet emploi (utilisation de cette épargne) pour le financement d'activités économiques et la création d'emplois. L'un ne va pas sans l'autre. L'argent qui est prêté, utilisé comme garantie ou investi dans de petites entreprises, doit au préalable être collecté.

#### Sous l'aspect financement d'activités

De multiples porteurs de projets économiques viables et générateurs d'emplois n'ont pas accès à des financements bancaires pour des motifs variés (manque de fonds propres, chômage, manque de garanties, activités atypiques, parcours de vie chaotique de l'entrepreneur potentiel). Des organismes s'appliquent à remédier à cette carence. On parle de financement solidaire car il s'agit de mettre à la portée d'une population exclue du système bancaire classique des financements adaptés au développement de leur activité.

En France, cet aspect du financement solidaire regroupe trois grands métiers :

- \* Le crédit : l'opérateur prête de l'argent soit directement (sur ses fonds propres, ex. : NEF), soit indirectement (en utilisant des lignes de crédit mises à sa disposition par des banques, ex. : ADIE) à des taux souvent proches des taux de marché, parfois inférieurs.

- \* La caution : l'opérateur se porte garant auprès de la banque prêteuse, s'engageant à se substituer à l'emprunteur en cas de défaillance de remboursement. En général, cette garantie est limitée (ex. : FFA).

- \* Le capital-risque : l'opérateur réalise un apport en fonds propres à l'entreprise en entrant dans son capital. Il devient ainsi actionnaire ou sociétaire pour une part minoritaire et se retire du capital quand l'entrepreneur est en mesure de lui racheter sa participation (ex. : Autonomie et Solidarité, Cigales).

Parallèlement à ces trois métiers de base, les opérateurs réalisent un important travail d'accompagnement des entrepreneurs qui peut prendre différentes formes : écoute, étude de viabilité des dossiers, conseil, formation, assistance dans les démarches administratives, suivi de l'activité après le financement, etc.

Dans les pays du Sud, si le besoin est à la base similaire (permettre l'accès à des financements aux personnes qui en sont exclues), les outils et les enjeux sont quelque peu différents :

- \* Le crédit : on parlera souvent de micro-crédit ou de crédit solidaire. De nombreux systèmes sont basés sur la caution mutuelle au travers de groupes corresponsables des emprunts de chacun (ex. : Grancco Bank). D'autres mécanismes existent comme le crédit-bail où le

bien financé demeure propriété de l'organisme financeur jusqu'à total remboursement (ex. : GTZ).

- \* La caution : on parlera souvent de fonds de garantie. Comme en France, l'organisme se porte garant auprès de la banque pour un montant souvent limité (ex. : Rafad).

- \* Le capital-risque : c'est une pratique assez rare et peu adaptée aux très petites entreprises mais qui a été expérimentée avec un certain succès sur de moyennes entreprises (ex. : SIDI).

Alors que le financement solidaire reste encore modeste en France, et de façon plus générale dans les pays du Nord, il est très répandu dans les pays du Sud. Les expériences se multiplient depuis quinze ans et il est aujourd'hui considéré comme l'un des vecteurs clés du développement. Pour preuve, le Sommet du micro-crédit qui a réuni plus de trois mille participants à Washington en février 1997 pour présenter et échanger les expériences en ce domaine.

#### Sous l'aspect «collecte d'épargne»

En France, et plus largement dans les pays du Nord, il y a une dichotomie entre ceux qui épargnent et ceux qui bénéficient des financements solidaires.

Le financement solidaire est ici une pratique solidaire de l'épargne. C'est en effet au travers de cette épargne que les opérateurs trouvent des fonds prêtables mais aussi des ressources supplémentaires pour couvrir leurs frais d'accompagnement. Cette pratique solidaire de l'épargne repose sur deux notions distinctes qui peuvent être complémentaires :

- \* Une notion éthique : l'épargnant souhaite exercer un contrôle sur l'utilisation faite de son argent. Il est soucieux de la teneur éthique de son placement.

- \* Une notion de partage : l'épargnant place son argent de façon classique mais il souhaite partager les fruits de son placement avec un ou des organismes dont l'action l'intéresse.

Là aussi, plusieurs outils existent : produits bancaires, assurance-vie, Opccvm, épargne directe par la souscription de parts de capital.

On parlera plus spécifiquement d'épargne solidaire lorsque l'épargnant souhaite orienter son épargne de façon éthique et/ou de partage vers des entreprises ou des organismes œuvrant en faveur de l'insertion économique et de la création d'emplois. L'association *Finansol* attribue depuis 1997 un label, signe de reconnaissance, aux produits et opérateurs financiers agissant spécifiquement dans ce domaine.

Dans les pays du Sud, la problématique est sensiblement différente : ce sont les mêmes personnes qui épar-



gnent et qui bénéficient des financements. Deux grands systèmes existent : l'épargne préalable au crédit et l'épargne consécutive au crédit.

L'épargne préalable au crédit s'appuie notamment sur l'expérience des systèmes mutualistes du Nord (Crédit mutuel, Banques populaires, Caisses Desjardins) inspirés des coopératives allemandes Raiffesen du XIX<sup>e</sup> siècle. Ces systèmes trouvent un répondant naturel dans des pratiques locales d'épargne collective telles les tontines ou les confréries musulmanes.

L'épargne préalable présente le double avantage de responsabiliser les bénéficiaires et de sécuriser les remboursements puisqu'il s'agit de l'argent de la communauté (principe de « l'argent chaud ») et de permettre la collecte de fonds sans dépendre de ressources extérieures hypothétiques. Inversement, elle présente le double inconvénient d'être un système long à mettre en place puisqu'il faut attendre d'avoir recueilli des fonds prêtables suffisants et qu'elle convient mal aux populations les plus pauvres, incapables du fait de leurs trop maigres revenus de dégager une épargne préalable.

L'épargne consécutive au crédit est une épargne prélevée sur les revenus additionnels procurés grâce à l'accès au crédit, qui de ce fait est particulièrement adaptée aux populations les plus pauvres. Dans ce cas, les fonds prêtables sont trouvés à l'extérieur du groupe (« argent froid »), auprès de bailleurs de fonds, ce qui permet de démarrer rapidement les financements et d'en faire bénéficier le plus grand nombre. Le handicap majeur, à savoir le manque de responsabilisation des bénéficiaires pour cet argent étranger, peut être contourné sous réserve de forte implantation locale de la structure de financement et de l'utilisation de systèmes de caution mutuelle sous forme de petits groupes. L'exemple le plus connu de ce type de mécanisme est celui de la Grameen Bank au Bangladesh.

Ainsi, le financement solidaire reflète des réalités et des concepts différents selon que l'on parle des pays du Nord ou du Sud.

Au Nord, pourquoi a-t-on des épargnants et des bénéficiaires différents ?

\* L'intermédiation bancaire (c'est-à-dire le fait que la banque serve d'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux) est très développée. L'épargne est importante.

\* Les gens exclus du système bancaire restent une minorité ce qui ne permet pas de parvenir à des économies d'échelle ; les structures restent petites et les volumes d'affaires traitées faibles. Le salariat reste le modèle dominant et la protection sociale est très développée.

Les marges dégagées par les opérateurs financiers sont insuffisantes pour assurer leur autofinancement. Parmi les raisons de cette situation, on trouve :

- un niveau de ressources insuffisant ; le taux d'intérêt est plafonné à un niveau assez bas du fait de la législation sur l'usure et de la rentabilité assez faible des projets financés ;
- un niveau de dépenses élevé ; d'une part, les frais de structure et de personnel sont importants, d'autre part, le public cible est un public qui cumule souvent d'autres handicaps que la pauvreté et nécessite un accompagnement long et coûteux.

Les opérateurs doivent donc rechercher des ressources complémentaires : dons, subventions publiques et privées, bénévolat, recours à une épargne solidaire moins rémunérée.

Au Sud, pourquoi les épargnants et les bénéficiaires sont-ils les mêmes ?

\* Le système bancaire est assez peu développé ou beaucoup de gens n'y ont pas accès (faible bancarisation).

\* Possibilité de parvenir à des économies d'échelle, car les structures peuvent être importantes et les volumes d'affaires traités conséquents. Le travail indépendant est la règle, « chacun se débrouille ».

Les marges dégagées par les structures sont susceptibles, à terme, de permettre leur autofinancement. Parmi les raisons de cette situation, on trouve :

- un niveau de ressources suffisant ; le taux d'intérêt est à un niveau assez élevé (cependant toujours bien en-deçà du taux usuraire pratiqué dans ces pays) mais compatible avec la rentabilité des projets financés.
- un niveau de dépenses faible ; d'une part, les frais de structure et de personnel sont réduits, d'autre part, le public cible est un public, certes pauvre, mais qui n'est pas en situation d'exclusion par rapport à la majorité de la population. Enfin, dans le cadre de programmes d'aide au développement, ces structures bénéficient souvent d'accès à un refinancement à taux bonifié.

Ces structures ont donc plus facilement vocation à s'institutionnaliser. On voit ainsi se développer de véritables banques insérées dans l'économie de marché (telle BancoSol en Bolivie, par exemple).

*La gouvernance est l'ensemble des régulations dont s'est dotée une société pour gérer ses problèmes et orienter sa destinée.*

Curieusement, il n'existe pas de mot français qui englobe l'ensemble des régulations politiques, administratives, juridiques et sociales dont s'est dotée une société. Prise comme un système complexe, une société se régit et se gouverne en mettant en place : des modalités de confrontation et d'arbitrage entre les conflits d'intérêts ; des procédures par lesquelles les volontés individuelles s'expriment en choix collectif ; des règles nombreuses qui s'imposent aux personnes et aux institutions ; des mécanismes de redistribution financière ; des lois et des règlements ; des règles de partage du pouvoir entre le législatif, l'exécutif et le judiciaire mais aussi entre le religieux et le laïc, entre l'économique et le social, entre les sphères privées et publiques.

Le mot gouvernement, dans le langage commun, est réduit à l'exercice du pouvoir politique par l'ensemble des ministres. Le mot administration se réduit à l'organisation des services publics, etc. D'où la nécessité, tant cette question des régulations des sociétés est essentielle, d'adopter le mot gouvernance qui quoique d'origine française, nous revient par le biais de l'anglais « governance ».

Personne ne croit sérieusement que les mécanismes du marché suffisent à assurer l'ensemble des régulations nécessaires, y compris dans le seul champ économique. Le mot « governance » a été mis à la mode ces dernières années par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. La Banque mondiale, qui fut pendant longtemps le chantre de la privatisation et de la suppression des régulations publiques, a redécouvert l'État, en particulier par la réflexion sur le modèle asiatique de développement. Ces grandes institutions ont repris conscience du caractère fondamental des formes d'organisation publique, à commencer par la gestion de la santé, de l'éducation et de l'épargne pour le développement économique lui-même. Le discours sur la « bonne gouvernance » est devenu un des poncifs de ces institutions.

Nous en avons, pour notre part, une vision beaucoup plus large. Dans un monde de plus en plus interdépendant, où l'impact des activités humaines devient décisif sur les hommes eux-mêmes et sur la biosphère, les formes de gouvernance du passé sont, pour beaucoup d'entre elles, obsolètes à commencer par la souveraineté des États-nations. Inventer la gouvernance de demain fait partie des priorités de l'humanité.

Dans les programmes de la Fondation, l'introduction du mot gouvernance a révélé l'élargissement de notre réflexion et de celle de nos partenaires depuis le point de départ des rapports État et société. Il est vrai que notre attention initiale était focalisée sur les rapports État-société au niveau de l'État-nation. Mais il a progressivement paru évident que l'État-nation n'était qu'un niveau de gouvernance parmi d'autres et qu'il fallait s'intéresser aux formes de relation entre institutions publiques et sociétés aux différents niveaux comme à l'articulation de ces différents niveaux entre eux. De même, le fonctionnement administratif ne peut se dissocier des modes d'intervention des citoyens et de la conception même de la citoyenneté. Dans l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, nous distinguons ainsi trois grands chantiers pour la gouvernance :

\* La gestion intégrée des territoires qui pose à la fois la question de la place des citoyens et celle d'une gestion plus intégrée, plus systémique.

\* La question de l'évolution de l'État-nation et notamment les systèmes de redistribution et de représentation et les modalités d'exercice des solidarités.

\* la constitution progressive d'entités politiques et économiques à l'échelle des régions du monde et la gouvernance de la planète elle-même.

Sans imaginaire collectif l'Alliance pour un monde responsable et solidaire ne pourrait exister. L'imaginaire collectif est ce qui donne « le souffle » aux hommes et aux femmes qui s'engagent et s'impliquent dans la construction de cette Alliance. L'imaginaire n'est pas exactement un projet, encore moins un modèle. C'est une vision, parfois diffuse, du monde que nous souhaitons, du plus profond de nos cœurs et de nos têtes, pour nous et, surtout, pour nos enfants et petits-enfants.

La notion d'imaginaire collectif joue un rôle clé dans la construction de l'Alliance. Elle la projette vers l'avenir. L'imaginaire collectif cherche à répondre à une question essentielle : où aller ? Il s'inspire des expériences qui ont marqué les peuples dans des moments cruciaux de leur histoire. Ces événements ont des noms propres à chaque culture : en Chine on l'appelle *Jihui*, en Inde *Panchayat*, dans d'autres régions d'Asie *Mujinwara*, en France *États généraux de la planète*, *Jemâa ad-Jounia* au Maghreb, *Assemblée populaire* en Amérique latine... À moyen terme, l'idée d'imaginaire collectif s'exprime dans la réalisation d'un événement de l'Alliance en l'an 2001, car une étape importante du processus de développement de l'Alliance sera la préparation et la tenue, à l'aube du prochain siècle, d'une grande Assemblée représentative de la diversité de la société mondiale.

Que sera cette Assemblée ? Ce sera l'aboutissement d'un processus partant du local pour aller vers le global, du particulier vers le général.

En tout cas, pas une simple rencontre de quelques jours. Une étape dans un processus préparé par mille réunions intermédiaires, par mille réflexions, par mille propositions. Une Assemblée à la recherche collective, patiente, opiniâtre d'un accord sur quelques questions décisives pour notre avenir.

Dans tout le processus de préparation il faut concilier unité et diversité, convergence des énergies et autonomie de chacun. Car l'interdépendance croissante des peuples de la Terre, l'unité profonde de l'humanité et de la planète ne doivent pas servir de prétexte à de nouveaux impérialismes.

*L'intelligence collective est l'ensemble des capacités à comprendre le monde et à agir sur lui ; elle résulte de la coopération de personnes ou d'institutions.*

Les individus, pris isolément, sont dotés d'intelligence. Cette intelligence individuelle, quelle que soit sa qualité, suffit-elle face à la complexité croissante du monde ? Permet-elle d'appréhender réellement la diversité des cultures ? De s'ancrer dans des réalités concrètes et locales tout en appréhendant en même temps les phénomènes globaux ? De maîtriser simultanément les différentes connaissances disciplinaires ? D'établir les ponts entre la réflexion et l'action ?

Un individu pris isolément, quelle que soit son intelligence, ne parvient pas à faire tout cela seul. Mais, à l'inverse des biens matériels, l'information et la connaissance se multiplient en se partageant. Le proverbe : « à plusieurs on est plus intelligent », prend chaque jour plus de valeur. La construction de la connaissance se bâtit par le lien entre des personnes ou des institutions ayant des enracinements culturels, professionnels ou disciplinaires différents.

