

Synthèse du projet 2003-2010 de la fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme

Les orientations de la fondation pour la période 2003 – 2010 sont fondées sur les vingt ans de travail précédents, découpés en deux étapes. Nourries de ces apprentissages, elles le sont aussi de l'agenda pour le 21ème siècle issu de l'Assemblée Mondiale de Citoyens de décembre 2001.

Pierre Calame

Synthèse, FPH, 28 juillet 2003, 9 pages (bip 2550)

Résumé

Cette synthèse est l'introduction d'un document beaucoup plus long, d'une soixantaine de pages, le projet 2003-2010 (bip 2547). Le constat fondamental d'où part le projet de la fondation est que la croissance des interdépendances entre les êtres humains, les sociétés et entre l'humanité et la biosphère n'ont cessé de croître et sont irréversibles. Mais la société monde qui émerge sans repère commun, sans institution légitime, sans justice, sans responsabilité, sans solidarité, sans vision commune, sans justice, sans solidarité, sans vision à long terme, sans objectif partagé va droit dans le mur. Le 21ème siècle devra pour que l'aventure humaine se poursuive être un siècle de grandes mutations. La fondation tire profit de son indépendance et de sa possibilité d'agir à long terme pour se mettre au service de ce défi. Elle s'engage à contribuer aux mutations à long terme de nos sociétés. Pour cela elle appuie l'émergence d'une communauté mondiale capable de concevoir et de conduire trois mutations majeures : la révolution de la gouvernance ; un socle éthique commun ; de nouveaux modèles de développement.

Mots-clés thématiques : MODELES DE DEVELOPPEMENT; GOUVERNANCE; ETHIQUE; STRATEGIE A LONG TERME; STRATEGIE DE CHANGEMENT; MONDIALISATION; COMMUNAUTE MONDIALE; UN AUTRE MODELE DE DEVELOPPEMENT

Réf. : intranetfph/bip/2550, F015 - Orientations 2002-2010

Introduction (1)

La FPH a vingt ans. Le projet 2003-2010 est l'héritier de ces vingt ans de travail, découpés en deux étapes séparées par une première période sabbatique (1988-1990). Depuis l'origine, la fondation a cherché à se définir et à se vivre comme une aventure humaine guidée par des perspectives constantes mais où le chemin s'invente en marchant.

Indépendante et disposant des moyens d'agir à long terme grâce aux revenus de son patrimoine, légué par Charles Léopold Mayer, elle a toujours jugé que son devoir était de se mettre au service des grands défis du monde contemporain, même s'ils étaient incommensurables à sa petite taille.

Le projet 2003-2010 est le fruit d'une seconde période sabbatique (2002-2003). Elle fait suite à douze ans de travail (1990-2002) et a permis de capitaliser l'expérience acquise, de prendre de la distance par rapport au quotidien, d'analyser les forces et les faiblesses de l'action menée jusqu'à présent.

Le passage de la deuxième à la troisième étape de la fondation se caractérise à la fois par la continuité et par les mutations. La continuité se lit dans l'ambition (se mettre au service des grands défis) et dans le style (une aventure humaine à long terme où le chemin s'invente en marchant). Elle se lit aussi dans les priorités et les méthodes qui découlent de ce que nous avons appris depuis vingt ans. Les mutations ont trois sources. D'abord, le monde a profondément changé depuis 1990. Les défis fondamentaux sont toujours les mêmes mais le contexte économique, politique, social, intellectuel, scientifique et technique s'est transformé. Ensuite, l'action elle-même nous a profondément transformé, ce qui nous conduit à nous définir autrement. Enfin la capitalisation menée a révélé nos faiblesses, nos limites et nos contradictions, nous invitant à y remédier.

Le texte qui suit présente le projet de la fondation puis le développe en montrant, à chaque pas, comment les orientations nouvelles se sont définies et précisées. Il s'appuie très largement sur une synthèse provisoire des travaux de capitalisation.

La démarche suivie pour élaborer le projet ainsi que celle qui guidera sa mise en œuvre s'inspirent des réflexions que mène la fondation sur la gouvernance. Certes la gouvernance d'une fondation n'est pas la transposition directe de la gouvernance publique à l'échelle d'un territoire et d'un Etat. Néanmoins, nous avons déjà vérifié que les réflexions sur la gouvernance de différents types d'institution se rejoignent. C'est pourquoi le texte qui suit est largement inspiré, dans sa structure et dans son contenu, par les « principes communs de gouvernance » développés en 2003 dans le livre « La Démocratie en miettes », d'où les fréquentes références au livre, notamment dans les chapitres traitant du partenariat et de l'organisation.

