

A. La fondation, une aventure humaine construite dans la longue durée.

1. Toute organisation est à la fois une institution, avec ses règles, ses statuts et ses organes, et une **aventure humaine singulière**.

2. Cette aventure humaine, faite de rencontres et d'apprentissages, d'intuitions et d'expériences, de visions et d'opportunités, de passions et de doutes, de connaissances et de préjugés se construit dans la longue durée. C'est cette construction patiente et déterminée qui fonde la philosophie de la fondation. [Bip 173].

3. Alors que les dimensions institutionnelles d'une organisation – les statuts et les organes de direction – sont intemporels l'insistance sur l'aventure humaine privilégie doublement l'**inscription temporelle**. D'abord parce que la fondation veut contribuer à relever les défis de son temps et s'inscrit dans l'histoire qui se fait. Ensuite parce que la fondation a sa propre histoire dont le présent est poussé par le passé et tiré par l'avenir. [Bip 2562].

B. Les invariants de la fondation : deux valeurs, deux convictions, deux révoltes.

4. A la base de la fondation et constituant les dimensions invariantes de son action il y a deux valeurs, deux convictions et deux révoltes.

Deux valeurs :

5. Première valeur, **la responsabilité** : celle d'utiliser au mieux les deux atouts exceptionnels d'une fondation comme la notre : la totale **indépendance**, qui permet de choisir librement les lieux, les thèmes et les formes de l'action ; la possibilité d'agir à **long terme**, dès lors que la fondation gère en bon père de famille le patrimoine que lui a légué son fondateur. [Bip 2540].

6. Seconde valeur, **l'humanisme**. Une certaine idée de la dignité humaine, des relations entre les êtres humains et avec la nature. Nous l'appelons « l'humanisme du 21^{ème} siècle » . Nous avons foi en la capacité des êtres humains à progresser et à s'unir, nous redoutons leur arrogance et leur myopie. Nous recherchons dans chaque être humain ce qui le fait universel et ce qui le rend unique, dans une tension permanente et féconde entre l'unité et la diversité.

Deux convictions :

7. **Chaque âge de l'humanité est singulier**, a ses propres élans, ses propres défis, ses propres contradictions. En ce début du 21^{ème} siècle, l'humanité, devenue irréductiblement interdépendante, doit engager des mutations immenses si elle veut survivre. Elle doit créer des conditions d'une harmonie en son sein et avec la biosphère. C'est l'enjeu majeur de notre époque et il fonde le devoir de notre génération. Dès lors, pour la fondation, s'engager à l'**échelle internationale**, est une évidence. [Bip 2550].

8. Nous croyons au **réalisme**. Mais, pour nous, être réaliste ce n'est pas se doter d'objectifs modestes au motif que notre taille est modeste. Cette attitude, nous la qualifierions plutôt d'idéaliste puisqu'elle consiste à réduire le monde à notre petite institution. Être réaliste c'est plutôt accepter de se subordonner aux défis du monde tel qu'il est et d'apporter notre contribution, si petite soit-elle, à leur résolution . Nous ne sommes capables ni de mesurer l'impact de notre action ni de voir un terme à nos efforts. Ce n'est pas le résultat de nos projets qui nous importe mais la **pertinence** de nos engagements, de nos partenariats et de nos méthodes. [Bip 876].

Deux révoltes :

9. La première, contre la **démision**. Peut-on accepter, au nom du sentiment d'impuissance qui nous étreint devant l'échelle et la complexité des problèmes mondiaux, de baisser les bras ? Peut-on se contenter de disserter avec une amère délectation sur ce qui ne va pas sans tenter l'impossible pour trouver des issues ? Non. D'où notre parti pris d'**alliance** – s'unir pour sortir de l'impuissance – et de **proposition** – sortir du confort de l'analyse pour inventer et explorer des alternatives . [Bip 2293].

10. La seconde, contre la **coexistence de la surabondance et de la pénurie**. Contre notre incapacité à partager. Au delà des aspects matériels de la richesse et de la pauvreté notre révolte concerne plus précisément les connaissances et l'expérience. Comment se fait-il que nous soyons aussi savants et plus incapables que jamais, semble-t-il, d'assurer à tous les humains un minimum de bien être et de dignité ? D'où l'extrême attention aux conditions concrètes dans lesquelles peut se construire et se partager la connaissance utile à l'action. [Bip 103] ; [Bip 146].

C. L'inscription de la fondation dans la durée; l'emboîtement des cycles

11. Le temps, pour une institution ou pour une société, pour la vie elle-même, est organisé en **cycles**, en calendriers qui rythment les travaux et les jours, les événements et les étapes. Ceci vaut particulièrement pour une fondation qui privilégie l'idée d'aventure humaine. Elle vit donc au rythme de cycles emboîtés les uns dans les autres qui scandent l'aventure, lui donnent forme et sens.