Par ailleurs, on sait que chaque système, à différents niveaux, a ses propriétés caractéristiques. Le système cellulaire, puis la combinaison de cellules en un être vivant, puis le niveau supérieur de cette combinaison en être humain ont chacun leurs caractéristiques, leurs capacités à entrer en relation avec le monde extérieur et à se réguler face à ce monde extérieur. C'est seulement au niveau des animaux et a fortiori des êtres humains que l'on commence à parler d'intelligence. Quand on considère maintenant un autre niveau de système constitué par un réseau organisé de personnes ou d'institutions ou constitué d'une société tout entière, il a, à nouveau, ses caractéristiques propres et ce qu'il faut bien appeler son intelligence collective.

Ainsi, le concept d'intelligence collective recouvre-t-il deux réalités légèrement différentes : chaque individu est plus intelligent s'il est placé dans un réseau avec lequel il échange expériences et informations ; un système collectif de personnes et d'institutions est doté de sa propre intelligence qui se manifeste dans sa capacité à analyser et à réagir face à des situations nouvelles.

L'expression « intelligence collective » figure dans le titre du projet 1996-2000 de la Fondation, c'est dire l'importance que nous lui accordons. En effet, au début des années 80, notre action s'est centrée sur une question simple : « comment faire pour que les connaissances accumulées dans l'humanité (et largement dispersées entre les différents individus et institutions) puissent mieux servir à l'ensemble de l'humanité ? ». Dès l'origine, nous nous sommes donc interrogés sur la manière dont les personnes et institutions pouvaient se

relier entre elles pour bénéficier de la connaissance accumulée chez les autres. Dans tous les projets que nous avons soutenus entre 1986 et 1989 nous posions trois questions : comment a-t-on mobilisé les connaissances déjà acquises ailleurs ? Le projet est-il producteur de nouvelles connaissances et comment les transmettre ? Quelle question le projet renvoie-t-il à la recherche ? En d'autres termes nous posions la question de savoir comment le projet bénéficiait de l'intelligence collective préexistante et comment il contribuait à l'enrichir.

À partir de 1990 nous avons abandonné le financement de projets ponctuels pour aller vers une politique de programmes. En effet, nous avons constaté deux choses :

\* La connaissance utile à l'action était moins dans des bibliothèques et des laboratoires que dans l'expérience vivante des acteurs.

\* La mise en réseau des intelligences individuelles, la mobilisation des expériences dispersées à travers l'échange entre elles était difficile, souvent coûteuse en argent et plus encore en temps, et trouvait très rarement des soutiens institutionnels et financiers.

Ce double constat nous a conduits à réorienter la Fondation pour en faire un outil au service de la construction d'intelligence collective. À travers des programmes qui soutiennent un dialogue construit dans la durée. À travers les politiques de capitalisation d'expériences, de publications, de rencontres et de réseaux d'échange d'expériences ou de banques d'expériences, nous avons cherché à trouver des modalités concrètes de construction et d'enrichissement d'intelligence collective. L'établissement de chartes, déclarations et plates-formes, la construction de cahiers des charges, le développement de réseaux, la recherche maintenant de stratégies et de propositions collectives émanant de ces réseaux : autant de formes de contribution à la constitution d'intelligence collective. On peut dire que l'essentiel des moyens humains et financiers de la Fondation y sont consacrés.

## Un thème central pour le programme INO (Sciences, techniques et sociétés) de la FPH

Jacques Poulet-Mathis

L'évolution des technologies a, depuis toujours, été l'un des facteurs les plus déterminants de la transformation des sociétés, de l'âge de la pierre ou du fer aux révolutions industrielle puis informatique. Depuis deux siècles, cette évolution ne cesse de s'accélérer dans un extraordinaire foisonnement impliquant aujourd'hui l'incessant renouvellement des modalités de relation des hommes avec leur propre corps (techniques médicales), entre eux (information-communication), avec la nature (nouveaux matériaux, biotechnologies, énergie, dégradation des écosystèmes) comme avec les machines et autres artefacts mis en œuvre pour la dominer (commande à distance, automatisation).

Sans défiance de principe à l'égard des innovations scientifiques et techniques, consciente de leur rôle majeur dans le changement de nos sociétés, la FPH constate qu'elles sont souvent façonnées par des logiques de puissance et d'intérêt qui les conduisent à échapper à toute finalité autre que leur propre épanouissement.

C'est pourquoi la FPH entend contribuer à une réflexion de fond sur les dynamiques en jeu dans ces changements, en vue d'en permettre une meilleure maîtrise, non plus par les seuls initiateurs et acteurs de ces changements, mais aussi par le corps social qui, de fait, se trouvera inéluctablement impliqué dans leurs effets.

Pour nous, cette maîtrise sociale va des responsabilités d'orientation et de régulation des instances politiques, nationales et internationales, en matière de recherche fondamentale et appliquée aux modalités d'adaptation, d'appropriation ou de contestation des technologies nouvelles par les groupes sociaux (voire les individus) plus ou moins immédiatement confrontés à

leurs opportunités comme à leurs risques : consommateurs, usagers, travailleurs, habitants.

Sans progrès significatifs sur la voie d'une telle maîtrise, la démocratie se trouve progressivement privée d'une bonne partie de son sens. Nous avons appris la complexité des imbrications entre développements technologiques, transformations sociales et culturelles, intérêts économiques et politiques. C'est pourquoi l'appui de la Fondation se concentre sur quelques domaines particulièrement sensibles. Par exemple, biotechnologies et agriculture (avec le programme APM), société de l'information et lien social (avec le programme LEX), nouvelles générations d'armes et rapports de force (avec le programme PAX). Nous cherchons, à partir de ces exemples, à :

- \* Repérer les points critiques où les dynamiques en cause comportent des marges de manœuvre permettant des inflexions.

- \* Partager des expériences de maîtrise sociale de ces technologies par leurs usagers ou leurs médiateurs.

- \* Faciliter le débat public sur leurs enjeux.

- \* Mettre en évidence les fractures que ces changements peuvent induire entre sociétés ou au sein des sociétés.

Communément la médiation est tout ce qui sert d'intermédiaire entre deux parties, tout ce qui sert à relier, à mettre en contact deux parties opposées ou distantes, pouvant produire une troisième entité différente des deux premières.

La Fondation s'est assignée comme objectif de contribuer à ce que la production et l'accumulation de connaissances servent un peu mieux au progrès de tous les hommes. Par son statut même elle s'est préoccupée du rôle que jouent les processus de médiation dans nos sociétés.

Recueillir l'expérience, la sélectionner, la confronter à d'autres, la structurer pour la rendre aisément intelligible et mobilisable, la combiner avec des apports théoriques qui l'enrichissent, construire les pans d'une mémoire collective circulant au sein de réseaux démocratiques : telle est l'ambition du réseau DPH (Dialogues pour le progrès de l'Humanité) dont la Fondation appuie le développement depuis 1988.

Mais « mobiliser l'expérience au service de chacun », la devise du réseau DPH, est une tâche difficile et complexe. Difficile, car il faut constamment inventer un ensemble d'intermédiations (culturelles, techniques, méthodologiques) adapté aux différents milieux. Complexe car elle ne peut s'inscrire que dans la durée (nécessitant une prise de recul par rapport à l'instantané) et doit se relier, pour être utile, à la construction de réseaux humains porteurs d'un projet.

La médiation de l'expérience a donc besoin d'une architecture pour se structurer et d'une stratégie (ou d'un ensemble de stratégies que nous appellerons itinéraires) pour se bâtir en un système collectif : l'échange d'expériences.

Au niveau de l'architecture, la médiation de l'expérience est un ensemble composé de plusieurs éléments. Certains d'entre eux pourraient être :

a. Un processus d'élaboration individuel et collectif. Une élaboration qui met le détenteur de cette expérience devant le défi de raconter ce qu'il sait (« accoucher » d'un récit) et de le mettre en forme. C'est tout le contraire d'un jeu de rôles : il faut trouver les gens qui veulent « parler avec leur tripes » et il faut accepter de « déconstruire » son propre discours.

b. Un moment de construction de la confiance entre celui qui raconte et celui qui assume la tâche d'aider, d'accompagner, de susciter l'expression de la parole et de l'expérience. Cette construction suppose le partage de valeurs communes et une certaine proximité ou affinité entre les différents acteurs. En ce sens elle est différente d'un simple rapport entre offre et demande. La confiance se bâtit plus par proximité et convergence de désir que par satisfaction de besoins.

c. Un apprentissage mutuel permanent : apprendre à cerner la demande d'information, à trouver la « bonne » information (qui n'est pas toujours celle qu'on attendait), apprendre à traduire les problèmes et les besoins en questionnements relève d'une pratique quotidienne et d'actes qui « permettent de poser ses marques » (guides méthodologiques, profils thématiques, cumuls d'expériences, etc.).

d. Un processus de structuration : ce qui compte ce sont moins les expériences elles-mêmes que la capacité que nous avons de les relier, de les confronter à d'autres interrogations. Ces relations sont rendues possibles non par un pur exercice technique mais par un travail de codage et de questionnement pour décanter l'essentiel, et mettre en relief les problèmes sous-jacents. C'est un réel processus interactif et qui se fait en plusieurs étapes (entre le producteur et lui-même, entre lui et son réseau, entre la première lecture et la modification du récit initial, après la confrontation à d'autres, etc.).

e. Un processus d'accumulation. Il s'agit de pouvoir disposer, sur un thème donné, d'un nombre suffisant d'informations pour pouvoir dégager les éléments récurrents aux différentes expériences.

Au niveau de la stratégie, il peut y avoir plusieurs itinéraires selon qu'on combine une palette de fonctions et d'activités complémentaires :

a. Collecter : il s'agit d'accumuler un ensemble d'expériences individuelles ou collectives en fonction d'un thème ou d'un axe de travail pour permettre soit d'atteindre une certaine masse critique d'informations utiles, soit d'identifier et de cataloguer la manière première afin de la structurer ou de l'analyser par la suite.

b. Divulguer : il s'agit de mettre à disposition du plus grand nombre un ensemble de connaissances techniques ou élaborées.

c. Informer : en fonction d'un fonds d'expériences déjà constitué il s'agit de répondre aux requêtes du public en s'adaptant à leur langage et à leurs besoins.

d. Sensibiliser : par le biais d'actions précises contribuer à la modification des opinions du public. Par exemple quand il s'agit de promouvoir la consommation des produits résultant du commerce équitable ou de l'agriculture biologique.

e. Conseiller : à partir de l'analyse des questions du demandeur, lui fournir des pistes et des orientations pour l'aider à la prise de décisions.

f. Capitaliser :

\* sa propre expérience : il s'agit d'une médiation vis-à-vis de soi-même qui permet une prise de distance par rapport à l'expérience dont chacun d'entre nous est porteur, l'acte d'écrire aidant à structurer au mieux cette distance ;

\* l'expérience des autres : médiation collective réalisée avec l'aide d'un « accoucheur » qui dégage des connaissances partagées par un groupe grâce à la confrontation des différents regards et vécus face à une situation déterminée.

g. Former : s'appuyant sur un animateur, aider un groupe à démarrer un processus d'écriture ou de réflexion et lui permettre ainsi de continuer par la suite de façon autonome.

h. Faciliter : donner les outils nécessaires qui permettent à chacun d'exprimer ses opinions à l'intérieur d'un collectif et provoquer par la suite une dynamique portée par l'ensemble.

i. Animer : il s'agit de participer d'une logique collective en se disant : « ceci m'intéresse ET peut intéresser les autres » et « ceci m'intéresse MAIS intéressera sûrement les autres »

j. Proposer : à partir de la combinaison des fonctions ci-dessus nommées, dépasser la barrière de l'action isolée et micro pour construire un plus grand niveau d'influence et peser ainsi sur les décisions.

Des faux amis. La médiation de l'expérience est une combinatoire entre plusieurs activités ici pointées. Elle n'est pas synonyme d'un seul de ces éléments. Par exemple, la médiation ne peut être assimilée au seul acte de rendre l'information accessible à tout le monde (la démocratisation de l'information) car elle nécessite un processus de va et vient entre le médiateur et le demandeur, de ré-agencement, de re-structuration, de ré-interprétation. En ce sens, elle n'est pas une simple affaire d'animation : elle exige de progressivement construire et mettre en forme la connaissance et sa mémoire.

## ou l'art de collecter et de mettre au service de ceux qui le désirent les connaissances accumulées mais dispersées

Annick Ollivault-Bernard

Les liens entre connaissances et actions ne se font pas tout seuls. Les obstacles rencontrés dans la mobilisation des acquis de la science montrent qu'il s'agit d'un processus humain complexe (et non d'une simple démarche intellectuelle) qui renvoie à trois étapes de travail : l'émergence de l'offre scientifique et technique ; la formulation de la demande sociale ; la médiation entre l'offre et la demande.

### L'émergence de l'offre scientifique et technique

En règle générale, les applications de la science se font « de haut en bas » : sous l'influence des firmes et des États ou du fait de la dynamique même de la recherche, de nouvelles connaissances se font jour, de nouvelles techniques se développent et elles ont, de proche en proche, des effets sur la vie quotidienne. Les découvertes font le tour du monde. Les réseaux scientifiques sont internationaux. Les ouvrages de vulgarisation sont innombrables. Cette abondance ne doit pas faire illusion. L'offre de connaissances est plus limitée qu'il n'y paraît. En particulier l'offre de connaissances utiles à l'action. L'essentiel des connaissances scientifiques se produit dans un cadre disciplinaire strict qui, par l'intermédiaire des chaires universitaires et des laboratoires, a tendance à s'autoreproduire. L'appareil de production ne s'adapte qu'avec un temps de retard à de nouveaux défis de la société.

Les connaissances les plus précieuses seraient dans bien des cas celles qui sont nées de la pratique : l'approche globale de cas concrets est nécessairement multidisciplinaire. Or, ces connaissances sont rarement disponibles. Tout se passe comme si, de ce côté-là, celui de la pratique, les connaissances se volatilisaient. Cela tient à de multiples facteurs :

- \* À la conception de la recherche : les connaissances nées de l'action ne font pas partie de la recherche « noble » et il est souvent difficile d'en financer la production.

- \* À la mentalité des praticiens : les gens de terrain sont motivés par l'action plus que par la réflexion et sont peu portés à mettre en forme leur expérience.

- \* À l'orientation des institutions qui les emploient, trop rarement soucieuses de gérer leur mémoire collective et de capitaliser leur expérience.

Quand une recherche a été menée sur le terrain, la restitution de ses résultats se fait, la plupart du temps, dans un langage qui n'est pas accessible à un vaste public. Un grand nombre de recherches qui pourraient être utiles à un pays sont conduites sans lien avec un effort concret de développement.

Alors que se passe-t-il quand on veut opérer « de bas en haut » ? Lorsqu'une question est posée localement, au sein d'un groupe social précis, quand un besoin se fait pressant, trouve-t-on, dans le patrimoine de connaissances dont dispose l'humanité, les moyens de répondre ? Qui est en mesure d'accéder à cette gigantesque boîte à outils ; y trouve-t-on les outils qui conviennent ? Qui est capable de s'en servir et qui est disposé à le faire ?

### La formulation de la demande sociale

C'est cette démarche de bas en haut que nous appelons « tentative de mobiliser les acquis de la recherche ». À ses débuts, la Fondation a soutenu bon nombre de tentatives de ce genre, qu'il s'agisse de mettre au point des « techniques appropriées », de développer l'agriculture, de perfectionner des techniques traditionnelles de construction, d'améliorer la nutrition, d'aider un pays ou un syndicat à concevoir une stratégie. D'ailleurs la plupart des projets de développement, tant au Nord qu'au Sud, procèdent de l'idée qu'en mettant des techniciens au service d'une population, ceux-ci seront en mesure de « faire le pont » entre des « besoins » et une « offre scientifique et technique ».

