

ENTRETIEN AVEC PIERRE CALAME -Jin Siyan

Directeur Général de la Fondation Charles Léopold Mayer

Jin Siyan

Janvier 2002

Jin Siyan : Ayant participé personnellement à l'Assemblée mondiale de citoyens à Lille en décembre 2001, et aux activités de la FPH depuis 1996, je me suis demandée si je me trouvais au sein d'un processus historique ou d'un nouveau modèle social en train de se former ?

Moi qui ne connais que les mouvements révolutionnaires du 20e siècle, c'est-à-dire d'un style « oui ou non » bien tranché, excluant, éliminatoire, voire totalitaire (ce qui n'est pas réservé aux pays communistes ...), je m'en réjouis, je me sens encouragée par cette percée de lumière d'un nouveau modèle, annonciateur peut-être de nouveaux types sociaux sur notre planète. Mais quel genre de modèle ? Vous, Pierre Calame, en tant que l'un des bâtisseurs, qu'entendez-vous par là ? Quel est le motif de votre engagement ?

Pierre Calame : Ancien élève de l'Ecole Polytechnique de Paris, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, j'ai été pendant vingt ans ce que l'on appelle en France un haut fonctionnaire au sein du Ministère de l'Equipement, et si je me suis orienté vers cette voie c'est parce que j'ai été intéressé depuis toujours par la gestion de la société. Responsable pendant les années 70 de l'administration de l'équipement dans une région du Nord de la France confrontée à une douloureuse reconversion industrielle, j'ai compris que cette reconversion impliquait aussi des changements culturels et institutionnels qui mettaient beaucoup de temps à se produire. De là est venue ma découverte de ce que j'appelle dans mon livre « Mission Possible », la théorie des décalages. Dans nos sociétés complexes qui sont des systèmes à la fois socioculturels, écologiques et techniques, la société a évolué de plus en plus vite, entraînée dans le changement par les mutations scientifiques et techniques. Mais les systèmes de pensée, les valeurs, l'éducation et toutes les régulations sociales et politiques évoluent beaucoup plus lentement. Cela crée alors de profonds déséquilibres parce que nous cherchons à penser le monde de demain avec les idées d'hier et à le gérer avec les institutions d'avant-hier.

Au cours des années 80, j'ai progressivement compris que ce constat de décalage fait à propos de la conversion d'une région française était plus vraie encore à l'échelle du monde entier et que cela nous faisait courir à long terme un risque mortel, illustré par les déséquilibres écologiques croissants. Nous continuons à faire comme si le développement des sciences et techniques induisait automatiquement le progrès humain, alors que nous constatons tous les jours qu'il est aussi porteur de catastrophes et de déséquilibres. Nous continuons à faire comme si les relations entre Etats, selon des conceptions nées il y a plusieurs siècles ou millénaires, suffisaient à gérer la réalité de la mondialisation.

Mais précisément l'échelle nationale et le cadre de l'Etat ne sont plus adaptés pour poser ces questions et c'est la raison pour laquelle, alors qu'on m'offrait en 1988 d'être le Directeur de l'Urbanisme au niveau national, j'ai préféré quitter la fonction publique et m'engager à plein temps dans la fondation Charles Léopold Mayer dont j'étais déjà l'administrateur. En effet, un tel espace indépendant est nécessaire pour contribuer, même de façon très modeste, à cette recomposition de la pensée et des institutions qui est devenue pour l'humanité la première urgence.

Jin Siyan - -L'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire existe depuis près de quinze ans répartis en deux temps : la période 1986-1993 qui a précédé la naissance de l'Alliance et 1994-2001 qui constitue le premier cycle de son existence. En 1988, le Groupe de Vézelay a lancé un

appel pour les Etats Généraux de la Planète. L'idée de ces Etats Généraux est à l'origine de l'Alliance. Pourriez-vous nous donner quelques précisions sur cette idée et sur cet événement ?

P Calame : J'ai apporté en 1987 au Groupe de Vézelay cette idée d' « Etats Généraux » de la Planète. Elle fait référence à l'Histoire française : face à une crise financière insoluble, le roi de France Louis XVI a convoqué en 1788 des Etats Généraux de la nation. C'était une disposition très ancienne en temps de crise : le Roi conviait une assemblée des notables représentative des différents secteurs de la société pour prendre des décisions exceptionnelles. Les Etats Généraux ont été réunis en 1789. Les représentants de la société étaient regroupés en trois ordres : la noblesse, le clergé et le troisième ordre appelé le tiers état qui représentait, dans les faits, la force montante de la bourgeoisie, les deux premiers ordres correspondant plutôt au pouvoir politique, militaire, et administratif. C'est à l'occasion de ces Etats Généraux que le tiers état a pris conscience de sa force, a constaté avec vigueur le décalage entre le mode d'organisation du pays et la réalité de la société, et c'est de là qu'est née la Révolution Française. Ce n'est pas la dimension révolutionnaire avec ce qu'elle comporte de violences et d'impasses qui m'intéressait dans l'idée d'Etat Généraux, mais le fait qu'en situation de crise, il devient indispensable que les différentes forces vives de la société entrent en dialogue selon des modalités différentes de la gestion ordinaire de la société. Or en 1987, le Groupe de Vézelay avait achevé une première analyse des déséquilibres et impasses liés à nos modèles actuels de développement. Elle nous avait convaincu que le 21ème siècle connaîtrait de ce fait de très profondes mutations mais que les systèmes de pensée, les institutions et les pouvoirs établis n'étaient pas prêts à concevoir et conduire des mutations de cette ampleur. Quand, vers la même époque, le Sommet de la Terre de Rio en 1992 a commencé à se préparer, nous avons vu que ce serait finalement une conférence interétatique et qu'elle ne répondrait pas, malgré tout son intérêt, aux exigences de notre temps. Nous pensons qu'il faut une démarche très différente, ressemblant, mais à l'échelle planétaire, à ce qui s'était passé en France en 1788, c'est à dire deux cents ans plus tôt, c'est ce qu'a exprimé l'idée d'Etats Généraux de la planète.

Jin Siyan - Cette démarche « de bas en haut » précédant la grande Révolution de 1789 me rappelle ce que les Chinois socialistes pratiquent depuis les années vingt dans les mouvements sociaux. On peut considérer que cette démarche sur le mode français a eu un impact même indirect sur l'évolution de la société chinoise. Il semble qu'elle représente aussi une démarche de l'Alliance. Qu'entendez-vous par là ? Est-ce une méthode qui permet aux différents milieux de confronter avec les autres leurs analyses et leurs perspectives ? ou révèle-t-elle également une nouvelle perspective philosophique : l'Autre n'est pas l'enfer, au contraire de ce que Sartre a exprimé, mais l'Autre constitue l'existence du « je ». Est-ce que cela signifie que la solution n'est pas en lui-même, mais chez les autres ? Dans ce cas, quel est le rôle de ce « lui-même » ?

P Calame : L'idée d'Etats Généraux comporte deux dimensions particulièrement intéressantes : celle de démarche de bas en haut et celle de dialogue et de confrontation entre les différents milieux.

Dans le cas de la France avant la Révolution, cette démarche de bas en haut s'était exprimée par la rédaction à l'échelle locale de « Cahiers de doléances ». Transposée à l'échelle planétaire, cette idée implique que l'on parte de la perception locale des défis et des décalages de nos sociétés actuelles. Il n'y a pas une vérité unique sur la mondialisation qui descendrait d'en haut, il y a l'appréhension par chaque société de ses propres transformations et de la manière dont elle se trouve traversée par les transformations techniques, culturelles, écologiques et économiques qui s'opèrent de plus en plus à l'échelle mondiale. Plus un système est complexe et plus ce sont les relations entre les parties du système qui sont essentielles. Or ces relations ne se comprennent bien que dans leurs formes concrètes, à l'échelle locale. C'est pourquoi j'insiste toujours sur l'importance d'une approche territorialisée de la société et de ses problèmes. En d'autres termes, il faut apprendre à « penser avec ses pieds ». Dans les années 80, un slogan était très populaire dans le monde des ONG pour

exprimer la réalité des interdépendances mondiales : il faut penser globalement et agir localement. Je pense au slogan très insuffisant voire dangereux car on ne sait pas qui pense globalement à notre place. Je pense qu'il faut presque dire à l'inverse : pensons localement à partir de nos propres réalités pour agir globalement car nous savons bien que les transformations à venir seront d'ampleur mondiale.