12. Le premier cycle est celui des **visions**. Il est à l'échelle d'une génération – 25 ou 30 ans. La fondation a été créée en 1982. Elle est depuis son origine animée par le même noyau de femmes et d'hommes, aussi bien au niveau du Conseil de fondation que de l'équipe permanente. La constance de leur engagement est manifestée par l'assiduité de ses membres aux réunions du Conseil bien après qu'il aient été frappés par la limite d'âge. C'est ce « contrat de génération » qui les a animés. Ils ont conçu la vision actuelle et l'ont traduite en orientations, en stratégies et en actions. Ils vont, dans les années qui viennent, passer le relais à la génération suivante. [Bip 2546]

13. Le second cycle est celui des **orientations**. Il est de l'ordre de 7 à 10 ans: un tiers de génération. Ce que nous appelons les **étapes**. Chacun de ces cycles a son propre déroulement: la définition des orientations, leur mise en oeuvre, leur évaluation au cours d'une **période sabbatique** qui débouche sur les orientations de l'étape suivante. En 2003 ont été fixées les orientations de la troisième étape, 2004-2010. [Bip 2550]

14. Le troisième cycle est celui des **stratégies**. Il était d'un an jusqu'en 2004 et se confondait avec le rythme administratif de l'approbation des budgets, de l'établissement des comptes et du rapport d'activité. Il est devenu biennal. Chaque cycle commence par la définition collective de la stratégie, qui traduit les orientations en perspectives d'action et en priorités. Il se poursuit par le vote du budget biennal et par la répartition des responsabilités au sein de l'équipe permanente. Il est scandé par huit séances du Conseil de fondation, quatre par an, qui permettent de vérifier et conforter la convergence de vues entre le Conseil, inspirateur et gardien de la stratégie, et l'équipe permanente, responsable de la traduire en actes. Il s'**achève par un bilan** dans lequel s'enracine le cycle stratégique suivant.

15. Le quatrième cycle est celui de **l'animation de l'action**. Il est hebdomadaire et est symbolisé par la réunion de toute l'équipe le lundi matin depuis plus de 15 ans. C'est le moment indispensable de l'information mutuelle, de la recherche de synergies, de l'identification des opportunités, de la répartition des tâches, de l'engagement des chantiers collectifs. C'est la respiration vitale sans laquelle l'équipe s'asphyxie, chacun s'enfermant dans ses responsabilités particulières et perdant de vue sa contribution au projet d'ensemble. C'est la mise en commun régulière d'une mémoire collective qui se construit de façon continue depuis vingt ans et constitue le terreau nourricier de l'action quotidienne.

D. La gouvernance de la fondation est adaptée à un univers fluctuant, complexe et incertain.

16. Dans un univers stable et maîtrisé la **gouvernance** d'une institution peut se caractériser par des organes, des règles et une répartition fixe des compétences. Dans un univers fluctuant, complexe et incertain, la gouvernance se caractérise plutôt par **des objectifs, une éthique et des dispositifs de travail**. Nous nous situons dans ce second cas de figure. La fondation a donc défini des modes de travail, en constant perfectionnement, qui visent à trouver, chemin faisant, les domaines, les formes d'action et les partenariats les mieux adaptés aux objectifs poursuivis. Ces modes de travail concernent: les relations entre les trois organes de la fondation- le Conseil de fondation, la direction, l'équipe permanente;- le mode d'élaboration de la stratégie; les relations avec les partenaires; la

synergie entre les différentes actions soutenues [bip 1639]

17. Dans un univers stable et maîtrisé l'allocation de moyens financiers peut s'organiser dans le cadre d'une **planification** qui définit d'avance et dans le détail ce qui va être fait et comment cela va être fait. Ce qui vaut pour une fondation, vaut aussi pour ses partenaires. Elle finance alors des **projets** bien définis et s'assure de la conformité de l'action menée à ce qui avait été prévu et faisait l'objet du financement. Dans un univers fluctuant, complexe et incertain l'action se construit chemin faisant, prend en compte les opportunités et les obstacles inattendus. C'est cette direction qu'à prise notre fondation. Elle élabore tous les deux ans une **stratégie** qui se définit par les buts à atteindre, par un « art de la marche », c'est à dire un savoir faire dans la recherche permanente des moyens d'atteindre ce but, et par des capacités constantes d'adaptation. De même, elle soutient chez ses partenaires des **processus** construits dans la durée plutôt que des projets dont tous les acteurs sont définis d'avance. [Bip 3029]

E. Les orientations pluriannuelles se traduisent par une stratégie biennale élaborée de façon collective

18. La **stratégie biennale** est élaborée de façon collective avec le Conseil de fondation et l'ensemble de l'équipe. Elle part des rapports d'étape réalisés par l'équipe et par les partenaires, qui font le bilan, action par action, de ce qui a été fait dans les deux années précédentes. Le Conseil et l'équipe en tirent les leçons sur les modes d'action de la fondation et évaluent la pertinence de l'action menée, à l'aune des objectifs poursuivis. De là sont dégagées les perspectives pour chacun des objectifs et pour les deux ans à venir. Enfin ces perspectives sont traduites en lignes d'action. [Bip 3001]