Dans la pratique cette « mobilisation » est d'autant plus difficile que la population au bénéfice de qui elle s'opère est éloignée de l'univers mental et économique dans lequel l'offre scientifique et technologique a pris naissance.

Le vulgarisateur s'inscrit en général dans une démarche de diffusion des connaissances et des techniques qui va de haut en bas. Ce sont souvent des missionnaires du progrès scientifique et technique. Les institutions de « niveau supérieur » — l'État, les Universités et laboratoires, les firmes, les organisations internationales — transforment la science en savoirs et en techniques codifiées que le vulgarisateur diffuse par le biais de normes, de cours de formation, de conseils. C'est un moyen efficace si on a affaire à une demande parfaitement bien comprise et homogène, mais inefficace dans le cas contraire.

Aussi, le lien entre offre scientifique d'un côté et demande sociale de l'autre n'est pas immédiat. Il y a un nécessaire travail de définition et d'interprétation d'une demande qui est rarement formulée. Cette formulation n'existe pas spontanément, elle se construit, elle est le fruit d'analyse et d'élaboration qui font en général défaut.



### La médiation entre l'offre et la demande

Face à ce constat, une idée simple mais forte émerge : mobiliser les acquis de la science c'est mettre en relation deux univers, celui de la production et de la gestion des connaissances scientifiques et techniques, d'un côté, celui de la société, de l'autre. Ils parlent, au sens fort du terme, deux langues différentes.

Leur mise en relation suppose des intermédiaires, des interprètes. Utiliser des connaissances scientifiques dites « modernes » dans un contexte culturel, économique et technique différent de celui où elles se sont développées pose problème.

C'est pourquoi, le travail de mobilisation des connaissances appelle un travail de médiation de l'expérience (voir fiche correspondante, p. 85).

*La mondialisation est le constat que par le développement des sciences et des techniques, l'interpénétration des économies, l'impact croissant de la somme des activités humaines sur la biosphère, les êtres vivants de l'ensemble de la planète sont de plus en plus interdépendants.*

«On est tous dans le même bateau», concluaient les habitants réunis au forum international d'habitants lors de la conférence mondiale d'Istanbul appelée HABITAT2. Cette conscience d'être dans le même bateau, d'avoir des chances de nous épanouir ou de risquer de nous autodétruire ensemble est de plus en plus grande. Elle n'implique pas nécessairement une volonté et une pratique de la solidarité. Mais les techniques de communication font circuler l'information en temps réel sur l'ensemble de la planète. Les mêmes images font le tour du monde. Le réseau Internet tisse sa toile sur tout l'univers. Le génie génétique transforme le vivant avec des conséquences à l'échelle mondiale. Le trou de la couche d'ozone sur l'Antarctique ou l'évolution climatique probable du fait de la concentration de gaz à effet de serre montrent comment l'action cumulée des différents individus aboutit à des transformations globales de notre cadre de vie et attente peut-être à terme aux conditions de notre propre survie. La mondialisation, c'est cela.

Le terme est à distinguer du terme voisin de globalisation économique. Autant la mondialisation est un fait, autant la globalisation économique est une doctrine et une idéologie selon laquelle seul le développement sans frein du marché au détriment des autonomies et des diversités ou au détriment des échanges non marchands assurera l'épanouissement de l'espèce humaine. C'est l'idéologie selon laquelle les problèmes nés de la science et de la technique se résoudront par plus de science et plus de technique encore.

Dès 1986, en soutenant le travail du groupe de Vézelay sur les risques technologiques majeurs, la Fondation s'est intéressée aux problèmes de mondialisation. Les risques technologiques majeurs étaient en effet les risques d'impact irréversibles sur la biosphère de nos modes de produire et de consommer. Très vite, nous avons pris conscience que le discours sur les interdépendances existant entre les êtres humains pouvaient se transformer en de nouvelles formes d'impérialisme si l'on prétendait au nom de la mondialisation nier la diversité des situations des cultures et des priorités d'un continent à l'autre, d'un pays à l'autre, d'un milieu à l'autre. Dès lors il nous a semblé que la question majeure de la mondialisation était de trouver de nouveaux moyens de concilier l'interdépendance qui nous unit (ce qu'exprime la mondialisation) et la diversité qui nous enrichit (ce qu'exprime l'autonomie). Le corollaire de la mondialisation, c'est la montée du sentiment d'impuissance et la crise de la démocratie. Nous sommes tous conscients, du fait de ces interdépendances mondiales, que nos modes d'action collective et nos institutions publiques, voire nos systèmes de pensée, ne sont plus à l'échelle de ces nouvelles interdépendances. Nous sentons bien que l'exercice de la citoyenneté à l'échelle locale ou nationale devient relativement vain s'il ne s'accompagne pas de formes nouvelles de citoyenneté au niveau mondial qui nous permettent d'être en prise sur les grandes transformations qui s'opèrent dans le monde actuel.

La dynamique de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire que nous avons contribué largement à initier et à développer depuis 1994 n'est rien d'autre qu'une tentative de sortir du sentiment d'impuissance en apprenant à se relier aux autres, de différents milieux et de différents continents, à inventer de nouvelles formes d'action collective conciliant mieux unité et diversité pour faire face ensemble aux défis de la mondialisation.

*L'obligation de pertinence est le devoir des agents de la puissance publique quel que soit leur niveau non seulement d'appliquer des règles, mais de s'assurer que leur action individuelle et collective est adaptée aux situations.*

Dans obligation de pertinence, il y a obligation et il y a pertinence. Une obligation est un devoir de faire auquel on ne saurait se dérober sans sanction morale, matérielle ou juridique. La notion de pertinence contient l'idée d'adaptation ou d'inadaptation d'une réponse à une situation, à une question ou à un problème. On peut parler de pertinence d'une idée, d'une réaction ou d'une politique.

Traditionnellement, on n'attend pas des agents de la fonction publique, quel que soit leur grade, de définir eux-mêmes une politique en s'assurant qu'elle est adaptée aux situations auxquelles elle entend répondre. Le fonctionnement public traditionnel est fondé sur une distinction forte entre la recherche de sens et l'action concrète. La recherche de sens, la responsabilité de définir une politique revient aux élus nationaux ou locaux. C'est la prérogative du politique. Aux administrations revient la responsabilité de mettre en œuvre ces politiques préalablement définies et qui se traduisent en un ensemble de règles financières, techniques ou juridiques. Les agents de la fonction publique engagent leur responsabilité au niveau du respect de ces règles. Est reconnu responsable un ingénieur qui n'a pas respecté les règles de l'art, un agent de la circulation qui n'a pas respecté ou n'a pas fait respecter les règles du code de la route, une assistante sociale qui a distribué de l'argent en dehors des catégories prévues pour ces aides, etc. Mais un agent de la fonction publique n'est pas responsable de la pertinence ou de l'absence de pertinence de la politique qu'il mène.

Or, ce découpage entre sens et action, cet accent mis sur la responsabilité individuelle et la réduction de celle-ci au respect ou non de règlement correspond de moins en moins aux réalités. Dans les systèmes complexes qui sont les nôtres, il n'est pas vrai qu'une politique se définit dans le champ clos du politique et indépendamment de l'administration ; bien au contraire, les responsables politiques se plaignent des faibles marges de manœuvre qui leur sont en réalité laissées par l'administration. De même, des règles générales, qu'elles soient financières, juridiques ou techniques, sont incapables de s'adapter à la grande diversité des situations. Des politiques définies en termes réglementaires n'ont en quelque sorte guère de chance d'être pertinentes.

Enfin, les résultats de l'action ne peuvent se décrire comme ceux d'une somme d'actions individuelles. La combinaison des actions entre elles est plus importante que leur somme. L'expérience prouve que pour atteindre à la pertinence il est nécessaire de définir l'action comme la mise en œuvre partenariale de principes généraux mais avec des réponses adaptées à chaque situation. Ainsi, pour les agents de l'action publique, on passe d'une responsabilité définie par le respect individuel des règles à une responsabilité définie par l'obligation collective de pertinence.

C'est dans le cadre du programme État et société que la Fondation a commencé à développer ces idées. La notion d'obligation de pertinence est donc née en même temps que toutes les réflexions sur la gouvernance et en particulier sur la subsidiarité active.

Nous utilisons également la notion d'obligation de pertinence pour nous-mêmes. En effet, nous nous sommes aperçus que lorsqu'on cherchait à évaluer son action en terme d'effets concrets, on avait tendance à privilégier le soutien à des projets petits, délimités dans le temps et dans l'espace alors que les défis de notre temps étaient d'une tout autre ampleur. Nous avons vu chez nous-mêmes et chez nos partenaires, les effets pervers considérables de la volonté d'évaluer par les effets. Reste nécessaire de ne pas évacuer pour autant la nécessité de formes d'évaluation de l'action. Sur quelle base évaluer ? Sur la pertinence de cette action par rapport aux défis. Nous admettons que nous ne pouvons pas isoler l'effet de notre action individuelle, en revanche nous savons dire si compte tenu de nos moyens et compte tenu du défi existant.

### Conviction

L'une de nos convictions fortes est que les principaux problèmes de notre temps ne pourront trouver de solution que dans leur prise en charge collective et non par des réponses de type technocratique. Pour que les citoyens trouvent ces solutions il faut qu'ils se parlent, qu'ils échangent leurs analyses, qu'ils élaborent des stratégies et conduisent l'action. Ils ne pourront le faire que s'ils partagent également un certain nombre de valeurs. La parole est le premier outil de ce partage, de construction et d'échange.

### Émergence

Une parole collective est toujours le résultat d'un travail, d'une élaboration. Il y a, sous-jacent, un objectif qui est poursuivi, une intention, un commencement d'action. Une parole collective est obligatoirement un acte de communication double : d'abord communication au sein du collectif qui l'a produite et ensuite entre ce collectif et sa cible. Faute d'une parole construite, «les langues se brouillent», et la construction collective s'interrompt... Voir «Tour de Babel». Une parole collective est le résultat d'une élaboration collective.

L'élaboration d'une parole collective se heurte tout de même à des obstacles... la confiscation par les intermédiaires, les porte-parole, la confusion, l'inadéquation aux objectifs poursuivis.

### Facteurs favorisant/à favoriser pour construire une parole collective

Construire une parole collective est un apprentissage. Il faut que les finalités soient bien identifiées, il faut de l'énergie, du temps, de la méthode et une volonté soutenue dans la durée. Parmi quelques-uns des points à ne pas oublier, on peut rappeler :

\* Gouverner par les finalités : savoir ce que l'on veut et pourquoi.

\* Penser que la parole se construit à l'intérieur et dans le même mouvement qu'elle s'adresse au dehors...

\* Élaborer à chaque fois une méthodologie renouvelée et adaptée.

\* Apprendre, réapprendre s'entraîner à l'écoute ; utiliser la reformulation.

\* Mettre en place des lieux et des temps pour ces apprentissages.

\* Travailler sur le partage des représentations.

\* Faire alterner rédactions et validations.

\* Installer des régulations et avoir en tête que cette construction, se fait toujours à base de compromis...

La construction d'une parole collective est un bon exemple de processus ; elle se construit en cheminant.

## Une histoire

La place donnée à la parole des habitants a une histoire au sein de la FPH. La rencontre de Caracas en novembre 1991 a mis l'accent sur la nécessaire reconnaissance des dynamiques existant dans les quartiers, particulièrement pour les quartiers désignés comme les plus en difficulté. Ces dynamiques existent par les habitants, quelles que soient les organisations dont ils se dotent, formelles ou informelles.

Deux ans après Caracas, la rencontre de Salvador reprenait, en les approfondissant, les recommandations et affirmait : « pour qu'il y ait reconnaissance des quartiers, une première étape est... la construction de la parole et la possibilité de la faire entendre ».

## Une conviction

Il n'y a pas, ou rarement, de « parole des habitants » qui plane comme l'esprit sur les eaux ; qui existerait spontanément. Cette parole n'existe que si elle se construit, patiemment, à travers dialogues, débats, conflits, et si elle rencontre une écoute.

Il ne s'agit pas d'angélisme ; nous ne pensons pas un instant que quiconque, fût-il habitant d'un quartier a spontanément, *ex nihilo*, une parole, un avis pertinent sur chacun des sujets concernant son quartier, son lieu de vie. En revanche, nous sommes convaincus et nous avons pu vérifier que les citoyens disposent d'une véritable expertise sur leurs conditions de vie quotidienne. Nous avons la conviction que renouer le lien social dans nos quartiers, dans nos villes, passe par l'appui à la construction d'une parole collective qui soit l'expression de cette expertise.

## Une pratique

C'est à partir de cette conviction que, depuis 1995, nous avons conduit ou participé à un certain nombre de « chantiers » autour de ces questions.

\* Mise en place de groupes inter-quartiers (Lille, Lyon, Seine-Saint-Denis) pour échanger sur la situation des quartiers, la politique de la ville, en prenant appui sur la « Déclaration de Salvador ».

\* Appui à la dynamique engagée par la Fédération des agences d'urbanisme qui, sur trois sites (Grande Synthes, Marseille, Échirolles) organise des rencontres « élus, techniciens, habitants » autour des grandes questions urbaines.

\* Accent mis lors de la rencontre de Recife sur la pauvreté urbaine, la nécessité de s'appuyer sur la reconnaissance et la parole des habitants.

\* Initiative de l'organisation d'un « Forum des habitants » au sommet mondial des villes, organisé par l'ONU, à Istanbul en juin 1996.

\* Aide à la mise en place de réseaux régionaux d'habitants (région pris au sens où l'emploie l'Alliance, c'est-à-dire des régions mondiales). Notamment une rencontre à Dakar.

Au-delà de ces chantiers ce thème traverse de multiples actions/interventions auxquelles la FPH participe, pour ne pas dire la totalité.

En quelques mots, quand on dit parole des habitants :

\* Peut-être pose-t-on plus de questions que l'on en résout, mais on évite ainsi quelques mauvaises réponses...

\* On évoque un processus, c'est-à-dire une intention qui se met en marche, qui agit sur le réel en le transformant et qui, du même coup, se transforme elle-même.

\* On rejoint la problématique de la subsidiarité active : c'est au plus près du terrain que se construisent les dynamiques (territoriales, citoyennes, relationnelles, culturelles, etc.) d'évolution qui ne peuvent fonctionner qu'articulées avec des dynamiques plus vastes.

\* On s'efforce de prendre quelques distances avec le concept de *participation* des habitants, tant à la crême de toutes les déclarations d'intention concernant les politiques publiques en direction de la ville et des quartiers.

## Personne ou institution travaillant en lien avec la FPH

Michel Sauquet

Depuis sa création, la FPH utilise — massivement — ce mot, en l'absence d'un autre qui serait plus satisfaisant, mais que nous cherchons encore. Pendant un moment, nous avons recouru au mot « amis ». Un mot plus sympathique, mais qui nous a parfois attiré quelques remarques ironiques, à partir du moment où le nombre de personnes travaillant en lien avec la Fondation a dépassé le millier. Comment avoir 1 000 vrais « amis » ? Comment en avoir, aujourd'hui, près de 7 000 ?... Même si le climat d'amitié, dans nos relations professionnelles et sociales, est une des choses auxquelles nous tenons le plus.

Un partenaire est une personne ou une institution travaillant en lien avec la Fondation : association, administration, entreprise, membre de profession libérale, chercheur, université, journaliste, groupement paysan, etc.

En lien avec la Fondation : soit parce qu'une convention a été passée entre les deux parties, avec un financement plus ou moins important (parfois très faible) ; soit parce que le partenaire participe, de façon bénévole, semi-bénévole, ou rémunérée, à l'un des programmes de la Fondation ; soit parce qu'il est en co-responsabilité sur des produits éditoriaux ou des rencontres sans qu'une convention ait été forcément passée (éditeurs, prestataires de service...).