En ce qui concerne le dialogue entre les différents milieux, il s'exprimait en France avant la Révolution par les « trois ordres » des Etats Généraux : noblesse, clergé et bourgeoisie. Pour penser les Etats Généraux de la Planète, il faut élargir cette vision : la société est faite d'une très grande diversité de milieux sociaux et professionnels et les différentes positions dans la société donnent un regard particulier, un point de vue particulier qui dialoguent rarement avec les autres. J'irais plus loin : avec la globalisation de l'économie et le développement des systèmes de communication à distance, le dialogue est de plus en plus intense au sein de certains milieux à l'échelle internationale, mais, paradoxalement de plus en plus faible entre les différents milieux. C'est ce que j'appelle « une société en tuyaux d'orgue » : chaque tuyau de l'orgue est un milieu à l'échelle internationale mais la communication entre les tuyaux n'existe pas. C'est pourquoi dans le cadre de ce qui est devenu l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, nous avons dit qu'une démarche mondiale comportait notamment la construction de « collèges socioprofessionnels » ; ces collèges allant des artistes aux paysans, des militaires aux dirigeants religieux, des syndicalistes aux chefs d'entreprises. Chaque milieu est invité à l'échelle internationale à construire son point de vue et à reconnaître ses responsabilités face aux défis communs. C'est le préalable pour construire ensuite le dialogue entre ces milieux. Aucun d'eux ne détient à lui seul la solution. La vie sociale et politique ordinaire repose souvent sur la confrontation entre ces milieux et met donc l'accent sur leurs divergences : entre patrons et syndicalistes, entre Etats et sociétés civile, etc. dans une logique qui s'apparente à une logique de confrontation et de guerre, chacun étant amené à simplifier son point de vue ou à prétendre au monopole de la vérité. Comme l'a souligné Michel Rocard, ancien Premier Ministre de la France, lors de la cérémonie d'ouverture de l'Assemblée mondiale de Citoyens, la guerre est toujours un projet plus simple que la paix et l'acceptation du dialogue avec l'autre, la reconnaissance du besoin de l'autre, la reconnaissance de la part de vérité chez l'autre, la recherche d'éléments de convergence avec l'autre sont les ingrédients de base de la construction de la paix. Or, si nous ne faisons pas des mutations pour conduire pendant le 21ème siècle un grand projet de paix, ces mutations s'imposeront à travers des crises économiques, sociales et politiques qui seront à coup sûr mortelles pour l'humanité. Nous sommes acculés à la paix comme l'était l'Europe au sortir de la Seconde Guerre Mondiale et la construction européenne n'a pas été avant tout un projet de développement économique mais un projet de paix. Nous n'échappons pas au dialogue entre les peuples et entre les milieux.

Pourriez - vous nous parler des risques du discours sur « le village global » ?

Au cours des années 80, pour souligner les interdépendances de plus en plus radicales entre les sociétés humaines et entre l'humanité et la biosphère, on a parlé de plus en plus volontiers de village global. L'image est séduisante mais elle peut être aussi dangereuse. Un village est en effet composé de personnes qui se connaissent, qui partagent souvent la même culture, qui savent gérer ensemble leur environnement local, qui ont appris à partager les ressources, qui ont créé les régulations et les redistributions nécessaires. Or, rien de tout cela n'existe à l'échelle planétaire. Le village global en question est de plus en plus radicalement inégalitaire, ne dispose guère de mécanismes redistributifs, est fait de peuples qui, dans la réalité, s'ignorent et n'a pas encore mis en place les régulations sociales et politiques nécessaires pour assurer sa survie à long terme. Le village global en tant que processus à construire sur le long terme me convient bien et je suis convaincu que l'émergence d'une communauté internationale consciente d'elle-même et créant les conditions d'une gouvernance mondiale démocratique est la perspective essentielle du 21ème siècle. Mais, par contre, faire comme si ce village global existait d'ores et déjà c'est faire le jeu de la domination actuelle de quelques pays qui confondent mondialisation et globalisation

économique. Quand Georges Bush senior en 1992 a expliqué au Sommet de la Terre que le mode de vie américain n'est pas négociable, il a dit avec la plus grande clarté que le village global n'existait pas. Dans la communauté internationale à construire, le mode de vie américain devra nécessairement être renégocié.

Le principe des interdépendances mondiales qui met en avant le principe d'unité devrait être complété par la reconnaissance de la diversité. Comment exprimer cette diversité ?

P Calame : J'ai beaucoup réfléchi à ce que l'on appelle la « gouvernance », c'est-à-dire la mise en place à différentes échelles des régulations culturelles, sociales, politiques et institutionnelles dont se dotait une société pour assurer une paix durable, la survie et le développement à long terme. Si j'avais à définir en un mot l'art de la gouvernance, je dirais que c'est l'art, dans une société, de parvenir à la fois à plus d'unité et à plus de diversité. En apparence, unité et diversité semblent difficile à réconcilier, comme s'il fallait choisir entre l'abandon de la liberté au nom de la survie du groupe et la promotion de la liberté au prix du chaos. L'art de la gouvernance c'est au contraire de dire que les autonomies peuvent s'exprimer et enrichissent la communauté toute entière à condition qu'elle s'exprime dans le cadre de règles et d'institutions communes qui permettent de prendre en charge les interdépendances et de garantir l'unité. Nous le voyons aussi dans la nature : les écosystèmes riches et équilibrés ne sont pas formés d'éléments tous semblables mais au contraire d'éléments extrêmement divers en interaction équilibrée, y compris conflictuelle, avec les autres. De même, je ne crois pas que la communauté internationale de demain ait besoin pour se bâtir d'une uniformité culturelle, économique ou politique. Dès ces premières phrases, la Plateforme pour un monde responsable et solidaire qui a été le point de départ de l'Alliance affirme que notre monde est à la fois profondément interdépendant et riche de sa diversité. C'est cette nouvelle relation entre unité et diversité qu'il faut construire.

Jin Siyan -Vous avez publié un livre intitulé L'Etat au cœur . Cette idée rejoint celle des « Etats Généraux » ? Ceux-ci doivent-ils être préparés dans la perspective des « trois voies » convergentes : géoculturelle, collégiale et thématique ?

P. Calame - Le livre « L'Etat au cœur » n'est pas consacré principalement à la question des Etats Généraux mais plutôt à celle de la gouvernance. Il est d'ailleurs sous-titré « Le mécano de la gouvernance ». Le mécano est un jeu de construction français, très connu des gens de ma génération et constitué d'un petit nombre de pièces standards à partir desquelles uquel on pouvait construire des machines complexes. Le livre « L'Etat au cœur » est au départ consacré essentiellement à la réforme de l'Etat français et il repose sur ma propre expérience vécue de fonctionnaire et sur celle de mon collègue co-auteur du livre André Talmant. Mais à partir de cette réflexion très précise, fidèle à l'idée qu'il faut penser à ses pieds à partir des réalités quotidiennes de l'administration, nous avons pris conscience de l'existence de principes universels de gouvernance. Ces principes sont mêmes doublement universels : ils se retrouvent à toutes les échelles de la gouvernance, du local au mondial et dans des contextes culturels très éloignés les uns des autres. C'est d'ailleurs pourquoi pour préparer l'Assemblée mondiale de Citoyens j'ai rédigé un texte sur les principes communs de gouvernance. Depuis sa parution en France en 1997, « L'Etat au cœur » a été publié en arabe, en espagnol et en portugais et est en cours de traduction en chinois. C'est une étrange destinée pour un livre qui au départ ne nous paraissait compréhensible que pour un public d'initiés connaissant bien le fonctionnement de l'administration française et les difficultés à réformer ce fonctionnement malgré la dénonciation répétée des dérives bureaucratiques. Mais il se trouve que des Egyptiens, des Libanais, des Brésiliens ou des Chinois reconnaissent dans cette description leurs propres réalités!

En appelant le livre « L'Etat au cœur », nous voulions dire deux choses : que l'Etat, la gestion publique étaient chères à notre cœur de fonctionnaire et qu'il ne pouvait pas y avoir de gestion convenable de la société sans l'existence d'une fonction publique désintéressée et consciente de ses responsabilités ; que l'Etat est aussi au cœur de la société actuelle et plus généralement que la

réforme de la gouvernance est au centre des défis du monde d'aujourd'hui.

Jin Siyan - L'Assemblée Mondiale de Citoyens qui a eu lieu à Lille en France du 2 au 10 décembre 2001 a été basée sur un travail d'ateliers fonctionnant sur trois axes : professionnel, thématique, et régional, ne représente-elle pas déjà une réalisation de ces trois voies conçues pour les Etats Généraux de la planète ? En ce sens, l'Assemblée n'est-elle pas une réalisation des Etats Généraux ?