19. Chaque **action** soutenue a plusieurs **dimensions**, qui nous intéressent toutes également. La fondation privilégie quatre dimensions: **géographique** (« où » - O), **socio professionnelle** (« avec qui » - Q), **thématique** (« sur quoi » - T), **méthodologique** (« comment » - C). Les actions sont situées dans cet espace à quatre dimensions. Chaque action est classée, pour les besoins de lisibilité de la stratégie, à partir de sa dimension dominante, encore appelée « **dominante** » ou « **mode d'entrée** » car c'est par là que l'on entre en matière [Bip 3004]

20. Le tout vaut plus que la somme des parties. En vertu de cet adage, chaque action soutenue par la fondation est appelée à contribuer à son projet. Un dispositif de « **suivi transversal** », doté de moyens financiers, permet de confronter les points de vue de partenaires qui contribuent, parfois sans le savoir, à une même réflexion et à un même objectif [Bip 3004]

21. Une grande attention est accordée aux modes de faire, aux **méthodes d'intelligence** et d'**action collectives**. Le système formé par la fondation et la nébuleuse de ses partenaires plus ou moins proches doit être un système « apprenant » au service de la démocratie mondiale. Cela se traduit dans la stratégie de la fondation de plusieurs manières: une enveloppe financière est réservée à l'**appui méthodologique** apporté aux partenaires qui le souhaitent; un effort constant de recherche développement est mené pour **perfectionner outils et méthodes**; la fondation veille à se comporter elle-même en « organisation apprenante » en développant ou mettant en oeuvre un ensemble d'outils de gestion de la mémoire [Bip 2460] La fondation considère que le capital symbolique, intellectuel, social et méthodologique qu'elle a accumulé au fil des années a autant d'importance et de valeur que son capital financier [Bip 2547]

22. Le budget biennal voté par le Conseil de fondation fixe une enveloppe financière pour différentes « **lignes d'action** » sur la base de **fiches budgétaires** élaborées par l'équipe permanente. Elles sont des traductions concrètes de la stratégie qui a été arrêtée. Chaque enveloppe financière dotant une ligne d'action est appelée **autorisation de programme** et un **réfèrent**, au sein de l'équipe permanente, est chargé de sa mise en oeuvre: trouver des partenaires, définir en commun les modes d'action, en assurer le suivi. Dans les années quatre-vingt dix le budget comptait cent cinquante autorisations de programme. En 2006 le nombre a été divisé par deux, soit soixante-quinze. Ces autorisations de programme sont ventilées par « dominante » - la dimension dominante

de chaque ligne d'action- et par « **sous-dominante** » . C'est le mode de présentation adopté pour la stratégie 2006-2007 et c'est à lui que renvoie l'expression « **actions de la fondation** » [Bip 3004]. C'est aussi la présentation adoptée pour **les rapports annuels** de la fondation. [Bip 3045]

23. **Les autorisations de programme** ont une valeur pluri annuelle. Elles doivent se traduire par des actions partenariales concrètes. Aucune « pression à dépenser l'argent à tout prix dans le cadre du budget voté » n'existe. L'équilibre entre le volume financier des actions soutenues et celui des budgets s'opère dans la durée. Il arrive qu'une autorisation de programme votée ne se traduise par aucune action concrète si nous n'avons pas trouvé de partenaire adéquat.

24. Le **budget biennal** voté par le conseil n'est pas entièrement affecté à des autorisations de programme et des action prédéfinies. En effet la fondation doit être capable de faire face à des événements et des opportunités inattendues. Elle dispose pour cela d'une **réserve** qui représente 25% des budgets alloués à l'action. La réserve est mobilisée au fur et à mesure des besoins sur la base d'une jurisprudence collective.[Bip 2926]

25. **L'équipe permanente** de la fondation joue un rôle considérable car elle a la charge de préparer et mettre en oeuvre le stratégie, de trouver les partenaires et de les suivre, d'assurer les liens des partenaires entre eux, de veiller à la cohérence d'ensemble, de construire les apprentissages. L'objectif général est que l'ensemble des moyens de fonctionnement de la fondation ne dépasse pas 25% du budget total. Ces moyens de fonctionnement se répartissent en trois blocs d'importance comparable: les services généraux; la mise en oeuvre de la stratégie (suivi des partenaires); la conduite collective de la stratégie. L'importance financière de la conduite de la stratégie illustre l'importance accordée aux synergies entre toutes les actions soutenues [Bip 3047]

26. La mise en oeuvre des autorisations de programme se traduit en général par un soutien financier alloué à un **partenaire**. Ce soutien fait l'objet d'une **convention**. La convention acte d'abord une **convergence de désirs**. Pour soutenir un processus, en effet, il faut moins définir a priori l'usage des moyens financiers alloués que vérifier que les objectifs des uns et des autres convergent. C'est à cette condition que l'autonomie d'action de chaque partenaire contribue au mieux à la stratégie générale de la fondation. La convention précise aussi les modalités de mise en commun du capital social et du capital méthodologique de chaque partie prenante. Elle définit enfin les appuis non financiers que les partenaires sont en droit d'attendre de la fondation.

Fondation Charles Léopold Mayer, Pierre Calame



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>