Quel est le nombre des partenaires de la FPH ? Au sens très large, on pourrait dire que la Fondation a 6 500 partenaires (effectif de son annuaire) dont environ 4 000 en France et en Suisse, et le reste en Europe et sur les autres continents. Mais on sait que l'annuaire enregistre les noms des signataires ou sympathisants de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, qui ne connaissent pas forcément la Fondation, ou de personnes que nous ne connaissons qu'à travers notre espace de diffusion, et qui laissent une fiche à l'accueil essentiellement pour recevoir le bulletin « Quoi de neuf ». Ce ne sont donc pas nécessairement des partenaires proches.

Ceci étant, nous avons tendance à les considérer tous, au moins, comme des partenaires potentiels. Et à ne pas faire de différence entre les statuts professionnels des personnes avec lesquelles nous sommes en relation pour les reconnaître ou non comme partenaires. Nous estimons en effet que les plombiers, les fournisseurs de papeterie ou les agences de voyage ne sont pas moins partenaires que les universitaires ou les journalistes, et qu'ils ont droit par exemple, à ce titre, au service régulier de « Quoi de Neuf ? » et des documents de présentation de la Fondation.

La vraie difficulté, concernant cette question de nombre, porte sur les décisions à prendre lorsque nous nous définissons et présentons nos activités. La FPH n'existe bien entendu que par son réseau de partenaires, et lorsque nous publions des documents comme la Carte d'identité et le projet 2000, nous avons envie de dire avec qui nous travaillons, sans avoir la place physique de citer tout le monde.

## ou prendre le temps de la réflexion, d'évaluer, d'écrire, de communiquer, un luxe indispensable pour repartir sur les leçons tirées et analysées

Annick Ollitrault-Bernard

En janvier 1989, la Fondation s'est arrêtée pour mettre en pratique ce qu'elle avait coutume de favoriser autour d'elle : des travaux de capitalisation.

À cette époque, en lien avec nos partenaires, l'évaluation des projets était nécessaire non pour savoir mécaniquement si les termes des conventions avaient été « respectés », mais pour comprendre pourquoi ils l'avaient été ou ne l'avaient pas été.

Au-delà de cet état des lieux, il devenait urgent, à l'instar de ce que nous avions toujours demandé à nos amis, d'analyser nos propres méthodes, nos procédures, nos orientations. De réfléchir en quelque sorte.

Ce choix est une forme de résistance au quotidien, à la tentation d'aller de l'avant sans trop s'interroger. Se remémorer le chemin parcouru, en dégager de la cohérence et des leçons pour l'avenir n'est pas un acte spontané mais bien un effort de réflexion, de remise en cause, de changement, à la recherche de l'action pertinente.

Au cours de cette période sabbatique, nous avons beaucoup insisté sur la gestion de notre mémoire collective. Les connaissances et les expériences acquises sont fugaces, il faut donc en fixer la trace. Pour parvenir à un véritable décroisement il faut pouvoir faire une lecture transversale de ces matériaux. Dès 1986, sont nées les fiches de suivi, traces d'une conversation ou d'un document arrivé à la FPH et la conception d'une base de données pour des échanges d'expériences de personnes engagées dans des actions de progrès.

Au démarrage de la période sabbatique nous nous sommes sentis très pauvres en matière de valorisation des enseignements recueillis ; c'est logique car cette valorisation se situe au bout d'une longue chaîne : il a fallu décider d'actions à soutenir, puis les laisser se dérouler, puis en tirer les enseignements, puis rapprocher ces enseignements entre eux et seulement en phase ultime les diffuser.

Face à l'importance de la valorisation est devenue évidente la nécessité de perfectionner nos outils, d'en créer de nouveaux. Comment « décroiser », « mettre en relation », « valoriser » si on n'a pas pris le temps de fabriquer les outils qui le permettent ? La complexité de nos activités s'est élevée d'un degré : il a fallu adapter nos méthodes de travail et de gestion : la révision de la politique informatique, le travail de thesaurus, la mise au point des outils financiers, la comptabilité analytique, les stages de formation, la charte de l'équipe, l'annuaire, la mise au point des procédures, etc., ont supposé de nombreuses réunions.

Cette nouvelle organisation poursuivait cinq grands objectifs :

- \* Valoriser les richesses accumulées par la FPH grâce aux actions qu'elle a soutenues et aux contacts qu'elle a noués.

- \* Développer les échanges au sein du réseau d'amis et de partenaires.

- \* Formuler sur la base de l'action menée jusqu'alors une stratégie pour les années 1990-1993.

- \* Diffuser les idées de la FPH.

- \* Perfectionner les méthodes et les outils de travail.

Nous avons fait de louables efforts pour hiérarchiser les tâches et les relier entre elles... mais, nous avons sous-estimé les difficultés :

1. le temps nécessaire à la poursuite du dialogue avec l'extérieur ;
2. les limites de l'appel à sous-traitance pour aider à valoriser les richesses accumulées ;
3. l'interdépendance des différentes tâches.

Après 18 mois de sabbat nous avons été conduits à concevoir, pour les périodes sabbatiques futures, un autre dispositif de travail qui nous permettrait de mener en continu production, collecte et valorisation de richesses.

Nous avons pris conscience que les analyses transversales doivent faire partie de tout dispositif de travail qui mobilise dans leur diversité les ressources de la FPH : les conventions, la gestion de la mémoire, le réseau DPH, l'annuaire, la politique des rencontres, etc. La définition des priorités de réalisation des analyses transversales constitue un ferment puissant d'évolution des politiques de la Fondation.

Ce sabbat de 18 mois en 1989-1990 a marqué un tournant de la FPH. Le travail de réflexion se perpétue sous bien des formes, dont des périodes sabbatiques semestrielles : quelques journées, deux fois par an, qui permettent de suspendre le cours si rapide de nos activités et d'avoir des échanges collectifs sur nos projets et nos méthodes de travail.

Une plate-forme est un ensemble de constats, valeurs et perspectives d'action communs à un groupe et qui constituent le fondement de leur engagement collectif.

Pour agir ensemble, un groupe de personnes ou d'institutions depuis l'échelle la plus petite (un noyau de quelques personnes) jusqu'à l'échelle la plus large (l'humanité) a besoin de s'accorder sur des raisons de le faire et sur des modalités pour le faire. Ce qui fonde l'accord, cela peut être des liens de sang, de famille, plus ou moins étendus à un clan avec le symbole d'un ancêtre commun ou, dans le cas de sociétés plus larges comme les nations, le partage du même territoire, d'une même histoire ou des mêmes croyances. Ce peut être l'adhésion à une Église, à un parti, à une association ; dans ce cas des articles de foi ou des statuts décrivent ce que les uns et les autres ont en commun. À partir de ces convictions et engagements partagés ils s'identifieront d'une certaine manière entre eux et par opposition à ceux qui ne partagent pas la même conviction, la même manière de faire ou les mêmes intérêts.

Ce ne sont pas les seules formes de lien possibles. Dans le domaine du travail et de l'économie, c'est le lien contractuel qui prévaut et définit les obligations mutuelles. Mais il est des situations, de plus en plus fréquentes, où des personnes et des institutions ont conscience de l'existence de convictions, d'enjeux et d'intérêts communs avec d'autres, sans pour autant renoncer à leur propre identité et autonomie, sans formaliser leurs obligations réciproques, sans se définir comme appartenant à un « intérieur » d'une institution par opposition à un « extérieur ».

Plus la complexité du monde et plus l'ampleur des interdépendances sont importantes, plus les besoins de coopération sont nombreux et étendus et plus cette situation devient générale. Comment des personnes et des institutions autonomes peuvent-elles arriver aux raisons et modalités d'un engagement commun ? En général en élaborant — que le terme soit utilisé ou non — une plate-forme commune qui acte de la convergence de leurs perspectives et de leurs désirs.

Cette plate-forme doit avoir les trois caractéristiques suivantes :

- \* Elle est courte : il ne s'agit pas d'un long texte d'analyse.

- \* Elle se compose de trois parties : des constats, des valeurs, des orientations pour l'action.

- \* Elle est élaborée au fil du temps et comme préalable à l'action collective, par un processus de confrontation des points de vue des uns et des autres.

L'élaboration d'une plate-forme est un processus interculturel, même si la plate-forme ne concerne

qu'une société donnée. En effet, chaque institution a sa propre histoire, sa propre culture, ses propres domaines traditionnels d'intervention qui préconstruisent sa représentation de la réalité et ses modes d'action. Accepter d'élaborer une plate-forme commune implique un décentrement, la reconnaissance de l'existence et de la légitimité d'autres points de vue, de traitements des malentendus, souvent liés au fait que les mêmes mots n'ont pas le même sens d'une institution à l'autre. Ce sont les caractéristiques du dialogue interculturel.

La notion de plate-forme n'est pas spécifique à la Fondation. Le terme appartient au vocabulaire des syndicats, des associations, des partis politiques, des gouvernements. C'est par une plate-forme commune que des associations, des partis ou des syndicats différents vont affirmer leur volonté d'agir ensemble. Dans son histoire, la Fondation a été souvent confrontée au défi de la construction d'une action commune respectant l'autonomie des parties. Elle a souvent appuyé des efforts de mise en convergence de partenaires de la Fondation qui s'ignoraient mutuellement ou étaient en concurrence les uns avec les autres.

C'est en 1989 que le contenu du mot plate-forme s'est précisé et formalisé à l'occasion de mon implication dans la mise en place d'une rencontre européenne de ministres du Logement consacrée à la question du logement des plus démunis. J'avais voulu que la préparation de cette rencontre soit collective et permette aussi bien aux milieux associatifs qu'aux administrations et aux ministres eux-mêmes de voir plus clairement ce qui les rapprochaient et ce qui les séparaient. J'avais pour cela demandé que chaque ministère et chaque institution élabore une plate-forme de neuf pages : trois pages pour les principaux constats, trois pages pour les valeurs essentielles qui fondaient l'action, trois pages pour les principales propositions. Ce format était inspiré du principe selon lequel : « quand une institution a identifié ses 50 problèmes, elle n'a rien fait, quand elle a identifié ses 3 problèmes principaux, elle a pratiquement élaboré une stratégie ». Cette méthodologie s'est révélée féconde.

Aussi, quand le Groupe de Vézelay a voulu préparer la Convocation préparatoire aux États généraux de la planète, Pierre a proposé que la « convention ait pour conclusion et pour objectif principal l'élaboration d'une plate-forme commune. C'est ce qui est devenu à la fin de 1993 la *Plate-forme pour un monde responsable et solidaire*. Ce texte est l'aboutissement d'un lent processus d'élaboration d'idées (sept ans), la décantation d'innombrables et anonymes contributions. C'est sans doute pourquoi, une fois cette plate-forme élaborée, elle



a pu servir de point de ralliement à ce qui est devenu l'Alliance pour un monde responsable et solidaire.

Reste qu'un texte, quel que soit le soit le souci de concertation, demeure préformaté par la culture et l'expérience de ceux qui en définitive tiennent la plume. D'où l'effort, en 1998, de soumettre cette plate-forme, maintenant traduite en vingt-cinq langues, à l'épreuve du dialogue interculturel lors d'une rencontre en Crète. La quasi-impossibilité de traduire et de valider les concepts d'une civilisation à l'autre s'est vérifiée.

Les participants ont magnifiquement défini la plate-forme en disant que c'était un pré-texte : à la fois le pré-texte essentiel par lequel des gens se sont reconnus l'intérêt de se mettre en mouvement ensemble et un texte préliminaire appelé à être affiné, commenté, prolongé dans chaque civilisation.

*« En toute chose il faut considérer la fin. » (La Fontaine).*

Agir sur un réel complexe, c'est-à-dire multiple, intriqué, imprévisible, est tellement difficile que nous sommes vite pris d'un vertige sidéral qui risque de déboucher sur une alternative : l'apragmatisme et le repli ou la simplification et l'activisme.

Il y a tout de même quelques moyens de piloter en univers complexe (se piloter, piloter une organisation, un projet, un processus). Il y a, à cela, quelques conditions :

\* Se dire que la complexité est plutôt quelque chose d'intéressant et de sympathique et qu'il n'y a pas lieu de commencer par la simplifier, la réduire à l'une de ses composantes.

\* Accepter que les contraires ne soient pas forcément contradictoires.

\* Avoir en tête quelques-unes des caractéristiques des systèmes complexes. La complexité, c'est autre chose que la complication ; un système complexe est un système apprenant, auto-organisé, doté d'une homéostasie et surtout finalisé.

Et donc, c'est par les finalités qu'un système complexe peut être approché, piloté... Tout système, toute organisation a un sens, un « pour quoi ».

Un système vivant produit quelque chose : de l'action, de la pensée, de la vie, en relation avec ses finalités, un « pour quoi ».

De la finalité au produit, c'est le domaine du « comment ». En matière d'action publique, on parle de procédure, dans l'industrie, on parle de process, quand on espère manager dans la complexité, on parle de processus.

Une action sur/avec/au sein d'un système, aussitôt qu'elle est engagée, entraîne des modifications dans le système et dans son environnement. Ces modifications rétro-agissent sur l'action et la dévient de sa trajectoire. Le processus, c'est le fruit de la recombinaison permanente entre action et réaction, c'est ce qui aboutit à un résultat, à un produit qui, s'il n'est pas exactement celui qui avait été imaginé, projeté au début n'en est pas moins conforme aux finalité et intentions du départ.

L'Alliance pour un monde responsable et solidaire est un exemple inachevé mais démonstratif d'un processus qui se crée en marchant. Un système d'intentions fortes sur l'avenir du monde (la « plate-forme », le sens) met en marche une dynamique, crée des réseaux (le processus). Cette dynamique, à son tour, produit des actions : nouveaux groupes, rencontres, écrits (produits). Mais les produits interrogent les finalités, remettent en cause le processus et naissent les questions : qui pilote ? qui parle au nom de qui ?...

Agir dans la complexité, c'est pouvoir, à chaque instant situer sa position dans un système de repérage « spatial », en trois axes : un axe du sens, des finalités, un axe du procédé, et un axe du produit. Selon le type d'action, selon la phase dans laquelle on se trouve, on est davantage du côté du sens, ou du côté du produit, ou du côté du processus, mais jamais on ne perd les autres de vue...

Agir dans la complexité, c'est se poser périodiquement quelques « bonnes questions » : « qu'est ce qu'on est en train de faire ? », « le produit » de sortie sert-il les finalités poursuivies ? « suis-je dans le processus ou dans le produit ? », les outils, les méthodes, les alliances du processus ne sont-ils pas en contradiction avec les finalités ?

Ce terme désigne les actes de différents acteurs publics ou privés pour favoriser la mise en relation des producteurs et des acheteurs, pour maîtriser l'offre sur le marché, pour éviter de trop grands dérapages des prix à la hausse et à la baisse.

Cette notion a, semble-t-il, été introduite par l'école économique de la régulation. Celle-ci explique de quelle manière les accords et contrats entre acteurs économiques et sociaux, sous l'égide et l'initiative souvent de l'État, ont favorisé un développement économique important, en particulier durant les trente années glorieuses. Ces théoriciens désignent ce processus politico-économique sous le terme de régulation. De régulation économique on est passé à l'idée de régulation des marchés. Solagral utilisait beaucoup ce concept durant les années 80. Il nous a semblé pertinent. À l'heure actuelle, il est utilisé par de nombreux partenaires, en particulier, concernant la question des marchés internationaux. Il signifie le fait que des acteurs publics (pays en particulier), mais aussi des acteurs privés s'engagent dans des actions de mise en relation des acteurs du marché, de maîtrise, d'organisation des marchés internationaux.