P. Calame -L'Assemblée Mondiale de Citoyens de Lille est effectivement, avec les sept ans de travail qui l'ont précédée, la concrétisation de l'idée initiale d'Etats Généraux de la Planète. Dès que nous avons réellement travaillé à l'échelle internationale, à partir du début des années 90, nous avons vu que le concept d'Etats Généraux n'était pas traduisible en Chinois, en Russe ou même en Anglais car il faisait référence à la réalité spécifique de la France. Tous les francophones, qu'ils soient Africains, asiatiques ou européens ont appris des éléments de l'Histoire de France et le concept leur est plus ou moins familier mais ce n'est pas le cas dans les autres aires culturelles. Nous avons donc changé le terme en constatant que dans la plupart des sociétés, même si le mot Etats Généraux n'existe pas, il existe lorsque, en temps de crise, des formes exceptionnelles de dialogue doivent naître. Nous avons par contre gardé les fondements de la méthode en reconnaissant qu'il fallait préparer ce que nous avons appelé dorénavant l'Assemblée de Citoyens de la Terre selon trois voies convergentes : la voie géoculturelle qui part de la diversité des situations, la voie collégiale qui part de la diversité des milieux socioprofessionnels et la voie thématique qui part de la diversité des défis. C'est dans ce cadre que nous avons travaillé pendant sept ans en élargissant les réseaux, en diversifiant les collèges et en élaborant des Cahiers de propositions. L'Assemblée mondiale de Citoyens était à la fois le moyen de faire converger ces efforts (par exemple, soixante cahiers de propositions en général fondés sur un travail international ont été rédigés pour être prêts au moment de l'Assemblée, un symbole de la fin d'une première étape de l'Alliance et une première préfiguration de Parlement de la Planète qui permettait de tester la capacité de participants reflétant l'immense diversité de la société mondiale à dialoguer entre eux de leurs défis communs.

Jin Siyan - Quels sont les défis auxquels l'Assemblée mondiale de citoyens a fait face ? Et auquel vous avez dû faire face personnellement ?

P. Calame : L'organisation et la tenue de l'Assemblée mondiale a obligé à relever un nombre considérables de défis et à multiplier les innovations. Je regrouperais ces défis en trois groupes : inviter des participants reflétant la diversité de la société mondiale ; créer « l'effet de calendrier » qui amène les énergies à converger vers la préparation de l'Assemblée ; organiser les échanges entre les participants au moment même de l'Assemblée.

Inviter des participants reflétant la diversité de la société mondiale : même si l'Alliance née en 1994 est une dynamique informelle réellement internationale, elle est très loin de refléter la diversité géoculturelle et socioprofessionnelle de la société mondiale. Or c'était bien le défi de l'Assemblée d'être ce reflet. Pour cela, nous nous sommes imposés des critères extrêmement stricts en définissant à l'avance combien de participants viendraient de chaque région du monde et combien appartiendrait à chaque milieu socioprofessionnel. C'était un pari extrêmement osé car nous n'étions pas sûrs au départ d'être capables d'identifier dans chaque régions du monde et dans chaque milieu des personnes réellement représentatives et porteuses d'une vision. Par exemple, nous avons divisé le monde en vingt régions de plus de cent millions d'habitants et nous avons décidé que le nombre de participants venant des régions sera proportionnelle à la racine carrée de la population

venant de cette région. Cela signifie que 50 participants viendraient de la région Chine Taiwan et 50 du sous-continent indien, soit des effectifs supérieurs aux effectifs européens. Pour parvenir à relever ce défi gigantesque, nous avons mobilisé tous nos réseaux de partenaires et parfois, comme dans le cas de la Russie ou de l'Asie Centrale, entrepris une démarche inédite d'identification des participants potentiels. Cela voulait dire que la grande majorité des participants à l'Assemblée de Lille n'avait pas de connaissance préalable de la démarche de l'Alliance. Un énorme travail avait été entrepris avant l'Assemblée pour s'assurer qu'ils pourraient disposer d'une information parfaitement transparente sur l'histoire de l'Alliance, sur les collèges et chantiers thématiques sur les objectifs, etc. C'est une des nombreuses raisons pour lesquelles la structuration du site web de l'Alliance a été si nécessaire et si difficile. Son adresse est : alliance@alliance21.org. Malgré ses nombreuses imperfections il permet à de nombreuses personnes de découvrir les différentes dimensions de la démarche entreprise.

Créer « l'effet de calendrier » qui amène les énergies à converger vers la préparation de l'Assemblée. En 1999, nous avons défini l'ensemble des années 2000 et 2001 comme constituant l'Assemblée de Citoyens de la Terre, la rencontre de Lille dans les temps que le point d'orgue. Ce fut donc deux années de travail extrêmement intense pour construire un dialogue au sein d'un très grand nombre de milieux (plus de quinze collèges nouveaux ont été créés) pour organiser quatre assemblées continentales et pour faire passer le travail des chantiers thématiques de l'analyse aux propositions concrètes. En deux ans plus de quarante rencontres internationales ont été ainsi organisées. On peut dire qu'elles ont servi à préparer l'Assemblée de Lille mais on peut dire aussi que la perspective de l'Assemblée de Lille a créé l'énergie et l'occasion de susciter ces rencontres qui ont chacune leurs valeurs par elles-mêmes.

Organiser les échanges entre les participants au moment même de l'Assemblée. Là aussi nous avons fait un pari très audacieux : au lieu de fixer à l'avance des thèmes de discussion, nous voulions que dans cette préfiguration de parlement de la planète, les thèmes de discussion naissent des priorités des participants eux-mêmes. Cela supposait sur un délai d'une semaine d'avoir un dispositif qui permette à chacun d'énoncer ses priorités puis de les regrouper en grands thèmes puis de travailler à partir de ces thèmes. C'était une rupture totale par rapport aux pratiques habituelles des conférences internationales et c'est ce qui a fait qu'il s'agissait d'une Assemblée et non d'une conférence. Second défi méthodologique; il fallait pouvoir valoriser les trois dimensions telles que nous l'avions conçu au départ de l'Alliance : diversité collégiale, diversité thématique et diversité géoculturelle. Pour cela, nous avons conçu le déroulement de l'Assemblée comme un véritable itinéraire fondé successivement sur ces trois dimensions de la diversité. Les deux premiers jours, les participants se sont réunis par milieu socioprofessionnel, les deux jours suivants autour des thèmes communs, les deux derniers jours par région du monde. Autre pari méthodologique périlleux, organiser de ce fait le travail en atelier (dans chacune des trois étapes, vingt ateliers travaillaient en parallèle). Cela permettait de construire le dialogue mais cela rendait redoutable aussi la contribution des uns et des autres. L'ensemble de ces paris a été assumés par tous les participants même si c'était parfois difficile pour eux-mêmes et pour les organisateurs.

Jin Siyan -Le logiciel cartographique utilisé au cours de l'Assemblée à Lille a suscité un grand intérêt des participants chinois. Ils souhaitent connaître l'auteur de cette méthode reprise par l'Alliance. Qu'est-ce que ce logiciel représente pour vous ? Facilite-t-il bien le travail mais en même temps, n'entraîne-t-il pas un certain risque de simplifier ou de schématiser d'une réalité bien complexe ?

Depuis le début de l'Alliance, nous savons que le problème majeur est de relier les questions entre elles. Mais c'est un problème qui dépasse l'Alliance elle-même et concerne toute action innovatrice.

Or nos systèmes éducatifs sont au contraire fondés sur la séparation des disciplines comme notre système administratif est fondé trop souvent sur le cloisonnement entre les différentes responsabilités. De ce fait, quand on regarde la gestion traditionnelle des banques de données et les thesaurus, c'est à dire le dictionnaire des mots-clé utilisés dans une base de données, on s'aperçoit que le thesaurus est découpé en chapitres exactement sur le même modèle que l'université est découpée en facultés et en disciplines. Dès les années 80, la fondation a développé des systèmes d'échange d'expérience et a donc dû se préoccuper de concevoir différemment le thesaurus des mots-clé en mettant l'accent sur les relations entre les questions. Qui dit relations entre les questions dit visualisation de leurs liens et on débouche presque inévitablement sur une approche cartographique, car une carte met à la fois en évidence la proximité entre les points et les chemins qui relient certains d'entre eux.