I. La synthèse du projet 2003-2010

Les interdépendances entre des êtres humains, entre les sociétés, entre l'humanité et la biosphère n'ont cessé de croître. La mondialisation, le développement des interdépendances de tous ordres à l'échelle planétaire, est irréversible. Du fait de la croissance de la population mondiale, de la pression insoutenable sur les ressources de la planète, de la concentration des pouvoirs et des richesses, les modèles de développement qui ont dominé la scène occidentale puis mondiale au cours des deux derniers siècles sont dépassés. La société monde qui émerge, sans repères communs, sans institutions légitimes, sans justice, sans responsabilité, sans solidarité, sans vision à long terme, sans objectifs partagés va droit dans le mur. Le 21ème siècle devra, pour que l'aventure humaine se poursuive, être un siècle de grandes mutations. Elles concerneront notre manière de penser, de sentir, de produire, de consommer, de nous relier et de nous diriger. Chacun le sait ou le sent mais, du plus petit au plus grand, du plus pauvre au plus riche, tend à

s'enfermer dans sa propre impuissance et de ce fait dans son irresponsabilité devant l'ampleur des défis. C'est contre cette impuissance et cette irresponsabilité qu'il faut réagir. Et cette réaction est d'ailleurs en route dans le monde entier.

Forte de cette conviction qu'elle s'est forgée dès les années quatre-vingt, la fondation a soutenu depuis 1994 la naissance et le développement de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire. Convaincue que seul un dialogue entre toutes les régions du monde et tous les milieux permettrait de faire émerger une volonté collective et des perspectives communes, elle a, dans le cadre de l'Alliance, organisé en 2001 le prototype d'un tel dialogue avec la tenue de la première Assemblée Mondiale de Citoyens, qui a couronné l'appui à la construction de réseaux internationaux thématiques, socioprofessionnels ou géoculturels. Ces réseaux ne se sont pas bornés à analyser et à dénoncer. Ils ont élaboré des propositions. La synthèse de ces propositions et celle des travaux de l'Assemblée Mondiale, qui ont mobilisé ensemble des milliers de personnes de tous les milieux et de tous les continents, met en lumière de manière saisissante des tâches impératives, les tâches urgentes de l'humanité à l'orée du 21ème siècle. C'est ce qui constitue, au sens étymologique du terme, notre Agenda commun : les choses qui doivent être faites. Le projet 2003-2010 de la fondation se définit à partir de cet agenda.

L'agenda énonce deux mutations prioritaires : celle des modèles de développement – les modes de vie, la manière de produire, de consommer, d'échanger – et celle de la gouvernance – l'art d'organiser et de gérer les sociétés, d'assurer la cohésion sociale, la justice, la paix, la diversité, l'épanouissement de chacun, la préservation des ressources, la préparation de l'avenir. Reliant les deux mutations, il y a l'éthique : la construction d'une société mondiale viable suppose de se mettre d'accord sur des principes éthiques communs ; les formidables différences de contexte et de tradition religieuse et philosophique ne peuvent justifier de différer cette recherche de critères éthiques communs pour gérer une planète commune.

Depuis deux siècles, les moyens ont eu tendance à prendre le pas sur les fins : la science pour la science, le marché pour le marché, la croissance pour la croissance, la puissance pour la puissance, la richesse pour la richesse jusqu'au moment où tout, les êtres comme les choses, n'est plus que marchandise, avec un prix mais sans valeur. Gouvernance et éthique sont les deux moyens inséparables de réaffirmer la primauté des fins sur les moyens, de redonner un sens à la démocratie c'est-à-dire à l'affirmation par la communauté humaine de la volonté de conduire sa destinée, de ne pas être le jouet aveugle de dynamiques qui le transforment mais qu'elle ne maîtrise plus.