C'est un terme qui s'oppose à la conception du marché libre. Il ne nie pas toute l'importance du marché. Il indique le fait de ne pas mettre le marché comme valeur suprême de la société. Il souligne la nécessité de mettre en place des règles pour orienter cette économie de marché en fonction d'intérêts supérieurs et de valeurs essentielles et donc finalement du besoin des hommes. Depuis quelques mois nous utilisons aussi l'idée de « gouverner les marchés » qui a un sens proche et provient de l'utilisation de plus en plus large du terme de gouvernance.

*La relation État-société est l'ensemble des formes concrètes d'intervention des institutions publiques sur ou avec les différentes formes d'expression individuelle ou collective de la société.*

Nous entendons ici par État non seulement l'organisation politique et administrative à l'échelle des États-nations mais l'ensemble des manifestations de l'action publique depuis le niveau des collectivités locales jusqu'à l'ONU. L'État n'est pas seulement la traduction concrète sous forme de services rendus ou de mises en œuvre de règlements de la volonté du peuple qui s'exprimerait par la voix des élus. À travers d'innombrables mécanismes culturels, à travers les modalités qui s'établissent entre les élus et l'administration, à travers les logiques institutionnelles de l'administration, les catégories mentales et réglementaires à travers lesquelles l'action publique opère, à travers le degré plus ou moins grand de décentralisation du pouvoir sur les collectivités locales ou de déconcentration de l'action de l'État au niveau territorial, à travers le maniement de l'argent tant au niveau des recettes que des dépenses, à travers sa perception du temps, à travers le regard que posent les fonctionnaires sur le reste de la société, l'État a une véritable autonomie. Plus encore, il contribue à façonner la société à son image. Ce n'est pas seulement l'État qui est le reflet de la société, c'est la société qui, à bien des égards, est le reflet de l'État. On voit bien lorsque s'exprime une volonté politique de transformer l'État combien cette transformation est lente, combien les stratégies de transformation sont velléitaires au regard de cette inertie, combien les rapports établis au fil des siècles entre l'État et le reste de la société ne sont pas structurants pour la société elle-même. C'est ce qui fait toute l'importance du rapport État-société.

La Fondation, à l'origine, travaillait surtout avec le monde associatif. Il est significatif qu'il se qualifie lui-même de non gouvernemental, qu'il puise son identité dans le fait d'être un mode d'organisation collective qui se définit par rapport à l'État. Nous avons aussi été confrontés à la tendance si fréquente de réduire l'idée de société à celle de société civile puis celle de société civile à celle du monde associatif. Le monde associatif n'est qu'une partie, souvent très limitée des formes d'organisation collective de la société. Il y a les Églises, les entreprises, les familles élargies, les syndicats, etc. Le monde associatif en raison même de sa forme de définition a souvent tendance à se concevoir comme le contre-pouvoir de l'État ou une forme d'organisation de la société, y compris pour la délivrance du service public, qui serait alternative à l'État, sous-entendu supérieure à l'État parce qu'elle ferait une plus grande place à l'initiative des citoyens, prêterait plus d'attention à la diversité des situations et des personnes.

Cela nous a conduits à faire des rapports entre État et société un des défis majeurs de l'évolution de notre monde. Nous croyons en particulier à la nécessité de réinventer de nouvelles modalités de l'action publique, de nouvelles formes de relations entre l'État et la société, faisant plus de place au dialogue, au partenariat, à la reconnaissance de la diversité. C'est tout un programme. C'est pourquoi c'est un programme de la Fondation.

*C'est l'approche des mécanismes qui relient ce qui se passe à l'échelle locale et à des échelles plus vastes jusqu'à l'échelle mondiale. La relation local-global met plutôt l'accent sur les problèmes de gouvernance. Elle soulève des questions proches de la relation micro-macro.*

Chacun agit à son échelle et en général, en tant que citoyen, à petite échelle. Mais chacun est aussi conscient du développement des interdépendances au niveau planétaire. L'action de chacun d'entre nous subit l'influence de l'évolution du contexte global et se situe dans un espace local, national, continental et mondial. L'existence d'interdépendances à l'échelle mondiale ne peut avoir pour conséquence que tout soit géré à cette échelle : ce serait à la fois effroyablement lourd, non démocratique et strictement inadapté à l'immense variété des contextes. Il en résulte que la gouvernance s'exerce simultanément à de très nombreux niveaux, depuis le plus local jusqu'au plus global et que l'action collective, notamment l'action citoyenne dans le cadre des organisations de la société civile, s'inscrit nécessairement dans un contexte local, tout en sachant qu'elle n'a de pertinence que si elle peut aussi avoir d'une manière ou d'une autre un impact à l'échelle globale. Ce problème de l'empilement des niveaux de gouvernance et d'action s'est trouvé en général résolu par une vision hiérarchique et pyramidale. En haut de la pyramide il y a les chefs, les holdings de grandes entreprises, les agences internationales, les fédérations de mouvements sociaux. Au sein de la pyramide, les liens avec le local s'organisent de façon hiérarchique. Dans la conception germanique de la gouvernance, le principe de subsidiarité amène à décrire la pyramide de manière inverse : les communautés de base doivent résoudre à leur échelle tous les problèmes qu'elles peuvent résoudre et sont seules légitimes à le faire. C'est par délégations successives que le soin de gérer les problèmes globaux est renvoyé au niveau global.

C'est cette vision pyramidale et hiérarchique qui craque un peu partout, aussi bien dans le monde économique que dans le monde social et politique. Dans le monde économique, les lourdes structures hiérarchisées que constituaient les grandes entreprises intégrées sont un peu comparables à des dinosaures : faute d'être capables de s'adapter rapidement à une grande variété de contextes et de situations, peu motivantes pour les échelons d'exécution, elles cèdent progressivement la place à des systèmes plus souples, des entreprises en réseau faisant coopérer des groupes humains partiellement autonomes les uns vis-à-vis des autres. Du côté social, on assiste au déclin des grands dispositifs pyramidaux tels que syndicats, grandes fédérations associatives, partis politiques, où chacun était supposé suivre

drapeaux et slogans, au profit d'organisations plus petites et plus autonomes en recherche de nouvelles formes de relation. Au plan politique, l'État-nation tend à perdre une partie de ses prérogatives traditionnelles au profit soit d'échelons plus bas, la région, l'agglomération, le pays, la commune, dans un mouvement de décentralisation, soit au contraire au profit d'ensembles inter-étatiques régionaux dont l'Union européenne est l'exemple le plus achevé. Enfin, depuis 50 ans, s'inventent vaille que vaille de nouvelles modalités de gouvernance mondiale. Mais on voit aussi, s'inventer progressivement, par exemple à travers des fédérations de régions ou de villes, une autre forme de liens entre le local et le global, fondée sur des relations plus égalitaires et plus horizontales.

On voit donc émerger l'idée que le global peut être fait non d'une pyramide mais d'une fédération des « locaux ».

En cherchant à ce que les connaissances produites ou accumulées servent mieux aux personnes et aux groupes sur le terrain, en affirmant que l'expérience de terrain contribue à construire des connaissances de portée universelle, la FPH s'est située d'emblée sur la relation local-global. Dans un contexte de mondialisation, l'un des premiers besoins des organisations de base est d'accéder à la compréhension de « ce qui se joue » à l'échelle internationale. Progressivement, en affirmant le rôle des réseaux et alliances comme nouvelle forme émergente de l'action collective, la FPH s'est engagée activement dans de nouveaux rapports local-global. En s'impliquant activement dans l'évolution de la gouvernance, la FPH a montré que le défi majeur pour « vivre en paix dans un monde de diversité » était d'associer l'action publique s'exerçant à différentes échelles de la plus locale à la plus globale. Ce qui l'a conduite au principe de subsidiarité active. Enfin, l'un des enjeux majeurs de notre temps est le renouvellement de la citoyenneté. Celle-ci s'apprend au niveau local mais n'a de sens qu'en s'exerçant aussi au niveau global.

« Politique » : intéressante terminologie androgyne que l'on conjugue aussi bien au masculin, au féminin, qu'au pluriel et qui, pour chacun de ces cas, revêt des concepts différents — sans oublier toutes les expressions couramment utilisées telles que « entrer en politique » comme on entre au couvent, ou « faire de la politique » comme on fait de la pâtisserie.

Si « faire de la politique » évoque une implication partitiste qui, dans de nombreuses sphères, a connu son heure de gloire, l'expression suscite aujourd'hui une sorte de méfiance. Ainsi est née l'idée de redonner ses lettres de noblesse à une activité qui demeure indispensable.

Renouveler le politique signifie alors recentrer les actes pour que les résultats de l'action politique aient des retombées positives sur les citoyens. Quant au terme « nouveau », il se traduit différemment selon les langues par « renaissance » pour certaines ou le plus souvent par « renouvellement ».

Le renouveau du politique consiste essentiellement à donner une voix et un espace à l'expression citoyenne. Faire en sorte que la *politique* ne soit plus le seul apanage du *politique*. Et si la démocratie représentative croyait pouvoir exprimer la collectivité à travers ses élus, il s'avère aujourd'hui que la société civile, qui s'organise et se structure de plus en plus (en Occident notamment), entend suivre de près les processus décisionnels — voire participer de façon active aux processus propositionnels dès le départ.

Ainsi, la représentativité d'un élu ne suffit plus, et toute l'organisation civile qui s'est mise en place cherche à intervenir plus directement sur un sujet, ou encore à instaurer un débat sur un thème non traité par les politiques. Étant donné l'émergence de nouveaux questionnements non plus sociaux mais sociétaux, d'une part, la perte de pouvoir du politique face à l'économie ou encore la déresponsabilisation de l'État, sans oublier la dépolitisation du citoyen, d'autre part, il semble urgent d'envisager et de faire admettre de nouvelles formes concrètes de prises de décision politique.

Dans les sociétés occidentales on s'attachera par exemple à définir de nouvelles formes de démocratie participative, à donner aux citoyens les moyens d'intervenir sur les nouvelles problématiques que pose la science, à intensifier et améliorer les relations entre État et société civile en cherchant une plus grande implication de tous, etc.

Si les États se sont jusqu'alors contentés de réguler entre eux la juxtaposition de leurs intérêts, la compétence du politique « renouvelé » se rattache davantage désormais à celle de la gouvernance. Ce sont alors, du moins on peut l'espérer, les intérêts des êtres humains qui primeront, en cherchant un plus large consensus pour gérer les biens communs de l'humanité. Les nouveaux questionnements seront : comment gérer nos sociétés, comment les États peuvent-ils cohabiter en paix, sur quelles bases politiques peut-on trouver des accords, etc. ? Même si l'Occident pense sincèrement que la démocratie pourrait être le modèle universel, elle est loin d'être effective de par le monde : quelles devraient être alors les règles du jeu politique entre tous ?

Le renouveau du politique recouvre donc l'idée de donner aux citoyens la possibilité et les outils pour intervenir directement dans les processus décisionnels ; que le politique retrouve ses compétences et ne soit plus seulement l'exécutif de l'économique ; que les décisions politiques soient prises dans le respect des biens et des valeurs de l'humanité ; et enfin que le politique recouvre toutes les sphères du local au global jusqu'à la gouvernance planétaire.

## Une définition subjective d'une notion multiforme

*Françoise Macé, Bénédicte Motte*

Il n'y a pas un label qui permette d'estampiller un réseau : c'est une notion qui recouvre une très grande diversité de formes. Cette diversité est liée entre autres, soit à la composition humaine du réseau, soit aux représentations mentales de formes d'organisation induites par les différentes cultures :

- \* Il y a des réseaux composés par des personnes venant du même milieu professionnel et des réseaux mélangeant des univers différents. Le réseau Via Campesina, par exemple, regroupe uniquement des organisations paysannes. Il n'a pas la même stratégie, les mêmes fonctions qu'un réseau tel que le RIAD (Red interamericana : agricultura y democracia) composé de paysans, chercheurs, ONG, techniciens agricoles.

- \* Il y a des réseaux formels et d'autres qui n'ont pas de statut juridique.

- \* Il y a des réseaux qui émanent d'une institution fédératrice quand d'autres se créent autour d'une personnalité mobilisatrice.

Au-delà de cette diversité, qu'entendons-nous, à la FPH, quand nous parlons de réseaux ? Contrairement à une institution qui a un mode de fonctionnement vertical, un réseau fonctionne de manière horizontale. Les prises de décisions, la circulation de l'information, la gestion financière ne dépendent pas d'une hiérarchie. Les relations ne sont pas basées sur un contrat mais sur la confiance, voire la complicité. Ce n'est pas non plus un club ou une association type loi 1901 : un réseau est fondamentalement ouvert.

Pourquoi la FPH soutient-elle le développement de réseaux, quel est l'enjeu ? Pour nous, les réseaux constituent une alternative pour s'organiser collectivement, prendre la parole, faire des alliances, créer du pouvoir et sortir de l'isolement. Ils sont un moyen de prendre des responsabilités en dehors des institutions. C'est un espace d'échange d'expériences, de formation, créateur d'intelligence collective, de lien entre le local et le global, qui permet de renforcer les « réseauteurs » (entendez « auteurs du réseau »).

Mais qu'est-ce qui fait qu'un réseau vit ? L'expérience montre qu'un réseau n'existe que par son utilité ; c'est la participation active des « réseauteurs » qui crée et fait exister le réseau. Sa pérennité dépend aussi de ses méthodes d'organisation. Travailler en réseau est un exercice difficile qui demande un processus d'apprentissage ainsi qu'une réelle coordination d'ensemble. Pour qu'un réseau soit vraiment efficace il faut s'entendre sur des règles communes (méthodes de communication par exemple), un projet commun (partager des valeurs, des objectifs, des thèmes de travail...).

Voilà une définition du mot réseau qui n'est ni universelle, ni aboutie ni figée : nos réflexions évoluent en même temps que se développent les réseaux eux-mêmes. Sans doute la définition d'un réseau ne peut-être que subjective : au sein d'un même réseau, les définitions sont multiples, propres à chacun des « réseauteurs ».

*La responsabilité est le fait de reconnaître l'influence de notre action sur nous mêmes, sur les autres et sur le monde.*

La notion de responsabilité est inséparable de la conscience et de la liberté. Il n'y a pas responsabilité si nos actes échappent totalement à notre conscience et à notre maîtrise. C'est la raison pour laquelle des personnes agissant en état de démence, des simples d'esprit ou de jeunes enfants peuvent être jugés irresponsables parce qu'ils n'ont pas la maîtrise de leurs actes ou la conscience de leur portée.

La notion de responsabilité comporte aussi celle d'influence de nos actes. Il y a toujours responsabilité vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose. Nous pouvons agir en irresponsables si nous ne disposons d'aucun pouvoir. C'est la raison pour laquelle on va demander dans une institution, ou dans un groupe : « qui est le responsable ? qui a le pouvoir de décider ? ». Celui qui a le pouvoir de décider en assume en contrepartie la responsabilité morale voire juridique.

Le concept de responsabilité est vieux comme le monde et, pourrait-on dire, à l'origine même du droit et de la coutume. C'est la reconnaissance qu'une autre décision aurait pu conduire à une autre situation, indépendamment des intentions qui l'ont inspirée et qui, elles, définissent la culpabilité. C'est la fameuse formule « responsable mais pas coupable » de Georgina Dufoix, alors ministre de la Santé, face au scandale du sang contaminé par le VIH.

