

"Déjeuner" de la gouvernance du 11 juillet 2001
Rencontre avec M. Pierre Calame, Directeur Général de la Fondation C. L. Mayer

Avant de devenir directeur de la Fondation L.C. Mayer, M. Pierre Calame a longtemps travaillé dans l'administration française, ce qui lui a permis de constater que l'on rencontre partout des problèmes de gouvernance, où que l'on soit.

On peut se demander si les deux notions qui nous intéressent ici, le développement durable et la gouvernance, sont seulement des mots à la mode ou si elles témoignent d'un vrai changement. Pour Pierre Calame, ce sont des défis radicaux qui appellent un renouvellement des méthodes anciennes.

A notre époque, les évolutions techniques sont très rapides, mais les institutions ne progressent pas à la même vitesse, d'où un décalage dans les régulations politiques et sociales et dans nos modèles de développement. On gère les défis d'aujourd'hui avec les idées d'hier et les institutions d'avant-hier ! On n'est pas capable d'intégrer les relations ; on traite le citoyen et le consommateur de manière isolée à travers des filières verticales et cloisonnées.

Par ailleurs, on constate que l'on ne peut plus traiter les problèmes à un seul niveau. Et nous ne sommes pas encore sortis du système de l'Etat-nation, qui organise les services publics, etc. L'Etat-nation est encore le porte-parole privilégié d'un intérêt national. Or les problèmes ne peuvent plus être résolus à cette échelle.

La gouvernance est la mise en place dans une société de l'ensemble des régulations lui permettant de fonctionner.

Aujourd'hui, plus personne ne maîtrise le développement des sciences et du marché, qui est abandonné par le politique. Les moyens, comme par exemple le progrès scientifique, sont considérés comme des fins. Or, il n'y a pas de développement durable sans politique.

Ce mode de développement a entraîné plusieurs types de crises :

- une crise des relations entre êtres humains, réduites souvent à un rapport marchand et marquées par des phénomènes d'exclusion ;
- une crise des relations entre sociétés ;
- une crise des relations entre l'humanité et son environnement.

L'incapacité de réformer les systèmes publics en profondeur est l'alliée de la pensée unique (ultralibérale).

De nos jours, plusieurs échelles de gouvernance existent, mais elles sont inadaptées. Sur un sujet comme le problème de la maîtrise des sciences et des technologies, il n'existe pas d'enceinte au niveau mondial pour en débattre. Les concepts traditionnels voulant que l'on gère un problème à un seul niveau du territoire sont totalement inadaptés.

Le problème est d'arriver à articuler l'action entre les différents niveaux (local, national, supranational). De plus, penser aujourd'hui que l'Etat-nation est au-dessus de la société

civile, est dépassé. Comme il est dépassé de penser que le politique et l'administratif sont deux sphères séparées : elles doivent cohabiter. L'obsession de la séparation comme instrument de la clarté conduit à une impasse ; il faut faire appel au sens des opérateurs dans les réformes ; les réformes à coup de pied au... n'ont comme seul résultat que de renforcer la peau du... ! Plus les réformes sont complexes, plus il faut s'attacher à trouver des solutions acceptables, par la voie de la coopération. Or il n'y a pas de sanction positive du travail collectif.

Pourquoi les fonctionnaires n'auraient-ils pas le droit d'avoir des émotions ? Comment assurer que l'esprit l'emporte sur la lettre et que le devoir de pertinence ait la priorité sur l'application aveugle de la règle ?

Par ailleurs, la production de l'intérêt public ne passe pas forcément que par les acteurs publics, mais aussi par le privé. Les rapports d'Amnesty International sur les droits de l'homme sont par exemple devenus une référence reconnue, même pour les Etats.

Il existe un cloisonnement vertical et horizontal entre les différents niveaux. Réformer les administrations est considéré comme impossible, or ce n'est pas. Cela demande seulement une vision longue. Il faut en effet 15 ans pour réformer une culture administrative. Les politiques n'ont pas le temps de faire des réformes, ils se contentent de faire des discours et des lois ponctuelles, mais pas de vraies réformes en profondeur. Il y a un déficit abyssal d'investissement intellectuel sur le management public ; on a seulement transfusé les règles du privé qui ne sont pas adaptées.

La gouvernance est un phénomène fractal qui se pose de la même manière à tout les niveaux : dans la cité et pour la planète.

C'est l'art de conjuguer l'unité et la diversité ; les défis sont les mêmes partout mais les réponses sont différentes. Elles doivent impliquer les intéressés dans la recherche des solutions. Pourquoi l'Europe ne valorise-t-elle pas davantage la méthode communautaire et son expérience à cultiver le champ des conciliations entre diversité et unité ?

Il y a un devoir d'intelligibilité à travers une éthique du dialogue dans des rapports entre égaux et non pas du type administration/usagers, sous-traitants/donneurs d'ordre...

Il existe aussi un devoir de projet comme une aventure partagée entre acteurs.

Tout ceci doit se traduire dans une subsidiarité active, c'est à dire une articulation intelligente des divers niveaux de gouvernance, qui prenne en compte la priorité de la pertinence.

Concernant le développement durable, les villes et les territoires sont les bases de la gouvernance de demain. Et on ne peut pas fonder le développement durable sans une réflexion conceptuelle sur la nature des biens.

Questions

Les questions ont porté sur l'incapacité du service public à se réformer et sur la résistance au changement ; sur le territoire comme schéma de développement de l'espace communautaire, avec une question sur « qui fait quoi » en Europe ; et enfin sur la question des compétences et la future CIG.