Cette idée devenait absolument capitale dans le cadre de l'Alliance. Les propositions des collègues et des chantiers thématiques concernent beaucoup de domaines de l'activité humaine et sont liées entre elles. Il fallait disposer d'un outil d'abord pour inciter chaque groupe de travail à balayer de manière systématique ces différents domaines ensuite, pour regrouper de manière commode les propositions des uns et des autres sur les mêmes thèmes. En outre, dans chaque processus de travail collectif visant à élaborer des stratégies communes, il faut suivre de façon assez systématique plusieurs étapes successives, par exemple, l'énoncé par chacun de son point de vue puis le regroupement des énoncés et leur hiérarchisation. Pour cela, la démarche cartographique ne pouvait plus rester manuelle, il fallait la systématiser et la relier à une base de donnée aussi bien pour l'élaboration commode des cartes que pour faire la synthèse de cartes multiples. Nous avons bénéficié pour cela de la réflexion conduite dans le cadre de l'Alliance pour structurer les différents travaux thématiques. Nous partions en effet du constat que les mutations à conduire concerneraient tous les domaines de l'activité humaine. C'est ainsi que plus d'une quarantaine de chantiers thématiques ont été engagés. Progressivement, nous avons pris l'habitude collective de les regrouper entre quatre pôles thématiques :

- tout ce qui concerne les savoirs, les représentations, les valeurs et leurs transmissions : l'éthique, la culture, l'art, les sciences et technologies, l'éducation et les médias : c'est le pôle thématique des représentations;
- tout ce qui concerne les modes d'organisation sociale, les systèmes de protection, l'organisation de la société dans l'espace, les systèmes de distribution et d'échange, les systèmes de distribution de l'argent : c'est le pôle économie et société ;
- tout ce qui concerne les régulations politiques, juridiques et administratives à toutes les échelles du local au mondial : c'est le pôle gouvernance ;
- tout ce qui concerne les relations entre humanité et biosphère, les climats, l'eau, l'air, l'énergie, la gestion des écosystèmes, les sols : c'est le pôle biosphère.

Cette structure de base nous a servi à structurer la carte de représentations des propositions. A partir de là, Vincent Calame a développé avec le langage java un logiciel spécialement adapté aux besoins de l'Alliance : le logiciel carto. Il l'a fait dans l'esprit de mutualisation qui nous anime. C'est donc un logiciel gratuit que chacun peut librement télécharger et nous espérons bien que les contributions de tous permettront de l'améliorer d'année en année.

La séparation dans ce logiciel de la partie base de données et de la partie représentations présente un énorme avantage pour une dynamique interculturelle et dynamique comme celle de l'Alliance. La traduction de la base de données en différentes langues permet de fournir automatiquement les cartes correspondantes dans les différentes langues. A l'Assemblée mondiale, cet outil a été au cœur de l'organisation du travail, au lieu de juxtaposer des synthèses écrites des ateliers, ce qui aurait donné un pouvoir considérable aux rapporteurs des ateliers puis au rapporteur général, les synthèses ont été avant tout cartographiques, ce qui a permis de procéder de manière très collective et très transparente à la synthèse générale. Certains, en n'ayant pas une vision d'ensemble du processus ont

pu estimer que l'effort de mise en relation permis par les cartes obligeait à simplifier la réalité. Je crois personnellement que c'est l'effet inverse qui s'est produit : seul un outil de mise en relation permettait de rendre compte de la complexité de la réalité et de combiner les points de vue de 400 participants. Une carte ne remplace évidemment pas un discours et un descripteur de quelques mots ne sauraient remplacer une analyse complexe. Par contre, le discours de quelques uns ne saurait rendre compte, comme l'a permis le travail cartographique, des convergences entre autant de participants aussi divers.

Par exemple, c'est l'exercice cartographique qui a permis à l'issue du premier jour de l'Assemblée de mettre en évidence des convergences inattendues entre les différents milieux sociaux et professionnels et d'identifier ainsi des priorités stratégiques communes. Le travail cartographique permettra à chaque participant de disposer dans sa langue de l'ensemble des propositions et des liens entre elles pour établir sa propre synthèse et sa propre vision stratégique. Les efforts méthodologiques que nous avons menés s'inscrivent d'ailleurs dans un courant philosophique et méthodologique de renouvellement de la démocratie. Chacun prend conscience aujourd'hui des limites des pratiques traditionnelles qui privilégient le vote majoritaire où le moment du choix politique. Il n'y a démocratie réelle que si chacun est associé à l'élaboration même des politiques et s'il remplace la tyrannie de la majorité par la capacité collective à rechercher les plus grandes convergences. Ainsi, tout un courant nouveau émerge, aussi bien nourri par les réflexions philosophiques sur la complexité, par les nouveaux apports des technologies de la communication, par les réflexions sur la gouvernance et par le management des entreprises. Ce courant pourrait être qualifié de constructiviste en ce qu'il met l'accent sur les apprentissages, sur les relations et sur la manière dont les grandes aventures humaines s'inventent progressivement en se construisant. Ce courant, qui vise à renouveler l'approche humaniste du monde, conduit à prêter une nouvelle attention à tous les outils d'intelligence collective.

Jin Siyan - L'Assemblée a permis à chaque participant d'apporter sa propre contribution et de se faire sa propre opinion sur les thèmes qui les intéressent le plus. Pour certains participants, c'était la première fois de leur vie qu'ils pouvaient s'exprimer en public dans un contexte international. Je pense, par exemple, à ce paysan chinois venu du fin fond de la Chine et à cet instituteur pour qui c'était le premier voyage à l'étranger. Dans la politique et dans la société nationales chinoises, ils n'ont même pas de voix. On peut donc imaginer leur étonnement devant cet espace international ouvert. Mais en même temps, ils ne cessaient de se questionner, comme bien d'autres participants venus d'autres pays où les gens simples se font difficilement entendre dans leur société : à quoi sert cette rencontre ? Est-ce que notre voix peut être entendue par le reste du monde ? Ne s'agit-il pas de débats qui resteront enfermés au sein d'une Assemblée ou de fCollège ? Quel impact l'Assemblée pourrait-elle avoir sur notre société, dans notre vie ? Que pouvez-vous leur répondre ?

P. Calame : Dans le monde actuel, il y a effectivement une tendance croissante et dangereuse à considérer qu'il y a d'un côté les experts qui ont le droit à la parole au nom de leur prétendu savoir et les simples citoyens, invités au nom de leur ignorance ou de leur impuissance, à subir les événements ou à croire les experts sur parole. Cette attitude conduit à une double impasse : une impasse politique, car aucune démocratie vraie n'est possible si seule une minorité a droit d'avoir un point de vue sur les affaires de la cité et du monde; une impasse technique car les savoirs des experts sont en réalité très limités par leur discipline, et leur indépendance à l'égard d'intérêts corporatistes, politiques ou économiques souvent sujets à caution. Et pour que les simples citoyens, ceux qui vivent la condition de paysans ou d'instituteurs ruraux puissent prendre conscience qu'ils ont des choses à dire, qu'ils ne sont pas seuls, qu'à l'autre bout de la planète d'autres paysans et d'autres instituteurs sont confrontés à des défis étonnamment semblables, il faut des espaces de rencontres et de travail d'un type nouveau où les différents points de vue puissent se confronter mutuellement, se rencontrer et dialoguer. La voix d'un paysan tout seul, d'un instituteur tout seul ou

d'un habitant d'un quartier pauvre tout seul est facilement négligée ou méprisée par les autorités ou par les puissants quand elle s'exprime de façon solitaire. Mais quand se construit progressivement dans ces milieux une expertise collective, quand un paysan, un instituteur ou un habitant peut adosser son point de vue sur un travail collectif international, alors sa parole prend une force nouvelle. La plupart des innovations que nous connaissons dans le champ social, culturel et même parfois technique naissent aux marges de la société et se diffusent à condition que des réseaux d'échange existent. La démarche de l'Assemblée ne se valorise pas de manière instantanée. Elle va se valoriser au fil des années. Les résultats des travaux vont se mettre en forme petit à petit chacun pourra s'appuyer sur eux pour prendre la parole comme chacun pourra reprendre la même démarche à une échelle plus locale. Les grands changements de ce 21ème siècle, j'entends les changements fondamentaux ne se produiront pas instantanément comme lorsque l'on produit la lumière en appuyant sur un bouton. Ils se feront au fur et à mesure que de nouvelles perspectives s'ouvrent, que des pratiques nouvelles s'inventent, que des démarches se généralisent. Je vois dans ce cadre l'Assemblée de Lille comme la création d'une référence fondatrice sur laquelle nous pourrons les uns et les autres individuellement ou collectivement nous appuyer dans les années à venir.

Jin Siyan -J'ai la forte conviction que cette rencontre entraînera un changement de mentalité et de vision. Une telle rencontre est comparable à celles tenues par l'UNESCO, ou les Nations Unies. Quelles relations la FPH et l'Alliance ont-elles avec ces deux organisations internationales? Et quel rôle respectif jouent-elles ?