Dans des sociétés anciennes, et dans beaucoup de situations actuelles, il y a un rapport direct entre l'acte et ses conséquences. C'est ce qui détermine la responsabilité. Que ma vache encorne celle du voisin, que mon enfant blesse un autre enfant, qu'une tuile tombe de mon toit et assomme le passant un jour de grand vent ou que mon évier bouché inonde le voisin du dessous, je suis déclaré responsable et dois en assumer les conséquences, en réparant d'une manière ou d'une autre, soit directement soit de façon mutualisée (c'est le principe des assurances) le préjudice causé.

La notion de responsabilité a toutefois pris un sens plus large et d'une certaine manière plus abstraite au fur et à mesure que les sociétés devenaient plus vastes et que les actes collectifs l'emportaient en influence sur les actes individuels. La question de la responsabilité collective et de ses relations avec la responsabilité individuelle s'est trouvée posée.

Au fur et à mesure que la société se mondialisait, que les interdépendances devenaient planétaires, la responsabilité a pris une dimension plus vaste encore. En effet, à travers nos modes de production, de consommation et d'échange, l'influence de chacun de nos actes s'étend à l'ensemble de la planète. Le plus beau symbole en est le

« trou d'ozone » au dessus des pôles : notre manière d'utiliser un vaporisateur ou un réfrigérateur à Lausanne, à Paris ou à Ouagadougou, en se combinant à des millions d'autres actes quotidiens, une influence sur ce qui se passe dans la haute atmosphère au-dessus des pôles inhabités ! Or le lien entre les deux événements, le vaporisateur et le trou d'ozone est différé dans l'espace et dans le temps. En outre, notre acte personnel est parfaitement insignifiant... sauf qu'il est combiné à des milliards d'actes semblables.

De même, les débats sur l'actionnariat responsable ou sur le commerce équitable mettent en lumière le fait que la détention d'une action de Nestlé, de Rhône-Poulenc ou de Nike, ou notre comportement d'achat au supermarché du coin ont une influence directe sur la santé des bébés en Afrique, la rémunération et la survie des producteurs de café en Colombie ou le travail des enfants en Thaïlande. En outre, l'influence de nos actes n'est pas immédiate. C'est le grand mérite du rapport Brundtland, « Notre avenir commun », que d'avoir publiquement mis l'accent sur notre responsabilité à l'égard des générations futures : ce que nous consommons aujourd'hui, notamment de ressources non renouvelables de la planète, ou ce que nous émettons comme gaz à effet de serre pourra avoir des répercussions éventuellement dramatiques sur les conditions de vie et de survie de nos petits-enfants et arrière-petits-enfants. D'où la notion, rendue familière par le discours sur le développement durable, de responsabilité à l'égard des générations futures.

En 1993, et à l'issue du long travail d'élaboration de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire, ce sont les deux adjectifs responsable et solidaire qui ont été retenus comme les idées centrales de la construction de l'action collective pour le monde de demain. Les deux caractéristiques de responsable et de solidaire sont certainement celles qui qualifient le mieux la conscience, émergeant un peu partout, que nous sommes citoyens d'une même planète, que nos destinées sont intimement liées à celles du dernier pauvre chinois, indien ou tchadien.

Dans la Charte de la Terre, élaborée dans le prolongement de la plate-forme et qui formule les valeurs communes à partir desquelles gérer la planète au prochain siècle, l'une des dualités reconnues, concerne le rapport entre la liberté de chacun d'entre nous et la nécessité d'accepter des contraintes au nom du bien commun. Une des manières d'exprimer cette dualité est d'affirmer la relation étroite entre pouvoir et responsabilité. Nous sommes coresponsables de l'avenir de la planète mais la responsabilité de chacun d'entre nous est proportionnée à notre savoir et notre pouvoir. Cette approche de la responsabilité transforme profondément



notre conception du droit, notamment dans le domaine de la science et des techniques. Le discours dominant sur la science, au cours de ce siècle, a été un discours sur le droit : le droit à chercher découle des droits de l'Homme. Mais sciences et techniques ont une influence décisive sur le monde. Il n'est pas possible de prétendre que la science est pure, seules ses applications étant éventuellement dangereuses.

Un scientifique doit assumer une responsabilité dans les usages qui seront faits de sa découverte, même si cet usage n'avait pas été prévu. C'est la réflexion sur la responsabilité qui nous conduit à dire que sciences et techniques doivent passer du champ du droit au champ du contrat.

Les progrès scientifiques sont de plus en plus tirés par la logique de compétition qui anime laboratoires et équipes de recherche, qu'ils relèvent ou non du secteur public. Compétition entre chercheurs pour les carrières, pour la notoriété, pour l'obtention de crédits ; compétition entre nations pour la puissance, économique ou militaire ; compétition entre entreprises sur la recherche-développement pour nourrir les innovations indispensables, à terme, à leur survie. Cette compétition se développe aujourd'hui au niveau planétaire, du double fait de l'universalité du langage techno-scientifique et de la mondialisation des échanges.

Par ailleurs, en se concentrant sur les disciplines — les plus coûteuses en équipements — visant la connaissance, la maîtrise ou la transformation de la matière, de l'énergie, ou de l'information, tant dans le monde du vivant que dans celui de l'inerte, la science a dû se spécialiser à l'extrême, rendant de plus en plus malaisées les approches interdisciplinaires seules à même de rendre compte de la complexité du réel, tant écologique que social ou culturel, et donc des changements qu'y induisent, à plus ou moins long terme, les progrès de la techno-science.

Or, c'est dans ce réel-là que vivent hommes et sociétés. C'est celui-là dont ils ont une perception immédiate ; c'est dans leurs rapports avec lui que se construit leur histoire.

Face à ce double mouvement (mondialisation/spécialisation), comment les sociétés peuvent-elles retrouver une certaine maîtrise des développements techno-scientifiques et, ce faisant, de leur propre histoire ? C'est l'un des enjeux majeurs auxquels est aujourd'hui confronté le politique. Cet enjeu prend la forme d'un véritable défi lorsque le « politique » entend rester fondé sur une démarche démocratique.

C'est pourquoi la FPH, forte de l'expérience de ses partenaires mobilisés sur la valorisation des savoirs au service des besoins essentiels des communautés avec lesquelles ils travaillent, est de plus en plus attentive aux démarches visant à développer les débats sur les enjeux de telle ou telle avancée scientifique ou technique. Débats au sein même des milieux scientifiques et techniques (et au premier chef de leurs instances de formation), bien sûr, mais aussi confrontation publique d'experts, et surtout débats impliquant directement et publiquement des citoyens, jusqu'ici généralement considérés comme incapables de saisir la complexité des problèmes posés. (Cf. les expériences développées ici ou là à partir des initiatives danoises de « Conférences de consensus ».) D'autres méthodes sont envisageables dans la même perspective que la FPH souhaite contribuer à féconder, notamment au niveau international.

*La solidarité est le sentiment selon lequel ce qui arrive à l'autre, même lointain, ne m'est pas indifférent de sorte que mes actes doivent viser non seulement mes intérêts personnels mais aussi les siens.*

Chacun d'entre nous, aussi égoïste soit-il, a conscience de ne pas exister sans les autres et a, au moins, conscience que ce qui arrive à ses proches a des conséquences pour lui-même. La conscience de solidarité est à la fois objective et subjective, égoïste et altruiste.

En physique ou en mécanique, on dit dans un assemblage que des pièces sont solidaires si le mouvement de l'une induit un mouvement de l'autre, si la destruction de l'une entraîne l'affaiblissement ou la destruction de l'autre. La consolidation d'un édifice passe souvent par le renforcement de la solidarité entre ses pièces. Dans solidarité il y a solide. C'est pourquoi on dit la dimension objective et égoïste de la solidarité, celle qui reflète « l'intérêt bien compris ». La dimension subjective et altruiste passe par l'identification à l'autre. Parce qu'il me ressemble, parce qu'il est de ma famille ou de mon clan ou parce qu'il appartient au genre humain, ce qui lui arrive, même si cela ne m'atteint pas dans mes intérêts matériels me concerne néanmoins.

Les dimensions objectives et subjectives, égoïstes et altruistes sont indémarrables. L'être humain n'existe qu'en relation avec les autres et la notion d'intérêt personnel est inséparable de l'intérêt de quelque autre plus ou moins proche. La conscience d'intérêts communs est le fondement de la capacité à agir collectivement, dans un mouvement politique comme dans une équipe de sport ou une entreprise et l'intérêt de chacun est de ce fait inséparable de sa capacité à défendre les intérêts des autres et du collectif. Enfin, ce qui arrive à l'autre, plus ou moins lointain, ressemble toujours à ce qui va éventuellement m'arriver, constitue le signe avant-coureur de ce dont je me trouve moi-même menacé. Être solidaire de l'autre c'est aussi défendre ses avant-postes. Ceci dit, la solidarité peut s'exercer à des échelles plus ou moins larges selon la conscience du rapport entre mon intérêt individuel et l'intérêt d'une communauté. À l'expression de Montesquieu qui disait que ce qui est bien pour moi et mal pour ma famille est mal ; que ce qui est bien pour ma famille et mal pour ma communauté est mal ; que ce qui est bien pour la communauté et mal pour l'humanité est mal, répond en négatif et comme un rictus la formule du Front national : je suis plus proche que mon frère, mon frère plus proche que mon cousin, mon cousin, etc.

Aussi bien pour des raisons philosophiques que pratiques, l'idée de solidarité s'étend aujourd'hui à l'ensemble de l'humanité et du monde vivant : chacun de nous a une conscience, plus ou moins confuse, que ce qui arrive à d'autres membres de notre espèce ou ce qui touche à l'équilibre subtil entre les espèces vivantes finit par le concerner, y compris au plan le plus égoïste, celui de sa propre survie ou de sa lignée. Cette conscience de la solidarité est un des ressorts essentiels des actions collectives à construire.

La Fondation a commencé son action avec des projets d'appui au tiers-monde. C'était en soi l'expression concrète d'une solidarité : richesse de moyens d'un côté, pauvreté de l'autre impliquant une action solidaire d'aide et d'appui. À travers cela nous avons pris conscience des difficultés concrètes de la solidarité. Elle ne peut se résumer à un partage ressources ou à une assistance apportée aux peuples ou aux groupes humains démunis. « L'aide » n'est pas quelque chose de simple ni à l'égard de son voisin ni à l'égard d'un peuple situé aux antipodes. Le don ne se résume pas, tant s'en faut, à l'exercice de la solidarité. Bien au contraire, il a souvent des effets pervers. C'est pourquoi, à partir de 1990, nous avons totalement renoncé à l'aide par projet. Pour nous, la solidarité c'est commencer par reconnaître la communauté profonde des défis auxquels est confrontée l'humanité au Nord et au Sud, à l'Est et à l'Ouest. Créer des liens entre personnes et institutions confrontées aux mêmes défis et qui s'ignorent mutuellement, c'est une manière de les solidariser au sens très matériel où l'on consolide un édifice en en solidarisant les pièces. C'est à travers la recherche des défis communs, à travers leur reconnaissance, à travers la confrontation des expériences des uns et des autres, que se construisent des moyens d'action plus collectifs et plus efficaces et que s'exprime, selon nous, la solidarité.

« La stratégie, c'est l'art de se saisir des événements qui surgissent soudainement et de les incorporer à l'action » Edgar Morin.

La vogue de ce terme emprunté au vocabulaire militaire tient probablement à la prise en compte implicite de la complexité et de l'imprévisibilité. Le politique y fait appel<sup>1</sup>. Le management des entreprises se l'est approprié<sup>2</sup> et nous-mêmes y faisons souvent référence.

Nous pouvons parler de stratégie quand il s'agit de conduire sur le moyen ou le long terme un projet collectif finalisé, en univers incertain. La stratégie, c'est la façon de faire évoluer un projet quand, en cours de réalisation, l'environnement change<sup>3</sup> et que le projet doit garder son âme.

Élaborer, conduire une stratégie, c'est avoir en tête quelques repères que cette note ne fait que citer et qui mériteraient de plus longs développements.

La stratégie :

\* Est probablement d'abord affaire de communication.

\* Ne s'oppose pas, bien au contraire, à la préparation rigoureuse des différentes phases de l'action, mais elle intègre l'aléatoire, elle s'en fait un allié.

\* Elle intègre le fait que « la seule chose prévisible, c'est que l'imprévu va survenir ».

\* Elle a une démarche prospective, c'est-à-dire l'invention de scénario pour un « futur possible ».

\* C'est l'affaire de tous et pas seulement des promoteurs de l'action.

Conduire une stratégie c'est probablement apprivoiser l'incertitude, s'en faire une alliée, une amie...

1. Dans sa *Lettre aux Français*, en 1988, Mitterrand rappelait la stratégie pour vaincre :

- la meilleure préparation,
- les meilleurs alliés,
- les mouvements les plus rapides,
- l'envie de gagner.

2. Voir le livre de Dominique Gélou, *Manager dans la complexité*, INSEP Éditions.

3. C'est d'ailleurs souvent l'avancée du projet qui modifie l'environnement où baigne ce projet. C'est une raison de plus pour qu'il s'adapte à ses propres évolutions...

*La structuration de l'information est la manière par laquelle on rend une information aisément mobilisable dans le temps et dans l'espace.*

Nous sommes, sans nous en rendre compte parfois, héritiers d'une époque où l'information était rare, d'accès coûteux et principalement détenue dans des livres. Nous sommes entrés dans une époque où la quantité d'informations qui circulent double chaque année, est sans commune mesure avec les capacités humaines de les assimiler. Dans une époque où l'accès quasi gratuit à des masses gigantesques d'information devient monnaie courante. Une époque où nous prenons conscience que l'information née de l'action et de l'expérience est aussi importante, sinon plus importante, que l'information consignée dans des livres. Une époque enfin où nous disposons de moyens techniques de stockage et de traitement de l'information inimaginables il y a encore trente ans. Toutes ces évolutions ont transformé de façon radicale les enjeux de l'accès à l'information.

Comment une organisation peut-elle produire à partir de son expérience quotidienne des connaissances qui la transforment en organisation apprenante ? Comment des personnes et des institutions organisées en réseau et réparties dans l'espace peuvent-elles se renforcer mutuellement, notamment en mutualisant leurs connaissances et leurs expériences ? Comment chercher à tout moment l'aiguille de l'information vraiment pertinente dans la meule de foin des énormes flux d'informations en circulation ? Comment transformer le flux d'informations né de l'expérience quotidienne, riche mais fugace, en stock d'informations mobilisables à tout moment ? Tous ces enjeux sont derrière la notion de structuration de l'information.

Il y a structuration de l'information quand, dès son émission, l'information produite se préoccupe de son usage futur et accepte de se mouler dans des formes et de se conformer à des règles qui facilitent cet usage.

Se mouler dans des formes, se conformer à des règles : autant d'expressions disciplinaires qui font craindre aux émetteurs d'informations de perdre une partie de leur liberté. Certains pensent que les techniques modernes de traitement de l'information dispensent de disciplines contraignantes. Par exemple, la recherche documentaire dite en « plein texte », qui consiste à rechercher un mot ou un groupe de mots dans un texte quelle qu'en soit la longueur semble permettre de se dispenser de la discipline contraignante d'un texte court et du choix de mots clés. Sans sous-estimer les potentialités de ces techniques, elles ne nous paraissent remplacer en rien les exigences de structuration de l'information. Un texte où l'on a cru pouvoir se dispenser de faire court et d'aller à l'essentiel sera au

bout du compte trop long pour être lu. De surcroît, l'existence d'un mot ou d'une combinaison de mots dans un texte, voire leur répétition, ne garantit en rien que ce texte construit une connaissance précieuse sur la question abordée. Chacun sait qu'un flux d'informations est à la fois de la connaissance et du bruit. La différence majeure entre la connaissance et le bruit c'est précisément la structuration de l'information.