Mais qui peut porter une ambition collective de cette ampleur ? Les grands pouvoirs politiques et économiques, en clair les grands Etats et les grandes entreprises en ont-ils la capacité, la légitimité, la vision, la volonté ? Au moment où une gouvernance mondiale légitime, démocratique et efficace serait urgente et nécessaire il n'y a pas de communauté politique pour l'instaurer. La plupart des structures mondiales ou régionales, l'ONU et l'Europe par exemple, qui pourraient en être l'ébauche, sont en crise, enfermées qu'elles sont dans l'illusion de la souveraineté des Etats. Dans cette conjoncture historique, il faut sortir du cercle vicieux où l'absence de communauté politique, l'absence d'institution de régulation et l'absence de vision s'entretiennent mutuellement et, pour cela, il faut construire une communauté mondiale réunissant tous ceux, de tous les milieux et de tous les continents, qui, conscients de leur devoir et conscients des défis, veulent œuvrer ensemble à concevoir et conduire ces mutations, à unir leur expérience, leur créativité et leurs énergies pour construire un monde responsable, pluriel et solidaire. La construction de cette communauté est indispensable pour concevoir et conduire les mutations nécessaires mais elle est déjà, en soi une formidable mutation. C'est en effet à travers cette communauté que peuvent se concevoir et se vivre l'éthique commune. C'est aussi une

dimension essentielle de la gouvernance à construire. Avec d'autres, la fondation veut donc contribuer à l'émergence de cette communauté mondiale.

Est-ce une chimère ? un rêve impossible ? le projet d'illuminés ? nous ne le pensons pas. Un monde est en marche, un monde est en recherche. Une société civile multiforme voit le jour, portée par la réalité de la mondialisation, rendue possible par la révolution des moyens de communication. Des réseaux de chercheurs, d'entrepreneurs, d'ONG, de syndicats, de mouvements sociaux se renforcent. On peut encore leur reprocher de rester trop souvent parcellaires, corporatistes ou coalisés contre un adversaire commun plutôt qu'alliés autour de perspectives communes. Mais une évolution se fait jour, bien manifestée par les mots avec le remplacement, en deux ans, de "l'antimondialisme" par "l'altermondialisme". C'est un début, le défrichage d'un long chemin.

Les mutations à venir ne tomberont pas du ciel. Elles s'inventent, s'expérimentent, s'imaginent un peu partout. Isolées elles perdent leur force car, selon le mot de Paul Ricoeur, "le pouvoir existe quand des hommes agissent ensemble, il s'évanouit quand ils se dispersent". La construction de la communauté mondiale doit être créatrice de pouvoir en fédérant les expériences et en les aidant ainsi à changer d'échelle. C'est pourquoi, dans le projet de la fondation, la construction d'une communauté mondiale et la mise en commun de l'expérience sont inséparables et exigent un aller et retour permanent entre le global et le local.

Un fil invisible relie la gouvernance, l'éthique, les alternatives de développement et l'émergence d'une communauté mondiale. Ce fil c'est la construction des relations. Nous vivons dans un monde radicalement interdépendant, où tout se tient, les êtres et les choses. Or nos systèmes éducatifs, scientifiques, mentaux, moraux, productifs, politiques et administratifs passent leur temps à séparer, à découper en rondelles. On nous a même appris que ce découpage était la condition de l'efficacité et le symbole de la rationalité occidentale. Mais c'est aujourd'hui une des causes de notre crise intellectuelle, morale, politique, économique et institutionnelle. C'est pourquoi le projet de la fondation se consacre à la construction et à la gestion des relations : entre l'action, l'expérience et la réflexion ; entre les acteurs ; entre le local et le mondial ; entre les cultures ; entre les problèmes. La capacité à construire et gérer ces relations dans le double respect de l'unité et la diversité, dans la reconnaissance des divergences et la volonté de les surmonter de façon pacifique, est au cœur de la gouvernance, de l'éthique et du développement au 21ème siècle.

La construction de la communauté mondiale ne se fera pas par mise en place de grands systèmes d'action collective monolithiques, hiérarchisés, identitaires comme on en a connus dans le passé. Elle suppose au contraire un profond renouvellement de l'organisation et de l'action collectives, privilégiant des modèles d'alliance où personnes et institutions s'unissent autour de buts communs sans renoncer à leurs identités propres et à leur diversité.

A chaque époque correspondent des formes d'organisation privilégiées. A l'âge de la mondialisation et d'internet doivent s'inventer des formes d'organisation nouvelles, permettant à ceux qui partagent une même éthique de la responsabilité et de solidarité et une même volonté de sortir de l'impuissance de se reconnaître et se relier mutuellement, d'unir leurs efforts. En donnant naissance à l'Alliance pour un Monde responsable, pluriel et solidaire puis en appuyant son développement, en soutenant dans différents domaines des réseaux internationaux de personnes et d'organisations autour d'un défi commun, la fondation a participé à l'apprentissage collectif de ces nouvelles formes d'organisation que nous appelons des alliances. Cet apprentissage est nourri de par le monde par des millions d'autres initiatives. Ces alliances sont aussi une contribution au renouveau du politique et à de nouvelles modalités de gouvernance. L'appui à l'émergence d'alliances mondiales constitue donc une priorité de la fondation, une

manière de valoriser, consolider, transmettre et diversifier ce qu'elle a déjà réalisé au fil des années.