P. Calame -L'Unesco comme l'ensemble des autres structures des Nations Unies est né au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale en tirant les leçons de l'échec de la Société des Nations entre les deux guerres. Malgré ses limites, le système des Nations Unies a constitué une première étape dans la construction d'une communauté mondiale pacifique et, à ce titre, mérite notre respect et notre attention. Malheureusement, depuis cinquante ans, les interdépendances entre nos sociétés et entre l'humanité et la biosphère se sont accrues de façon considérable et le système des Nations Unies, fondé presque exclusivement sur les relations entre Etats et largement dépassé. Il faut, en complément de ces institutions inter-étatiques qu'émerge progressivement une société civile mondiale organisée sur d'autres bases, moins dépendante des intérêts des Etats les plus puissants, plus capables de se saisir des nouveaux enjeux et de les relier entre eux. Voyant le travail cartographique mené à Lille, un haut fonctionnaire des Affaires étrangères me disait récemment qu'il faudrait des années avant que les institutions publiques se dotent de tels outils d'intelligence collective. L'Alliance est une contribution à la construction de cette société civile mondiale. Elle ne se sent ni en concurrence, ni en subordination à l'égard des institutions interétatiques. Beaucoup de dialogues féconds se construiront au fil des années entre ces deux types d'instances également indispensables.

Jin Siyan -Les Cahiers de propositions, les Percées , les thèmes regroupés font naître des axes stratégiques. Mais après, quelle sera la suite ? Allez- vous travailler avec les alliés auprès des hommes politiques pour essayer de changer plus directement les choses ou de sensibiliser l'opinion publique ? Quelle place, quel rôle envisagez-vous de jouer avec la FPH, pas seulement l'Alliance ? Quels sont les problèmes ?

P. Calame : A la fin de l'année 2001, les soixante cahiers de propositions présentaient plus de mille propositions différentes. Beaucoup se ressemblant les unes les autres parce que les mêmes questions et les mêmes solutions se sont imposées dans des contextes différents. Il fallait donc, comme dans toute démarche stratégique, regrouper et hiérarchiser ces propositions pour faire apparaître l'essentiel. C'est la démarche actuellement entreprise et qui vise à faire émerger une trentaine d'axes stratégiques qui sont les véritables leviers du changement. De la même manière, lors de l'Assemblée, les propositions issues des différents collèges ont été regroupées en dix sept thèmes. Il est frappant de constater que la plupart de ces axes stratégiques ou de ces thèmes concernent

finalement les systèmes de pensée, d'où la place des préoccupations sur l'éthique et sur l'éducation et les systèmes de régulation. D'où la place des préoccupations sur la gouvernance. C'est à mon sens le reflet direct de ce que j'appelais au début de l'entretien « la théorie des décalages ». Chacun sent bien que les obstacles majeurs au changement ne sont plus ni scientifiques et techniques ni même économiques mais se situent sur un autre registre. Comment maintenant promouvoir ces idées? Nous n'avons jamais voulu que l'Alliance soit un parti politique ou une institution formelle se comportant comme un lobby. Cela en effet aurait fait disparaître ce qu'il y a de plus original dans l'Alliance : constituer un espace de liberté, un lieu où des personnes très diverses puissent se retrouver pour construire du sens commun. En conséquence, il n'y a personne qui puisse se permettre de parler au nom de l'ensemble des Alliés. C'est à tous les participants de l'Assemblée de définir les suites qu'ils veulent donner à ce qu'ils ont contribué à faire émerger. En même temps, l'Alliance en tant que dynamique parle elle-même sans porte-parole unique. Les soixante Cahiers de propositions vont être diffusés en sept langues dont le chinois. Nous pensons qu'il y a là un réservoir d'idées, de propositions et de perspectives dont beaucoup pourront se nourrir dans le cadre de leurs responsabilités et de leurs engagements. J'évoquais par exemple avec un haut fonctionnaire européen les propositions de l'Alliance en matière de gouvernance mondiale. Il me faisait observer que c'était probablement les propositions les plus complètes et les plus innovantes qui existaient actuellement, mais, ajoutait-il, il faudra sans doute trente ans avant que ces idées s'imposent au sein de l'Union Européenne. Si l'on veut contribuer aux changements majeurs de notre monde, cet horizon de temps de trente années n'est pas excessif.

Jin Siyan - Un Parlement mondial de citoyens, est-il possible ? Cette Assemblée de Lille n'est-elle pas l'un des premiers pas vers cette réalisation ? Quelle réponse apportez-vous à cette question : est-ce que les participants de l'Assemblée Mondiale de Citoyens sont représentatifs ?

P. Calame : Dans mon discours à la cérémonie d'ouverture, j'ai dit que l'Assemblée préfigurait un Parlement de la Planète. Je le crois sincèrement et l'expérience vécue pendant une semaine montre que les temps sont mûrs pour un dialogue de type nouveau. Encore faut-il s'entendre sur l'idée de Parlement de la Planète. Le mouvement Earth Action a proposé que les différents parlements nationaux constituent entre eux un forum électronique permanent qui puisse constituer un Parlement électronique mondial. C'est une idée intéressante et que nous avons reprise à notre compte dans les propositions pour une gouvernance mondiale. Mais ces parlements dans leur conception actuelle sont extrêmement dominés par les préoccupations nationales. Même le Parlement Européen élu au suffrage universel mais au sein de circonscriptions nationales, reste, malgré ces efforts, très dépendant des débats politiques nationaux. Nous n'échapperons donc pas à penser la représentation de la diversité de la société mondiale sur d'autres bases où l'approche « collégiale » vienne compléter l'approche « géoculturelle ». J'évoquais tout à l'heure les nouvelles modalités de la démocratie. Il en est une qui se développe actuellement en Europe, elle est née au Danemark et on l'appelle communément Conférence de consensus. Il s'agit , pour traiter de problèmes complexes, de réunir un panel de citoyens reflétant la diversité de la société, de leur permettre de se nourrir de dialogue avec des experts ayant des propositions contradictoires entre eux et d'élaborer progressivement des éléments de consensus. Ces experts ne sont pas représentatifs au sens politique du terme, ils ne sont pas élus. Par contre, ils sont représentatifs au plan sociologique du terme et les travaux de ces conférences sont souvent pris en compte du fait de leur profonde pertinence. La démarche de l'Assemblée de Lille s'apparente à ces innovations. C'est la Fondation Charles Léopold Mayer qui a financé l'Assemblée de Lille et qui a choisi chaque participant et chacun d'eux était là à titre personnel. Ils ne bénéficient donc d'aucune représentativité de type électif, ils ne pouvaient prétendre se comporter en mandataire parlant au nom de mandant. Par contre, ils étaient pleinement représentatifs du monde en train de se construire et de ce fait, les dialogues qu'ils ont commencé à nouer sont d'une grande portée. Il ne s'agit pas de personnes tirées au sort mais bien de personnes qui représentent quelque chose au plan intellectuel et moral au sein de leur milieu et c'est à ce titre que leur parole a de la valeur, à ce titre qu'ils peuvent, enrichis des contacts et des dialogues noués à Lille, être des facteurs de changements.

Jin Siyan - Quand vous parlez de « la voie collégiale » qui, selon vous, est la plus difficile, parce qu'elle implique d'associer des milieux sociaux et professionnels peu représentés dans le monde associatif, s'agit-il d'un problème spécifique à la France ou à l'Europe ? Car en Chine, c'est plutôt cette « voie collégiale » qui marche, c'est-à-dire, la seule autorisée à exister dans la société sous forme d'associations nationales ou régionales. Car il semble que seul ce genre d'organisations restant dans leur métier et dans le monde professionnel ne représente pas vraiment un danger pour la paix sociale aux yeux du gouvernement. A mes yeux, ce problème de la voie collégiale ne représente-t-il pas une contradiction due à deux réalités sociales différentes ?

P. Calame : tous les régimes autoritaires ont le souci de contrôler la vie sociale et, pour cela, de créer des instances plus ou moins corporatistes qu'ils pensent contrôler aisément. On connaît bien les mouvements de femmes et de jeunesse, les organisations paysannes, les syndicats, les associations d'écrivains contrôlés étroitement par le régime. Il en va d'ailleurs de même du mouvement associatif et même des fondations! Je me souviens qu'en Tanzanie quand il s'est agi d'aider le mouvement paysan à s'organiser, le mot même de coopérative ou d'organisation paysanne avait un effet répulsif, car dans leur esprit il faisait référence à la main mise de l'Etat! Mais ce qui est typique dans ces systèmes corporatistes c'est que chaque organisation est cantonnée aux domaines limités de sa compétence. Les mots d'ordre viennent d'en haut et tout point de vue sortant du domaine strict de la compétence est considéré comme une autonomie ou une subordination insupportable. Le défi est donc, aussi bien dans le mouvement associatif que dans une démarche collégiale, de faire naître des démarches autonomes où chaque milieu puisse au contraire exprimer, à partir du point de vue où il se place, sa vision d'ensemble de la société. C'est l'autonomie de pensée et d'organisation qui est jugée comme une menace par les gouvernements autoritaires qui veulent garder pour eux le monopole du contrôle de l'organisation sociale ; ce n'est pas le fait de savoir si la société prête une importance plus grande au dialogue au sein de chaque milieu ou à la constitution d'associations réunissant des gens qui s'intéressent au même type de problèmes.