Au sein de la Fondation, la structuration de l'information joue un rôle essentiel et se traduit en pratique par une série de dispositifs, ce que nous appelons « les cuisines de la Fondation ».

\* **Une nomenclature de classement commune** : l'ensemble de nos activités est caractérisé par des mots et des sigles qui définissent un ordre provisoire, éminemment évolutif. Cet ordre provisoire donne à la fois une visibilité mutuelle à nos activités, une logique d'ensemble et pour ainsi dire systémique à notre action. Il constitue en même temps le fondement de la décentralisation : l'existence d'un cadre commun de référence dispense par exemple d'une centralisation de l'information en sortant du dilemme autonomie/centralisation à partir du principe d'intelligence partagée.

\* **Un annuaire commun** : l'annuaire commun structure l'information sur nos relations avec nos partenaires et cette information à disposition de tous permet de penser les relations avec nos partenaires non comme le rapport privatif de tel membre de la Fondation avec tel partenaire, non comme une succession de rapports ponctuels mais comme une relation continue et qui engage l'ensemble d'entre nous.

\* **Des fiches de suivi communes** : l'activité quotidienne des membres de la Fondation et ce qu'ils apprennent de cette activité est codifiée en fiches de suivi. La structure de ces fiches limite la longueur du texte, isole un champ « décision et suites à donner » qui permet d'être attentif aux conclusions opérationnelles tirées des réunions ou autres contacts dans lesquels nous sommes engagés et structure cette information dans une base de données qui rend aisément mobilisable l'information par les membres de la Fondation.

Ce sont aussi les réflexions sur la structuration de l'information qui nous ont conduits à lancer, à partir de 1986, le réseau international d'échange d'expériences « Dialogues pour le progrès de l'Humanité » (DPH). Ce réseau repose sur deux idées principales :

\* L'idée de mutualisation d'expérience et d'intelligence partagée.

\* L'idée de normes communes pour la structuration de cette expérience : un format prédéfini de fiches d'expérience et un thesaurus élaboré en commun.

L'importance des réseaux au sein des grandes entreprises ou des milieux sociaux (voir par exemple le mode de fonctionnement de la diaspora chinoise) illustre bien

que, dans les sociétés modernes, le filtrage, la sélection et la structuration de l'information sont essentiels. Si Internet crée de nouvelles règles du jeu, permet de développer de nouvelles techniques, il ne supprime pas les enjeux majeurs de la structuration de l'information.

*La subsidiarité active est un principe fondamental de gouvernance qui définit les relations entre différents niveaux territoriaux, du local au global, de manière à prendre en compte à la fois les interdépendances et la diversité des situations.*

L'art de gouverner, depuis la cité grecque, concernait essentiellement un niveau de territoire, la cité, puis, depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, principalement l'État-nation. Mais, au sein des grands systèmes politiques, État et Empire, il n'était pas possible d'exercer l'autorité à un seul niveau. Il fallait prendre en compte la diversité des contextes et des traditions et rendre possible une certaine liberté d'administration pour des collectivités plus petites.

En Europe, trois traditions politiques répondent à cette nécessité : l'Empire, dans lequel l'exercice d'un pouvoir central unique est combiné avec une large autonomie, notamment culturelle, des peuples qui en font partie ; la confédération, tradition germanique où la légitimité du pouvoir se situe au niveau local, les communautés de base se limitant à déléguer à un pouvoir central les prérogatives qu'elles ne peuvent exercer seules, l'État unifié, dont la France constitue le modèle, où c'est, au contraire, l'État qui délègue certaines de ses prérogatives aux collectivités territoriales.

Dans ces différentes traditions, les relations entre les différents niveaux de collectivités territoriales sont régies par des règles de partage de compétences : chaque politique publique est principalement à la charge d'un niveau de collectivité. La nouvelle constitution suisse qui fait obligation aux différents niveaux de collectivité, notamment la Confédération et le Canton, de collaborer entre eux, est une exception.

Or, dans un monde de plus en plus interdépendant, aucun des problèmes importants auxquels la société doit faire face ne peut être traité de façon satisfaisante à un seul niveau territorial. S'il est traité à une échelle trop large et selon des modalités uniformes, les interdépendances sont prises en compte mais la diversité des situations est ignorée ; s'il est traité trop localement, les véritables interdépendances ne peuvent être prises en compte. Dans les deux cas, la démocratie perd l'essentiel de sa substance. C'est pourquoi l'articulation entre les échelles de gouvernance est devenue le problème essentiel de nos sociétés alors que les sciences politiques traditionnelles ne proposent à ce problème aucune réponse satisfaisante. La subsidiarité active est précisément une tentative de réponse à ce défi.

Elle part d'un constat empirique, vérifié dans de nombreux domaines : chaque société et chaque contexte est unique et les solutions apportées aux défis des sociétés sont de ce fait à chaque fois uniques ; par contre, les questions auxquelles les sociétés ont à répondre sont,

elles, remarquablement constantes. Ce constat fondamental se vérifie chaque fois que l'on suscite un échange d'expériences entre sociétés plus ou moins lointaines l'une de l'autre. L'échange n'aboutit pas à sélectionner les « bonnes pratiques » qui seraient applicables partout mais il permet par contre d'identifier les défis majeurs auxquels chaque société a à répondre. Ces défis majeurs, ces principes pour l'action, renvoient au principe d'unité tandis que la diversité des réponses concrètes renvoie au principe de diversité.

Ainsi, pour assurer le principe d'unité, une collectivité territoriale de niveau supérieur ne doit pas imposer des « obligations de moyens » uniformes mais, des « obligations de résultats ». Ces obligations de résultat sont précisément les « principes communs pour l'action » issus de l'échange d'expériences, à partir desquels il appartient à chaque collectivité territoriale de niveau inférieur de trouver les réponses les mieux adaptées à son contexte. Le même principe d'élaboration des obligations de résultat peut s'appliquer de proche en proche du niveau local au niveau global et c'est la raison pour laquelle nous parlons de « meccano de la gouvernance ».

L'élaboration du principe de subsidiarité active a une longue histoire.

Pour André Talmant et Pierre Calame, qui l'ont développé dans *L'État au cœur*, il trouve son origine dans leur pratique administrative face à la difficulté, dans la région du Valenciennois où ils exerçaient, à trouver une solution satisfaisante pour ménager à la fois l'identité de chaque commune et une approche d'ensemble des problèmes d'aménagement de la vallée de l'Escaut.

Mais c'est, dans l'histoire de la Fondation, le développement des méthodologies de l'échange d'expériences qui ont permis d'énoncer ce principe plus clairement.

Son origine précise est la déclaration de Caracas : en 1991, une réunion de responsables publics des différents continents, aussi bien responsables nationaux que locaux en charge de la politique de réhabilitation des quartiers dégradés, confrontèrent leurs expériences.

Il apparut que, malgré l'extrême diversité des contextes, les principes fondamentaux qui devaient régir une politique pertinente étaient partout les mêmes, constituaient des « constantes structurelles » d'où l'idée « d'obligations de résultats » communes.

Très vite il nous a paru que dans des domaines fort différents les uns des autres on découvrirait de la même manière des « constantes structurelles » aux problèmes à traiter.

En même temps, nous voyions bien que les relations entre l'Europe et les nations qui la composaient

posaient le même type de problème que les relations que nous avions connues entre le bassin de l'Escaut et chacune des communes qui le composaient.

C'est en rapprochant ces deux idées qu'est né le concept de subsidiarité active. Il n'a pas été compris quand nous l'avons énoncé pour la première fois en

1993, mais, depuis 1996, il fait son chemin parce que la prise de conscience de la nécessité d'articuler les différents niveaux d'échelle de gouvernance est de plus en plus répandue.



*Les systèmes bio-socio-techniques : des systèmes qui doivent se regarder sous l'angle écologique, sous l'angle sociopolitique et sous l'angle technique.*

Pour sortir des approches cloisonnées de nos sociétés, subissant les découpages du savoir et des institutions, nous devons les considérer comme des systèmes où les relations entre les parties sont plus importantes que les parties elles-mêmes et les regarder à la fois sous l'angle de leur insertion dans les écosystèmes, sous l'angle de leur fonctionnement social, culturel économique et politique et sous l'angle des systèmes techniques qu'elles ont développés.

Le cloisonnement des savoirs et des institutions nuit à la compréhension de nos propres sociétés. Les écologistes perçoivent les relations entre les sociétés humaines et la biosphère ; les entreprises, les institutions publiques, le monde politique les perçoivent surtout comme des systèmes économiques et sociaux ; les ingénieurs sont principalement attentifs aux développements techniques et aux logiques internes d'évolution des connaissances scientifiques et des grands systèmes techniques qui régissent la circulation des informations, des images, des personnes, des biens, de l'énergie, etc.

Or, nos sociétés c'est tout cela à la fois. Chaque fois que nous oublions qu'une société est faite avant tout de relations et que ces relations ont une triple dimension écologique, socio-économique et technique, nous nous condamnons à ne pas comprendre les mécanismes profonds d'évolution de nos sociétés.

Pendant longtemps, les sociétés industrielles se sont développées en puisant dans leurs ressources dans la biosphère et en y rejetant leurs déchets comme si les capacités d'apport et d'absorption de la biosphère étaient infinies. Récemment, du fait de l'ampleur des déséquilibres écologiques, elles reprennent conscience de faire partie de la biosphère et que les relations au sein de la biosphère ont leurs propres règles. Il est significatif de voir se développer récemment dans le monde de l'industrie les idées de l'écologie industrielle qui pourraient sembler pourtant de simple bon sens : inscrire l'activité de production dans les cycles de reproduction de l'écosystème. On constate également une grande difficulté à aborder simultanément les dimensions culturelles, économiques, sociales et politiques de nos sociétés. Dans la période de l'économisme triomphant, on voulait regarder le développement économique comme un système autonome, régi par ses propres lois. De même, la pensée politique a tardé à reconnaître que l'évolution des systèmes techniques, évolution des transports et des télécommunications notamment, transforment de façon radicale l'échelle à laquelle nos sociétés se régulaient et les formes de cette régulation.

Quand aux systèmes techniques eux-mêmes, ils sont souvent développés dans une logique purement technique et peinent à reconnaître les autres dimensions de leur réalité. Or, si nous pensons que les dynamiques actuelles de nos sociétés nous conduisent vers une impasse, vers l'amplification inévitable d'un certain nombre de grands déséquilibres, si nous pensons qu'il faudra apprendre à peser sur l'évolution de nos sociétés, il est prudent de se doter pour cela d'une représentation de leur fonctionnement et de leur évolution. On peut s'en convaincre aisément à partir de l'observation concrète des échecs de la plupart des politiques de développement qui, dans leur approche des transferts technologiques, sous-estimaient le lien étroit entre évolution des systèmes techniques, culturels, institutionnels et politiques.

Deux caractéristiques des systèmes bio-socio-techniques :

a) comme dans tout système, ce sont les mécanismes de reproduction du système qui sont dominants à court terme et qui garantissent l'existence même du système et sa cohérence ; une observation plus distanciée permet de percevoir les mécanismes d'évolution à long terme sur lesquels il faut apprendre à raisonner.

b) les « constantes de temps » des différentes parties du système sont différentes. Nous sommes dans une époque où les systèmes techniques évoluent très rapidement, entraînant dans leur sillage les systèmes de production. Par contre, les idéologies, les modes de pensée, les cultures, tout ce qui façonne notre manière de penser et de sentir, tout ce qui nous sert à nous représenter le monde évolue très lentement. Et nos institutions évoluent plus lentement encore. D'où l'importance de la théorie des décalages : « nous pensons le monde de demain avec des idées d'hier et nous le gérons avec les institutions d'avant hier ». C'est dire toute l'importance de démarches consistant à regarder le monde d'un œil neuf au lieu de projeter sans cesse des représentations dont nous avons oublié les origines.

Dès le départ, s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles nous n'avons jamais été aussi savants et aussi incapables de résoudre les problèmes majeurs de l'humanité, la Fondation a été confrontée au cloisonnement des connaissances et des institutions.

Son appui à des projets de développement dans les pays du Sud, au cours des années 1980, lui a fait mesurer les conséquences négatives d'une approche segmentée des sociétés.

Puis elle a contribué dans le cadre du « Groupe de Vézelay », à une réflexion plus globale sur les déséquilibres, notamment écologiques, au sein de la société.

Cette réflexion lui a confirmé la nécessité d'aborder globalement les systèmes dans lesquels nous vivons. Ce faisant, elle a perçu combien les modes de pensée traditionnels reproduisaient des schémas mentaux inadaptés à la réalité d'aujourd'hui. Enfin, travaillant sur les relations entre État et Société, elle a dû constater combien les systèmes institutionnels actuels étaient déphasés :

peu en prise avec les nouvelles échelles de régulation imposées par la mondialisation et la globalisation économique et avec les moteurs scientifiques et techniques de transformation de nos sociétés. C'est la raison pour laquelle, sans que sa vocation soit au départ de produire des théories, la Fondation a dû mettre des systèmes biosocio-techniques au cœur de sa réflexion.

*Ensemble de parties interdépendantes, ayant chacune des caractéristiques propres. Chaque partie dépend des relations, de natures très variées, qu'elle entretient avec les autres, et cet enchevêtrement rend l'analyse de l'ensemble du système et la compréhension de son évolution particulièrement difficiles.*

Toutes les parties d'un système complexe peuvent être considérées en tant que telles, avec certaines propriétés qui les caractérisent : nature, stabilité/instabilité, mécanisme de reproduction, rythmes d'évolution, dépendances à d'autres parties, etc. Mais on peut dire qu'elles font « système » car le fonctionnement — ou la reproduction — de certaines parties dépend des relations qu'elles entretiennent avec les autres. L'ensemble qu'elles forment se caractérise lui aussi par des rythmes de fonctionnement ou d'évolution, une certaine stabilité à court terme, et des tendances à plus long terme. Un système peut contenir beaucoup de sous-systèmes, et leurs interrelations peuvent être très nombreuses, fluctuantes, de natures variées : échanges de matière, d'énergie, d'informations, de signes. On parle ainsi de système complexe du fait de la multiplicité et du caractère mouvant de ces parties et de leurs interrelations, qui rendent la compréhension et la prévisibilité de l'ensemble très problématiques.

L'exemple le plus frappant de système complexe est la planète Terre elle-même. La biosphère y forme un système extrêmement complexe avec des parties elles-mêmes décomposables en d'autres sous-parties : atmosphère, océans, monde végétal, monde animal, sociétés humaines. Le concept est également utilisé par les entreprises pour analyser leur positionnement sur le marché, ou pour modéliser certains systèmes technologiques de pointe...

Le discours sur la complexité apparut lors des dernières décennies, a connu un essor important, notamment dans les années 90. L'apparition de la terminologie « système complexe » ne veut pas dire qu'il n'en existait pas auparavant ! C'est une innovation conceptuelle qui nous paraît essentielle, pour deux raisons principales. D'abord, la montée des interdépendances à l'échelle mondiale, qui nous impose de penser le « système Monde » en tant que tel avec des concepts adaptés. Ensuite, la nécessité qui en découle de passer d'une culture de l'hyperspécialisation et du morcellement disciplinaire à des pratiques plus cohérentes et intégrées, basées sur l'interdisciplinarité et l'analyse des interrelations et des interdépendances. La pratique scientifique est notamment la première visée. On y préfère de loin les prouesses techniques et les avancées dans des domaines extrêmement spécialisés que seuls les spécialistes au niveau mondial sont capables de comprendre, à des approches interdisciplinaires adaptables aux véritables besoins des sociétés humaines. Le concept des systèmes complexes peut aujourd'hui nous aider à mieux maîtriser l'impact des activités humaines sur l'environnement et la biosphère, à prévoir les répercussions des avancées techniques sur les sociétés, et ainsi à mieux utiliser les fantastiques ressources spirituelles et matérielles dont dispose l'humanité au service des besoins réels de tous les êtres humains.