L'organisation des relations de tous ordres, la construction d'alternatives viables prenant en compte la diversité et la complexité du monde, la transformation de l'expérience en connaissance puis de la connaissance en action, l'organisation d'alliances internationales, la conception de la gouvernance, la structuration et la mise à disposition de l'information appellent une nouvelle culture, de nouvelles méthodes et de nouvelles pratiques. Celles-ci doivent évoluer en permanence sous l'influence de l'expérience acquise et du fait de la révolution rapide des systèmes d'information qui offre sans cesse de nouvelles opportunités mais rend difficile l'acquisition des apprentissages, l'harmonisation des outils, la compatibilité des systèmes. La fondation a toujours été attentive à l'importance de développer les outils et méthodes sans lesquels les énergies s'épuisent et les élans se brisent. L'inadaptation des modes d'organisation et des méthodes de travail fait aussi partie de la crise de la gouvernance et de la démocratie. La valorisation du capital méthodologique accumulé au fil des années par la fondation, son évolution constante et sa mutualisation avec tous ce qui s'invente et s'expérimente ailleurs constituent de ce fait une autre priorité majeure.

Un monde pluriel et solidaire appelle l'art de conjuguer diversité et unité. Cette diversité a plusieurs dimensions : diversité géoculturelle, diversité socioprofessionnelle et diversité thématique. Il faut simultanément que ces trois types de diversité puissent s'exprimer et que se renforcent les niveaux de mise en relation et de synthèse de cette diversité. Ce double effort d'expression de la diversité et de recherche de niveaux de synthèse, qui guide la révolution de la gouvernance, guide aussi le projet de la fondation. Après l'étape 1990-2002 où l'organisation de la fondation était avant tout fondée sur des programmes thématiques, un nouvel équilibre est recherché pour le projet 2003-2010. En cohérence avec nos propositions en matière de gouvernance, une importance beaucoup plus grande sera accordée aux approches territoriales, aux relations qui se noueront entre nos différents partenaires dans une même région du monde.

Les grandes mutations dont nous affirmons la nécessité et l'urgence ne seront pas seulement le fruit de luttes politiques et sociales. Elles appellent une autre vision du monde, une autre manière de relier l'individuel et le collectif, une autre approche de la science et de la technique, un autre système éducatif, une autre gouvernance. Tout ceci suppose une transformation profonde des systèmes de pensée et de régulation. C'est à cette transformation que la fondation doit s'attacher en priorité. Le travail mené depuis 10 ans par la fondation avec des partenaires du monde entier lui a permis de réunir dans tous ces domaines un capital de propositions. Il n'y a pas seulement un agenda, un énoncé des choses à faire, mais aussi des propositions sur la manière de le faire et ceci vaut pour les trois grandes priorités de l'agenda : la gouvernance, l'éthique, les modèles alternatifs de développement. La valorisation et l'enrichissement de ce patrimoine intellectuel fait partie des priorités. La fondation, contrairement aux étapes précédentes de son histoire, ne se situe plus seulement comme un moyen de valoriser l'expérience des autres et de tisser des réseaux. Elle est devenue porteuse de convictions et de propositions, pour une nouvelle conception de la gouvernance, pour une Charte des responsabilités humaines, pour des modèles nouveaux de développement, économique, scientifique et technique. Elle doit s'attacher à promouvoir ces propositions, à partager ces convictions, à rechercher des alliances nouvelles avec tous ceux qui, dans le monde, œuvrent dans la même direction.

On peut, en définitive, résumer les grandes lignes du projet 2003-2010 de la manière suivante :

La fondation s'engage à contribuer aux mutations à long terme de nos sociétés. Pour cela, elle appuie l'émergence d'une communauté mondiale capable de concevoir et de conduire trois mutations majeures : de nouvelles régulations sociales, politiques et institutionnelles depuis le local jusqu'au global (la révolution de la gouvernance) ; un socle

éthique commun (la charte des responsabilités humaines) ; de nouveaux modèles de développement. Elle veille à un aller et retour constant entre la diversité (exprimée dans ses différentes dimensions), et l'unité (exprimée par une attention constante à la gestion des relations et aux cohérences territoriales). Pour mettre en œuvre ces orientations elle combine trois modes d'action : la promotion des idées et propositions ; l'appui à l'émergence d'alliances citoyennes ; la promotion et l'enrichissement des méthodes.