Jin Siyan - « La société civile », ce terme est en train d'entrer dans la vie politique et sociale en Chine. Comme preuve, la rencontre internationale « Le troisième espace » organisée par la Fondation pour le Progrès de la Jeunesse Chinoise et à laquelle l'ONU et vous-même avez participé et y avez fait une intervention. Ce troisième espace est-il bien la société civile au sens pur ? Tout ce que vous, et vos partenaires internationaux sont en train d'élaborer, est-ce bien une véritable construction de la société civile ? Quelle forme de société civile les participants de l'Alliance souhaitent-ils construire ? Quel rôle devrait-elle jouer entre l'état et le pouvoir administratif (considérés en Chine les deux premiers pouvoirs et à mon avis, les deux seuls) ? Cet espace civil international ne représente-t-il pas le troisième pouvoir ? Marche-t-il dans deux sens, c'est-à-dire dans un espace où la machine étatique est omniprésente ou dans le cas au contraire où la machine étatique n'existe plus à cause de la mondialisation qui touche brutalement certains pays ?

P. Calame : Je ne crois pas que la démarche de l'Alliance et la tenue de l'Assemblée mondiale de Citoyens de Lille puisse s'apparenter à ce que vous appelez en Chine, l'émergence du troisième espace et que nous appelant souvent en France, le troisième secteur.

En Chine, l'émergence du troisième espace se situe dans une conjoncture politique et sociale particulière issue du mouvement de modernisation et d'ouverture de 1978. L'économie a pris son autonomie. L'Etat cherche à se recentrer, ne se sent plus capable d'assurer comme par le passé toutes les fonctions sociales mais souhaite néanmoins garder un contrôle étroit de la société car il sait bien que le mouvement de modernisation produit en Chine des contradictions profondes qui peuvent faire voler en éclat la société elle-même. Dans ce contexte, tout un ensemble de fonctions sociales ne sont remplies ni par l'Etat, ni par les acteurs économiques et il faut à tout prix trouver de nouveaux acteurs pour remplir ces fonctions. C'est ce que vous appelez, je crois, le troisième espace.

Maintenant, si vous regardez l'Assemblée de Lille vous constatez parmi les collègues représentés aussi bien des militaires, des fonctionnaires, des élus locaux que des chefs d'entreprise ou des scientifiques. Il ne s'agissait donc pas de représenter simplement le troisième secteur mais bien de mettre en scène un dialogue au sein de la société toute entière. Je crois cette démarche aussi nécessaire dans le cas des Etats omniprésents que dans le cas d'une vacance de l'Etat. Car, de toutes façons, la mondialisation rend l'Etat, c'est à dire l'existence de structures publiques de régulation plus indispensable que jamais mais, en même temps, rend l'idée de souveraineté de l'Etat, de monopole de l'Etat sur les affaires publiques de plus en plus illusoire.

Jin Siyan - Dans cette perspective, que pensez-vous du rôle des autres institutions internationales ? Je pense à l'ONU, à la Banque mondiale et à l'OMC. Vous êtes là pour les compléter, les remplacer (je ne pense pas), les conseiller, ou les rendre simplement sensibles aux problèmes aigus ?

P. Calame : J'ai déjà dit combien la construction d'une gouvernance mondiale démocratique efficace et légitime était indispensable. Cela implique une véritable refondation de cette gouvernance mondiale tirant parti de tous les apprentissages issus de la Deuxième Guerre Mondiale de l'ONU, des institutions de Bretton Woods (Banque mondiale et FMI) et de l'OMC. Mais n'hésitons pas à préconiser des réformes profondes. Ces réformes, j'en suis certain, ne naîtront pas de l'intérieur. Leur personnel en sont intellectuellement capables mais ils n'ont ni l'indépendance de penser une parole pour le faire, ni même la largeur de vue nécessaire. Il faut donc créer les espaces de débat public, les réseaux de travail et les espaces de propositions nécessaires. Le vieux fonctionnaire que je suis serais le dernier à penser que l'on peut remplacer une institution publique internationale, productrice de droit, capable de mobiliser des masses financières, capable de mettre en place des sanctions, par un réseau informel de citoyens ! Par contre, je constate que seuls de tels réseaux sont capables de construire l'expertise collective reliant les faits concrets aux réflexions les plus générales pour porter des propositions de réforme. En d'autres termes, face à de telles institutions et peut être à cause de mon propre parcours professionnel, je ne me sens aucunement dans le dialogue avec ces institutions en position d'infériorité. Je sais bien qu'à quelque hasard de l'existence près, je pourrais être à leur place et, pour avoir agi en tant que consultant auprès de certaines d'entre elles, j'ai l'impression de connaître leur fonctionnement de l'intérieur. C'est pourquoi je crois savoir mesurer toute l'impuissance de ces institutions si souvent perçues comme très puissantes.

Jin Siyan - Les hommes politiques français ou d'autres pays ont-ils manifesté leur intérêt à votre démarche ? Sont-ils indifférents, réticents ou inquiets devant vos activités ? Y a-t-il une évolution de leur position vis-à-vis de vous, acteurs sociaux ? Quelles sont les plus grandes difficultés que vous, et toute l'équipe ont rencontrées pour réaliser cette rencontre mondiale ? Quelles difficultés pensez-vous rencontrer maintenant dans vos activités ?

P. Calame : Il est certain que la démarche de la fondation et celle de l'Alliance intéressent de plus en plus, surtout après les événements du 11 septembre. Ceux-ci en effet ont fait prendre conscience que le simplisme si fréquent dans les relations entre partis politiques ou entre acteurs sociaux était porteur d'affrontement et de guerre. De même, les affrontements violents comme à Gênes en Italie lors du dernier G8 ont montré que l'inquiétude croissante à l'égard de la mondialisation ne pouvait se limiter à de la contestation, en même temps, nous assistons dans beaucoup de pays à une crise de la démocratie représentative révélée tout simplement par le fait que de moins en moins de gens se déplacent pour aller voter parce qu'ils doutent que leur bulletin de vote ait une quelconque importance. La plupart des systèmes de représentation et d'action politique, qu'il s'agisse des églises, des partis, des syndicats ou des grandes associations, sont en crise : les gens ne sont plus disposés à s'identifier à des chefs et à des drapeaux. Dans ces conditions, une démarche comme l'Alliance qui vise explicitement à répondre à ces défis à ces crises intéresse, intrigue et parfois inquiète. Ceux qui sont inquiets sont en général ceux qui ne parviennent à penser que dans les

termes classiques et s'imaginent qu'au bout du compte l'Alliance pourrait bien être l'amorce d'un nouveau parti politique qui leur ferait concurrence. C'est simplement la preuve qu'ils ne comprennent rien à la réalité de ce qui est en train de se jouer dans le monde. L'Assemblée de Lille a été difficile à organiser en raison des énormes défis qu'elle a cherché à relever et que j'ai décrit plus haut, plutôt qu'en raison d'obstacles politiques qui auraient été dressés sur sa route. Au contraire, le Ministère français des Affaires étrangères nous a considérablement aidé pour résoudre l'énorme problème des visas. Le Conseil Régional du Nord Pas de Calais a, de son côté, largement cofinancé l'Assemblée et a mis à sa disposition une partie importante des locaux. Je crois que d'année en année, la compréhension du sens profond de ce que l'on a entrepris et de son importance ne sera que plus grande. Il y avait à la fois comme grands témoins à la cérémonie d'ouverture, un ancien Premier Ministre de la France, un ancien Directeur du Cabinet du fondateur de l'Europe Jean Monnet, deux anciens ambassadeurs, l'un du Canada, l'autre de France, le président du Conseil régional du Nord Pas de Calais. Tous sont venus nous dire leur conviction qu'ils assistaient à la naissance de quelque chose de très important.

Jin Siyan - Quelle dimension représentent les activités de la FPH dans le cadre international ? La fondation est-elle écoutée ? Contactée ? Consultée ? Par rapport, par exemple, aux autres rencontres mondiales, telle que le Forum Social Mondial à Porto Alegre qui s'est tenu en janvier 2001 au Brésil et qui se réunira pour la deuxième fois en février 2002 ?