Dès le départ, la Fondation a été frappée par la contradiction entre la masse des connaissances disponibles, la puissance du potentiel de recherche et l'incapacité de répondre aux besoins élémentaires des populations pauvres. Soucieuse de mieux mobiliser les connaissances au service de ces besoins, elle soutient de nombreux projets de mise au point et de diffusion de technologies « alternatives » dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de l'agriculture, de l'habitat et de la santé. Ces projets émanent le plus souvent d'organisations non gouvernementales au sein desquelles se sont déjà mobilisés, depuis quelques années, des ingénieurs et techniciens. Ceux-ci entendent mettre leurs savoirs et savoir-faire au service de la conception et de la réalisation de dispositifs, d'appareils ou d'équipements adaptés aux contraintes écologiques, socio-économiques et culturelles des milieux auxquels ils sont destinés. Ces projets « de technologies appropriées », sont portés par tout ou partie des convictions suivantes de leurs initiateurs.

Que ce soit par leurs coûts ou leur complexité, les technologies « standard » du Nord ne peuvent être mises en œuvre. La fabrication des équipements correspondants ne peut, pour diverses raisons (dont la qualification de la main-d'œuvre) être assurée sur place et ne peut donc concourir au développement du pays. Plus fondamentalement peut-être, alors qu'on s'interroge de plus en plus, dans le Nord, sur les limites des modèles de développement industriel, on souhaite expérimenter, au service des communautés les plus pauvres du « tiers-monde », et avec elles, des démarches de progrès d'un type radicalement nouveau où la rencontre des savoirs et savoir-faire des deux mondes trouve une fécondité

qui ne soit plus de l'ordre de la seule domination de l'un sur l'autre.

Mais la Fondation découvre, avec ses partenaires, que, malgré la pertinence du diagnostic et l'excellence des intentions, nombre de ces projets ont beaucoup de mal à survivre au départ de leurs initiateurs et plus encore à se diffuser largement au-delà de leur première implantation. Les technologies concernées ne sont que rarement véritablement appropriées (dans leur fabrication, leur maintenance, leur commercialisation ou leur usage) par le milieu pour lequel elles ont pourtant été conçues.

Ce constat ne peut cependant, à notre sens, remettre en cause le bien-fondé de l'initiative et de la motivation initiales. Bien au contraire, il conduit à s'interroger de façon renouvelée sur les liens entre changement technique et changement social, non plus seulement dans les sociétés du Sud mais dans celles, dites « avancées » du Nord où « maîtrise sociale des technologies », « technoscience et citoyenneté » apparaissent comme des défis de plus en plus cruciaux. L'expérience des « technologies appropriées », animée par une volonté de « partage des savoirs » au service des besoins les plus fondamentaux, reste pour nous une référence dont la fécondité doit être mesurée dans la durée, autant à l'aune des changements d'attitude qu'elle induit ou recommande qu'à celle de ses effets immédiats en termes de développement.

Les thésaurus, ce sont les listes de mots clés utilisés dans le réseau DPH. Ils sont l'outil indispensable de l'échange d'expériences. C'est à l'aide des mots clés que chacun recherche des informations, des réflexions, des idées, des expériences suffisamment proches de ses propres préoccupations pour s'en trouver enrichi. Un membre de DPH dispose de plusieurs fichiers d'expériences : son fichier propre, celui de son réseau associé, enfin, le fichier DPH commun à tous. Il peut donc y avoir aussi plusieurs thésaurus créés par des institutions et des réseaux et reflétant leurs préoccupations spécifiques, mais seule l'existence d'un thésaurus DPH commun et multilingue permet l'échange à travers les frontières géographiques, disciplinaires et institutionnelles. Les thésaurus classiques, conçus pour des bases documentaires correspondent imparfaitement aux besoins d'un réseau d'échange comme DPH. Nous avons dû innover et faire de l'élaboration des thésaurus une tâche essentielle, collective et toujours inachevée.

Des groupes thématiques (environnement-développement, droit, éducation, habitat, exclusion-insertion...) se sont formés pour enrichir le thésaurus initial de 1988. Chacun de ces groupes a élaboré, à partir de ses préoccupations et des fiches de la base (et en s'aidant des thésaurus préexistants), une liste de mots, proposant la définition de chaque mot et précisant les contextes dans lesquels il est utilisé, puis s'est exercé à regrouper les mots en « paquets » de mots voisins. Ce premier travail, empirique et intuitif, est complété d'un effort plus systématique pour structurer l'ensemble du thésaurus.

Il n'est jamais facile de trouver « le mot juste » pour désigner ce que l'on recherche et, qui plus est, la démarche même de l'échange d'expériences suppose de procéder par tâtonnements, « autour » d'une préoccupation plus ou moins précise au départ. Pour aider ce tâtonnement, il faut mettre en évidence les relations entre les mots (ce que l'on appelle l'algèbre du thésaurus) et les voisinages entre les mots (ce que l'on appelle la topologie). Il faut, aussi bien pour « coder » une fiche DPH en choisissant les mots clés qui lui correspondent que pour faire des recherches dans la base DPH, disposer non seulement de listes de mots clés regroupés par domaine et par chapitre au sein de chaque domaine (ce qu'offrent les thésaurus classiques) mais aussi disposer de véritables cartes géographiques où l'on puisse chercher de proche en proche les mots voisins ou reliés à un mot donné, de la même manière qu'on s'oriente dans un pays ou dans une ville.

Le thésaurus DPH se présente donc comme un atlas (les cartes) complété d'un index (les listes). De même qu'il existe des cartes à grande échelle — où n'apparaissent que les grandes villes — et à petite échelle — où figurent les détails — certaines cartes de l'atlas DPH montreront les relations entre les mots principaux tandis que d'autres, à petite échelle comporteront les mots les plus spécialisés et permettront d'affiner la recherche. Dans les années qui viennent sera développé également un outil informatique d'aide au codage et à la recherche, proposant par cercles concentriques des mots plus ou moins proches d'un mot donné. Nous ne craignons pas le flou : il est le fondement de l'échange d'expériences. Autrefois, sans outil informatique, il fallait que deux mots soient synonymes ou différents. Ici, nous pouvons dire, « c'est presque pareil » ou « c'est assez voisin ».

De même, nous ne craignons pas à l'avenir de recourir à des nouveaux mots à condition qu'ils soient clairement situés dans l'atlas : dans leurs relations et dans leur voisinage avec des mots préexistants. Avec 1 000 mots du thésaurus DPH et 10 000 mots des thésaurus plus spécialisés (que chacun des membres DPH pourra naturellement utiliser) nous pourrions, avec un atlas dont la lisibilité s'améliorera d'année en année, regarder l'avenir avec confiance.

Dès le départ, la Fondation a été frappée par la contradiction entre la masse des connaissances disponibles, la puissance du potentiel de recherche et l'incapacité de répondre aux besoins élémentaires des populations pauvres. Soucieuse de mieux mobiliser les connaissances au service de ces besoins, elle soutient de nombreux projets de mise au point et de diffusion de technologies « alternatives » dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de l'agriculture, de l'habitat et de la santé. Ces projets émanent le plus souvent d'organisations non gouvernementales au sein desquelles se sont déjà mobilisés, depuis quelques années, des ingénieurs et techniciens. Ceux-ci entendent mettre leurs savoirs et savoir-faire au service de la conception et de la réalisation de dispositifs, d'appareils ou d'équipements adaptés aux contraintes écologiques, socio-économiques et culturelles des milieux auxquels ils sont destinés. Ces projets « de technologies appropriées », sont portés par tout ou partie des convictions suivantes de leurs initiateurs.

Que ce soit par leurs coûts ou leur complexité, les technologies « standard » du Nord ne peuvent être mises en œuvre. La fabrication des équipements correspondants ne peut, pour diverses raisons (dont la qualification de la main-d'œuvre) être assurée sur place et ne peut donc concourir au développement du pays. Plus fondamentalement peut-être, alors qu'on s'interroge de plus en plus, dans le Nord, sur les limites des modèles de développement industriel, on souhaite expérimenter, au service des communautés les plus pauvres du « tiers-monde », et avec elles, des démarches de progrès d'un type radicalement nouveau où la rencontre des savoirs et savoir-faire des deux mondes trouve une fécondité

qui ne soit plus de l'ordre de la seule domination de l'un sur l'autre.

Mais la Fondation découvre, avec ses partenaires, que, malgré la pertinence du diagnostic et l'excellence des intentions, nombre de ces projets ont beaucoup de mal à survivre au départ de leurs initiateurs et plus encore à se diffuser largement au-delà de leur première implantation. Les technologies concernées ne sont que rarement véritablement appropriées (dans leur fabrication, leur maintenance, leur commercialisation ou leur usage) par le milieu pour lequel elles ont pourtant été conçues.

Ce constat ne peut cependant, à notre sens, remettre en cause le bien-fondé de l'intuition et de la motivation initiales. Bien au contraire, il conduit à s'interroger de façon renouvelée sur les liens entre changement technique et changement social, non plus seulement dans les sociétés du Sud mais dans celles, dites « avancées » du Nord où « maîtrise sociale des technologies », « technoscience et citoyenneté » apparaissent comme des défis de plus en plus cruciaux. L'expérience des « technologies appropriées », animée par une volonté de « partage des savoirs » au service des besoins les plus fondamentaux, reste pour nous une référence dont la fécondité doit être mesurée dans la durée, autant à l'aune des changements d'attitude qu'elle induit ou recommande qu'à celle de ses effets immédiats en termes de développement.

## Unité-diversité ou diversité-unité ?

Voilà, encore et toujours, les êtres humains placés face à une dualité essentielle de la condition humaine. Cette dualité peut être exprimée également en d'autres termes : individu-société, personne-collectif, un et multiple, etc.

Les humains ont cherché à comprendre cette dualité par des concepts contraires, notamment en Occident, grâce (où à cause ?) de l'influence des philosophes et des mathématiciens grecs.

Mais l'utilisation de tels termes n'est pas réservée à l'Occident. Les philosophes chinois ont utilisé, par exemple, des termes duels tels que le Yin et le Yang pour exprimer des réalités diverses différentes, comme le jour et la nuit, le masculin et le féminin...

Ces dualités ont souvent été transformées en concepts exprimant des oppositions, voire des notions opposées et irréductibles, telles que guerre et paix, amour et haine, etc.

La diversité, seule, et poussée à l'extrême, provoque la décomposition, le retranchement, le monde transformé en barricades...

L'unité, seule, et poussée à l'extrême, provoque le totalitarisme, la dictature... lesquelles provoquent à leur tour les tranchées, les barricades...

## Comment « sortir par le haut » ?

On pourrait discuter longuement de cette dualité, de la pertinence philosophique, voire religieuse d'une trinité ou d'une quadrité...

Dans le processus de construction d'une Alliance pour un monde responsable et solidaire nous nous appuyons souvent sur une méthodologie innovante et rigoureuse. Nous avançons par des voies spécifiques et convergentes (géo-culturelle, collégiale, thématique), nous mettons en place des outils de communication (papier et Internet), nous coordonnons nos agendas autour de rencontres, et notamment, l'Assemblée de Citoyens de la Terre.

Mais, au fond, nous cheminons suivant le poème d'Antonio Machado : *« Marcheur, il n'y a pas de chemin, faisons le chemin tout en marchant »*. Cette devise (si cela en est une) met le cap sur l'imprévisible, sur la ténacité et l'endurance, sur l'écoute de l'autre, sur la volonté de se faire surprendre, sur l'attraction que signifie un monde complexe, peuplé d'êtres humains et vivants habités par les passions, les mystères, l'humain et l'inhumain à la fois...

Encore une dualité ! Avons-nous la réponse ?

*«... faisons le chemin tout en marchant...»*

## Une attitude positive et réaliste

Michel Sauquet

La définition de l'utopie dans les bons dictionnaires oscille entre l'ironique et le péjoratif. Dans le Petit Robert, par exemple, on trouve : « 1. (Vx) pays imaginaire où un gouvernement idéal règne sur un peuple heureux ; 2. (Didact) Plan d'un gouvernement idéal à l'image de la République de Platon ; 3. (Cour.) Idéal, une politique et sociale qui ne tient pas compte de la réalité ». Ou encore : « conception ou projet qui paraît irréalisable ». Suivent en gras une série de mots analogiques qui en disent long sur l'image de l'utopie dans le sens commun : chimère, illusion, mirage, rêve, rêverie, et une citation de Victor Hugo : « Une rêverie d'inventeur songe-creux, une utopie. »

Dans tout ce qui précède, seul le mot rêve est pertinent avec notre façon de voir les choses. Lorsque nous parlons d'utopie, et fort souvent d'utopie réaliste, allant souvent jusqu'à avancer que la seule position réaliste aujourd'hui est celle d'être porteur d'une utopie réaliste, nous ne cherchons pas à faire de provocation. Nous

exprimons notre foi dans le pouvoir constructeur du rêve. S'il fallait attendre dans le domaine social, économique, environnemental, que les réalisations concrètes confirment à coup sûr des intuitions fondatrices, rien de nouveau ne se ferait dans le monde. C'est bien parce que des hommes et des femmes, ici ou là, rêvent, osent, se lancent, entraînent les autres dans leur sillage sans la frilosité de celui qui ne croit que dans ce qu'il a vu, que le monde avance. Ayant opté pour le parti des têtes chercheuses et des rêveurs-constructeurs contre celui des grands prudents, des sceptiques et des pessimistes, nous tenons le mot utopie pour l'un des plus essentiels dans notre action quotidienne.



L'Alliance pour un monde responsable et solidaire est un processus collectif mondial se revendiquant d'un idéal humaniste.

Elle engage un défi, celui de construire ensemble notre avenir pour vivre dans un monde d'unité et de diversité.

L'ambition portée par cette dynamique d'alliance est immense : inventer de nouvelles formes d'action collective, de l'échelle locale jusqu'au niveau mondial, afin de peser ensemble sur l'avenir d'un monde de plus en plus complexe et interdépendant.

Pour cela, le travail se structure autour de trois axes principaux d'organisation :

\*Les groupes locaux visent à réunir les alliés d'une ville, d'une région, d'un pays, à partir des réalités et des enjeux de leur société. C'est la voie géo-culturelle.

\*Les collèges socioprofessionnels veulent susciter le dialogue et la mobilisation dans une profession, un milieu donné (jeunes, paysans, philosophes, scientifiques...). C'est la voie collégiale.

\*Les chantiers thématiques cherchent à former des réseaux professionnels internationaux sur les grandes questions qui concernent notre avenir commun (gestion des eaux, évolution des systèmes industriels, renouveau du politique, évolution des systèmes d'éducation...). C'est la voie sectorielle ou thématique.

Achevé d'imprimer à Parenthèses  
Allée des frères Montgolfier  
77183 Croissy-Beaubourg  
tél. : 01 60 17 16 27

**fondation Charles Léopold Mayer**  
pour le progrès de l'Homme



**bureau exécutif**

38, rue Saint-Sabin

F 75011 Paris

téléphone

33 (0)1 43 14 75 75

télécopie

33 (0)1 43 14 75 99

e-mail : [paris@fph.fr](mailto:paris@fph.fr)

**siège social**

et bureau en Suisse

Chemin de Longeraie 9

CH 1006 Lausanne

téléphone

41 21/342 50 10

télécopie

41 21/342 50 11

e-mail : [lausanne@fph.ch](mailto:lausanne@fph.ch)

25 FF - 3,81 €