Les ressources que la fondation peut mobiliser au service de ce projet sont de deux natures.

Les premières, matérielles, le revenu de son patrimoine(2) et ses moyens humains, se divisent en se partageant. Elles sont donc limitées par nature et seront affectées en fonction des priorités qui viennent d'être décrites.

Les secondes, immatérielles, sont le produit conjoint d'innombrables efforts auxquels elle s'est trouvée associée et qui ont permis de créer un capital intellectuel – des constats, des concepts, des propositions - , un capital symbolique – résultant notamment de sa politique de publication et de l'organisation de l'Assemblée Mondiale de Citoyens - , un capital social – l'ensemble des relations humaines et partenariales qui se sont tissées entre un grand nombre de personnes et d'institutions aux enracinements et aux compétences très diverses - , un capital méthodologique – une grande diversité de méthodes et d'outils enrichis et transformés au fil des années. Ces ressources immatérielles, loin d'être la propriété de la fondation, se multiplient en se partageant et n'ont de valeur que mutualisées. La fondation s'attachera entre 2003 et 2010 à entretenir et développer ce capital.

(1) La présente synthèse est extraite d'un document beaucoup plus détaillé (65 pages) dont le sommaire est présenté ici en annexe. Ce document, dont les grandes lignes ont été adoptées par le Conseil de fondation dans sa séance du 20 juin 2003, n'existe pour l'instant qu'en français. Il est disponible sur demande.

(2) Les ressources propres de la fondation sont de 9 millions de CHF (6 millions d'euros) par an.

Sommaire

Introduction

I. La synthèse du projet 2003-2010

II. La présentation détaillée du projet 2003 – 2010

1. Les défis du monde à l'orée du 21ème siècle et le positionnement de la fondation à l'égard de ces défis

2. La généalogie du projet 2003-2010 de la fondation : continuité et mutations

3. Le développement du capital intellectuel et méthodologique de la fondation et de ses partenaires

3.1. Les méthodes sont au cœur du projet de la fondation

3.2. Un capital méthodologique partagé et évolutif

3.3. De la promotion d'outils techniques à la création d'un capital méthodologique

- a) Le passage d'outils à des familles de méthodes

- b) L'élargissement du champ des méthodes

3.4. Le champ et les caractéristiques du patrimoine méthodologique

4. Le capital social et le partenariat

4.1. Le développement du capital social de la fondation

- a) Raisonner globalement sur le capital social de la fondation dans le cadre du passage du projet 1990 – 2002 au projet 2003 - 2010
- b) Un capital social ouvert
- c) L'importance stratégique du premier cercle de partenaires
- d) Le rôle du suivi et de l'accompagnement dans le développement du capital social
- e) Les relations non financières et l'entretien des relations de moyenne et de faible intensité
- f) Caractériser, évaluer, entretenir et développer le capital social de la fondation
- g) Le développement du capital social et des compétences individuelles et collectives des partenaires
- h) Le redéploiement du capital social et les moyens de le faire
- i) La diversification des relations entre les partenaires

4.2. L'entrée de la fondation en partenariat

- a) Les enjeux du partenariat
- b) L'institution des acteurs ou aider les acteurs à s'instituer
- c) L'entrée en partenariat

5. L'organisation

5.1. L'ingénierie institutionnelle : la conception des institutions et leur fonctionnement

- a) Les concepts et l'idéologie générale
- b) Les structures
- c) Les procédures
- d) La gestion des ressources humaines

5.2. Le cycle d'élaboration, de mise en œuvre d'évaluation et de contrôle

- a) Le cycle de gouvernance de la fondation

- b) Le partage des rôles aux différentes étapes du cycle de gouvernance
- c) Les outils et réseaux d'information
- d) Le choix des indicateurs
- e) La construction de l'opinion publique et l'organisation de la scène de débat public

5.3 Les rythmes de la gouvernance

6. L'appui aux alliances citoyennes, les relations avec l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire

6.1. Les leçons tirées de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire

6.2 Principes directeurs pour la gouvernance des alliances

- a) les objectifs
- b) Les critères éthiques
- c) Les dispositifs de travail

6.3 L'implication de la FPH dans l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire

6.4 L'appui à l'émergence et au développement d'alliances citoyennes

7. La politique de communication

7.1. La mutation de la fondation implique une mutation de sa politique de communication

7.2. La communication de la fondation sur elle-même

7.3. Le site web de la fondation

7.4. Les relations avec les médias