P. Calame : A la cérémonie de clôture, j'ai souligné que des démarches comme l'Alliance et l'Assemblée mondiale d'un côté qui est peu médiatique mais qui développe des méthodes de travail pour aller au fond des choses et des forums de mouvements sociaux très médiatisés comme le Forum Social Mondial (FSM) de Porto Alegre sont non seulement complémentaires mais aussi indispensables l'un à l'autre. De son côté, lors de la même cérémonie, Candido Grzybowski, l'un des principaux initiateurs et organisateurs, a exprimé la même idée. Dès la première édition du FSM en 2001, l'Alliance a été très présente et était porteuse des propositions les plus structurées. En 2002, ce sera beaucoup plus vrai encore du fait de l'existence de soixante cahiers de propositions. Dans ce contexte, la FPH qui a soutenu le démarrage et le développement de l'Alliance et qui reste une petite fondation comparativement aux grands fondations américaines occupe une place sans commune mesure avec sa taille

Jin Syian : Quinze ans de travail pour aboutir à ce premier pas vers l'Assemblée mondiale de citoyens, la FPH a investi, rien que sur le plan financier, une somme considérable. Pourrait-on la connaître ? L'indépendance financière, politique, confessionnelle de la FPH ne facilite-t-elle pas ses démarches ? Est-ce un cas assez fréquent en France ? En Europe ? Cette indépendance, est-elle appréciée, soutenue ou critiquée par le monde extérieur ? Est-elle facile à préserver ? Qu'est-ce qui représente, à vos yeux, l'âme de la FPH ? C'est-à-dire ce qui est essentiel pour l'existence de votre fondation ?

P. Calame : Il y a peu de fondations réellement indépendantes en France mais il y en a beaucoup en Europe et plus encore aux Etats-Unis. Le budget annuel de notre fondation est de 8 millions USD et nous avons consenti en 2000-2001 un effort financier exceptionnel pour soutenir l'ensemble de la démarche de l'Alliance et l'organisation de l'Assemblée mondiale. La totalité du budget consacré sur deux ans à l'Alliance a été de 7 millions USD dont 1,5 USD pour l'Assemblée mondiale. De très nombreuses fondations indépendantes seraient en mesure de faire le même effort et même un effort bien supérieur. Or, nous sommes probablement les seuls à le faire. Comment expliquer ce paradoxe ? Je m'en suis souvent expliqué avec les dirigeants d'autres fondations et je vois à notre singularité trois explications :

- la première est que dans la plupart des fondations, il y a l'obsession de pouvoir évaluer l'impact de son action. « Make the difference », disent les fondations américaines. Pour cela, il faut raisonner comme les entreprises en termes de niche de marché et il faut se fixer des objectifs concrets, des actions délimitées qui permettent de mesurer l'impact. Nous avons avec le conseil de fondation créé des relations de confiance permettant de dire : nous allons

soutenir des choses réellement importantes et de ce fait, nous acceptons d'avance de ne pas pouvoir mesurer l'impact de notre propre action.

- La seconde est que dans beaucoup de fondations, le Conseil est constitué de représentants issus du monde de l'économie et n'est pas prêt à s'engager dans des aventures qui puissent aboutir à la remise en cause profonde de leur logique.
- La troisième est qu'il y a peu d'investissement méthodologique dans les fondations et les associations alors qu'une démarche comme l'Alliance nécessite beaucoup d'innovations méthodologiques.

Je crois que l'indépendance de la fondation est appréciée et respectée. Elle est moins critiquée qu'elle ne suscite d'incompréhension. Comme nous ne fonctionnons pas sur le même modèle que les autres, certains ont du mal à nous comprendre et que c'est cette incompréhension qui suscite parfois de l'anxiété à notre égard. Dans la présentation que Paulette Calame a faite de notre fondation à Pékin devant les cadres de la Fondation pour le Développement de la jeunesse chinoise, elle a dit en substance, que toute organisation était à la fois une institution et une aventure humaine. Ce qui singularise notre fondation est peut être de se concevoir comme une aventure humaine partagée avec le souci de construire patiemment les méthodes nécessaires pour que cette aventure se développe et se poursuive dans la durée. Nous disons souvent que nous ne cherchons pas à évaluer l'impact de son action mais plutôt sa pertinence : agissons-nous sur les vrais défis, avec de bonnes méthodes et avec de bons partenaires? A une époque où l'humanité est confrontée à des défis majeurs, nous préférons être une petite chose au service de ces grands défis plutôt que de définir les défis à relever en fonction de notre taille.

Jin Siyan : Quels sont les mots clés qui pourraient représenter les méthodes de travail pratiquées dans ses diverses activités ? Parmi ces mots clés, quel est celui qui vous tient le plus à cœur ?

P. Calame : Mon souci a été de faire de la fondation une organisation apprenante, c'est à dire une organisation qui cherche en permanence avec ses partenaires à tirer parti de l'expérience acquise pour réorienter l'action à venir. C'est la démarche constructiviste que j'ai évoquée précédemment : il n'y a pas de chemin tout tracé, de plan à respecter mais plutôt une étoile pour nous guider à long terme et l'apprentissage de la marche. Les autres dimensions de l'action de la fondation concernent l'action collective : réseaux, alliances, échanges d'expérience, capitalisation d'expérience, intelligence collective, unité et diversité sont certainement parmi nos mots-clé.

Jin Siyan - Si le système d'information n'est pas seulement un outil, quel est le véritable système nerveux de l'ensemble, puisque l'Alliance se caractérise par de nombreuses activités éparées ?

P. Calame : Le pari fondamental de l'Alliance est que l'on peut parvenir à l'efficacité collective et à la gestion de la complexité sans pouvoir centraliser . J'irais plus loin : un système centralisé de pouvoir est incapable de gérer une situation au-delà d'un certain niveau de complexité. S'il veut le faire, il commence par détruire la complexité elle-même en uniformisant, en détruisant les créativité ou en cloisonnant? L'avenir de nos sociétés repose donc sur de nouvelles modalités d'action collective conciliant efficacité et unité d'un côté, liberté, autonomie, créativité et diversité de l'autre. C'est, comme je l'ai dit, la clé de la gouvernance, c'est aussi la clé de l'efficacité au sein même des entreprises.

Mais cela implique de repenser les organisations, les systèmes d'information, la conception même et la distribution du pouvoir. Si l'on regarde la progression de l'Alliance au fil des années, c'est la capacité à se partager le travail, à échanger, à relier les propositions, à enrichir les méthodes de travail, à construire des calendriers communes qui a été déterminant. L'engagement financier de la fondation me donnait un pouvoir effectif. Je l'ai surtout utilisé à imposer ainsi des normes communes à l'intérieur desquelles les initiatives pouvaient se développer librement.

Jin Siyan : Parlons un peu des Cahiers de propositions. Le mot « cahier » en chinois, est représenté par un idéogramme (c'est à dire un caractère conçu à partir d'une image) : un arbre avec un trait horizontal sur le pied et désignant les racines (±¾). Les racines représentent ce qui est essentiel dans l'arbre, ce qui est le fondement de la vie. Ce sens propre « fondamental » devient au sens figuré ce qui est primordial dont le cahier, endroit où l'on écrit ce qui est essentiel. Le cahier n'est donc pas, au sens étymologique, un simple espace pour tracer l'écriture. C'est là où l'âme qui tient la vie prend existence. Ce n'est plus le cas, effectivement aujourd'hui, dans la vie quotidienne ou dans l'enseignement, on note ce que 'l'on veut, ce que l'on peut, et le cahier devient souvent un océan où celui qui écrit se noie facilement. Revenons aux « cahiers de propositions », entrent-ils dans le premier cas, c'est à dire, dans le sens étymologique chinois, ou dans le deuxième cas, un océan où l'on se noie facilement ? Ces cahiers de propositions vont-ils être diffusés au niveau international non gouvernemental ou aussi au niveau international gouvernemental ?

P. Calame : Soixante cahiers de propositions, plus de mille propositions de qualité et de profondeur inégales, c'est effectivement un océan dans lequel on peut facilement se noyer. Mais ce foisonnement lui-même est l'expression du foisonnement de la vie. L'important n'est donc pas d'empêcher ce foisonnement mais de se doter des moyens d'en dégager des perspectives, des idées essentielles, bref, les racines de l'arbre du 21ème siècle. C'est pourquoi les démarches méthodologiques telles que l'identification des axes stratégiques communs sont un complément essentiel au foisonnement des cahiers. Les propositions sont de multiples natures, certaines concernent par exemple le renouvellement de la démocratie locale et peuvent être portées aussi bien par les pouvoirs publics que par la société civile. D'autres qui concernent la gouvernance mondiale touchent bien entendu le niveau international gouvernemental. Mais je ne crois pas qu'il y ait une opposition tranchée entre le gouvernemental et le non gouvernemental. Par exemple, nous avons besoin de systèmes internationaux d'évaluation. C'est une nécessité de la vie publique mais dans les faits, elle peut être satisfaite par des réseaux indépendants de nature associative comme Amnesty International ou Transparency International. Dans nos propositions sur la gouvernance, nous avons montré que la vieille opposition entre acteurs publics et intérêts publics d'un côté, acteurs privés et intérêts privés de l'autre ne tenait plus. Il y a des fonctions publiques à assurer, des biens publics à produire et à gérer, les acteurs nécessaires pour le faire peuvent aussi bien être publics que privés. En sens inverse, un acteur privé dont la taille est telle qu'il a un impact sur la vie publique doit assumer, qu'il le veuille ou non, une responsabilité.

Jin Siyan : Accepteriez-vous, si l'occasion s'en présentait, l'invitation de travailler au sein de l'ONU ou auprès de la Commission Européenne, ou bien de la Fondation Asie-Europe pour jouer un rôle plus direct dans la vie politique ?

Le monde politique a besoin de personnes comme vous.

P. Calame : Je n'ai aucun problème bien au contraire à travailler avec des institutions publiques, j'ai d'ailleurs animé pour la Commission européenne l'évaluation de la Commission développement du Parlement Européen, réalisé un audit sur la santé ou encore participé au Livre Blanc sur la gouvernance européenne qui reprend un certain nombre de nos idées. C'est également avec beaucoup de plaisir que je suis intervenu en 2001 au Congrès des Maires Chinois. C'est dire combien je suis toujours intéressé à collaborer avec des structures publiques qui cherchent à évoluer. Par contre, ayant pu mesurer l'intérêt des fondations indépendantes, je ne me verrai pas aujourd'hui quitter la direction de la fondation au profit d'une position publique ou politique. Quand mes enfants étaient adolescents, ils me pressaient de m'engager dans l'arène politique. Je leur répondais invariablement : je fais déjà de la politique en m'efforçant de contribuer le mieux possible à l'évolution de la société. Il est d'autres manières de faire de la politique que de rechercher le pouvoir au sein d'un parti.

Jin Siyan : « L'être collectif », s'agit-il de se trouver ensemble pour mener une réflexion collective non pas sous forme de mouvement de masses, mais sous forme de débats de base en haut, ou de

devenir un être « collectif » opposé à l'idée individualiste extrême existant aujourd'hui dans notre vie sociale qui me choque d'ailleurs le plus ? J'ai vécu dans un pays où le sens collectif passe avant toute chose. N'ayant pas été formée tôt dans ma vie à l'individualisme, je me pose cette question : est-ce que l'individualisme est vraiment, comme on le dit, l'élément décisif pour la démocratie ? L'individualisme, pour vous, n'est-il pas un élément négatif pour faire prendre conscience de la responsabilité de l'homme ? N'est-il pas nuisible à la responsabilité de l'homme vis à vis de l'autre ?

P. Calame : L'individualisme au sens de la conscience de la valeur de l'individu ne me paraît pas un obstacle, bien au contraire, à la vie et au développement de la communauté. L'individualisme a dérapé dès lors que chaque individu revendique pour lui-même des droits sans se reconnaître de responsabilité équivalente à l'égard de la communauté. Or la citoyenneté, c'est à dire l'appartenance à la communauté, suppose un équilibre entre droit et responsabilité. D'ailleurs le droit d'autrui n'existe que dans la mesure où d'autres sont responsables pour assurer ces droits. Ce n'est pas un hasard si la charte élaborée dans le cadre de l'Alliance, pour devenir espérons-nous, le troisième pilier de la vie internationale, s'appelle charte et responsabilités humaines. Dès lors que l'activité humaine a changé d'ampleur, comme le montre l'impact sur le climat ou les manipulations génétiques, la responsabilité humaine elle-même en changeant d'ampleur a changé de nature. Nous devons dans les années à venir trouver un nouvel équilibre entre la communauté et l'individu.

JinSiyan : Dans le texte de la Charte des responsabilités humaines, quelles sont les modifications apportées par les participants à la rencontre de Lille ?

P. Calame : Il y a dans les débats sur la Charte à Lille deux grandes dimensions : la validation des grands choix fondamentaux et des propositions complémentaires de l'autre. Les différents collègues avaient à se prononcer d'abord sur une série de « thèses » :

- la communauté internationale a besoin d'un troisième pilier
- ce troisième pilier doit être centré sur les responsabilités humaines
- la nature de ces responsabilités a changé et il en découle de nouvelles règles d'exercice des responsabilités
- nous avons besoin d'un texte fondamental commun qui puisse s'appliquer ensuite aux différentes activités humaines.

Sur tous ces points, le consensus a été quasiment unanime. Les choix fondamentaux de la Charte se trouvent donc très largement validés. Dans sa dernière partie, la Charte propose un certain nombre de dilemmes, de relations entre des termes apparemment contradictoires entre lesquels des approches nouvelles sont nécessaires : la paix et la justice, moi et l'autre, être et avoir, continuité et changement, etc. Sur ces différents points, des discussions sont nées et des propositions nouvelles sont apparues. Nous nous donnons trois mois de débat pour réorganiser ces propositions, identifier celles qui relèvent de la Charte générale et celle qui relève plutôt de texte d'application à tel ou tel domaine de l'activité humaine. Un nouveau texte, cette fois ci provisoirement définitif sera, à l'issue de ce débat, à partir de la fin mars et fera l'objet d'une large campagne de signatures.

Jin Syian : L'Assemblée Mondiale des Citoyens, à mon avis, comporte deux impacts historiques : elle annonce la gestation d'un « Parlement de la planète » qui n'existe pas encore aujourd'hui, peu importe que l'Assemblée soit parfaite ou non, si elle est représentative pour le moment ou non, si elle est bien suivie par le monde international politique ou non. L'impact est déjà là, profond. Le deuxième impact historique, concerne le nouveau modèle du mouvement social qui annonce peut-être une nouvelle orientation du monde humain vers une autre sorte de mondialisation : s'accorder sans être obligé d'être semblable.

Quelle conclusion pouvez-vous donner à cette rencontre ?

P. Calame : La plupart des participants à l'Assemblée me semblent avoir eu conscience de vivre quelque chose de profondément nouveau et de fondateur. C'est ce que nous espérions et c'est ce qui

a mobilisé notre énergie. C'est comme une démarche de projection très en avant où l'on se lance dans le vide pour créer un nouveau point de repère. L'impact à mon avis se fera sentir sur le long terme et dépendra beaucoup des suites que chacun donnera. EN ayant été le principal inspirateur, je suis franchement le plus mal placé pour en tirer les conclusions. La seule chose que je peux dire, c'est que cette démarche réputée impossible s'est révélée possible, que des participants extrêmement divers ont accepté bien des nouveautés et bien des imperfections qui auraient pu susciter une réaction générale de rejet, que des convergences inattendues se sont révélées, que le profond désir de dialogue au niveau international s'est vérifié et que les gens sont en attente de démarches nouvelles parce qu'ils savent que c'est vital pour l'avenir. Le matériau réuni avant et pendant l'Assemblée se prêtera à de multiples suites et valorisations mais cela ne dépend plus avant tout de moi.

Jin Syian : Que souhaiteriez-vous dire aux Chinois ? aux lecteurs de cet entretien, aux participants, aux futurs compagnons de route, et aux hommes politiques qui ne sont pas toujours inconscients ou insensibles aux mutations sociales nationales ou internationales.

Qu'attendez-vous de la Chine ?

P. Calame : La Chine, est un des grands pôles de civilisation de l'humanité. Elle doit assumer cette place historique sans complexe d'infériorité et sans arrogance. Le peuple chinois peut ainsi contribuer de manière majeure aux mutations du siècle qui vient et constituer un acteur décisif de la communauté internationale en formation. Pour cela, il ne suffit pas que les autorités politiques le veuillent, il faut aussi et surtout que la société chinoise ait la possibilité de se structurer pour contribuer à construire ces perspectives. La prochaine étape ne serait-elle pas une assemblée chinoise de Citoyens sur le même modèle que l'Assemblée mondiale permettant à chaque secteur de la société avec ses propres questions, ses propres perspectives et ses propres propositions non seulement à l'avenir de la Chine mais aussi à l'avenir de l'humanité, les deux me paraissant inséparables.