

La gouvernance de l'agenda des solutions

Proposition :

Pour définir cette gouvernance, il faut en identifier le cahier des charges puis en déduire des propositions concrètes, inspirées de la théorie de la gouvernance.

1. Le cahier des charges

L'agenda des solutions devrait être non seulement une vitrine des engagements des acteurs non étatiques mais aussi un moyen, au fil des années, de susciter une émulation et un renforcement mutuel entre ces actions, d'amplifier leur ambition, de faire naître de nouvelles coopérations entre acteurs et entre actions thématiques.

En effet, la lutte contre le changement climatique procède d'une démarche plus large : la conduite d'une transition systémique à long terme vers des sociétés durables. Chaque mot compte :

- ⑩ transition : l'itinéraire de passage d'un état à un autre ;
- ⑩ systémique : impliquant à la fois innovation technique, innovation sociale et innovation institutionnelle ; supposant une innovation frontale car les dynamiques ou les inerties interagissent entre elles ;
- ⑩ mobilisant tous les acteurs ;
- ⑩ à long terme, ce qui suppose des apprentissages construits dans la durée.

On ne peut s'en tenir à un catalogue d'actions vertueuses séparées les unes des autres, il faut se référer à une théorie et une méthode de changement systémique (voir note jointe) dont la caractéristique est qu'il faut : réunir un ensemble d'innovations dont chacune, prise séparément, est assez simple mais dont la combinaison est rare ; agir à plusieurs échelles à la fois ; construire les étapes du changement.

D'où partons nous ? D'un premier agenda présenté lors de la COP21 qui, implicitement, contient le message : « certes, les actions des Etats ne sont pas à la hauteur des engagements collectifs de maintenir l'élévation des températures bien en dessous des 2° (et l'accord de Paris a le mérite de souligner le fossé entre engagement collectif et somme des engagements individuels des Etats, avouant explicitement une schizophrénie visible de tous) mais ce déficit de volonté publique sera comblé par une action des autres acteurs, non étatiques ».

Mais l'analyse des « solutions » présentées à Paris montre à son tour (cf. note jointe) qu'il y a un fossé plus grand encore entre la somme de ces actions et l'objectif d'une transition systémique. Mais comme ces actions sont segmentées, mobilisent les acteurs chaque fois différents, sont présentées de façon hétérogène, leur ampleur effective est parfois difficile à discerner.

La gouvernance de l'agenda des solutions doit donc être conçu comme le moyen de passer progressivement de cet état des lieux initial à l'objectif rappelé précédemment.

Un autre élément du cahier des charges est que cet agenda est par définition ouvert. Si l'on se réfère aux traditions associatives et syndicales, l'agenda ne peut donc pas être la la somme des actions des membres de l'institution. De même, les instances dirigeantes de l'agenda n'ont pas d'autre moyen qu'un

moyen réputationnel, « name and shame » de convaincre les porteurs de solutions et d'innovations d'agir. Il s'agit donc d'une gouvernance de type « prestation de service » : **un outil et des méthodes au service d'une communauté aux contours indéfinis et que l'on espère sans cesse élargir.**

Cette description permet déjà de cerner les contours d'une «gouvernance» profitant aux porteurs de solutions : permettre des apprentissages collectifs construits dans la durée (communauté apprenante) ; mesurer le chemin parcouru et le chemin à parcourir (le fossé entre le nécessaire et le réel) ; faciliter la transmission à de nouveaux acteurs et innovateurs des apprentissages accumulés au cours du temps ; dégager dans chaque domaine, à partir de la confrontation de l'expérience, les principes directeurs gouvernant le succès de l'action ; doter chaque acteur individuellement et la communauté des acteurs pris collectivement d'un référentiel du changement systémique ; susciter un partenariat entre acteurs et une synergie entre actions.

2. Les formes de gouvernance adaptées à ce cahier des charges

On a pu montrer (voir note jointe) que le passage de sociétés fermées et stables à des sociétés ouvertes et en transition implique un « changement de trépied » de la gouvernance. Le trépied traditionnel, celui de sociétés fermées et stables, est celui que nous connaissons bien : des institutions ; des statuts et des règles régissant le fonctionnement des institutions ; des compétences allouées à chacune. C'est particulièrement visible dans le cas de l'organisation administrative et politique ; mais c'est vrai aussi dans le cas des associations, des syndicats et des partis politiques. Associations syndicales et partis reproduisent d'ailleurs de façon générale le principe démocratique « un homme une voix », indépendamment de la contribution réelle de chaque membre à l'œuvre collective, avec des instances dirigeantes élues par l'ensemble des membres. On peut observer bien sûr que le fonctionnement concret est assez éloigné de ce modèle « pur », quelques personnes plus impliquées ou plus influentes que d'autres étant en mesure de contrôler les instances dirigeantes, mais il n'en reste pas moins qu'on se réfère à ce modèle idéal.

Dans des sociétés en transition et ouvertes, ce modèle fonctionne mal ou en tout cas moins bien. Certes, subsistent des institutions avec des statuts, des membres et des règles mais ce ne sont pas eux qui sont au cœur de la gouvernance. Celle-ci repose sur un second trépied : des objectifs communs ; une éthique partagée du vivre ensemble ; des dispositifs de travail.

La description du cahier des charges nous permet déjà d'énoncer l'objectif commun : faire connaître, mutualiser, changer d'échelle ou d'ambition, conduire ensemble un changement systémique. L'éthique, se sont les valeurs qui fondent la communauté ouverte des acteurs. Dans le cas présent, ces valeurs seraient de deux natures : celles qui régissent les relations entre les membres, loyauté dans la transmission des informations, ouverture aux autres et, désir de transmettre et d'apprendre ; celles qui régissent les relations à l'objectif commun, par exemple l'adoption d'une charte des responsabilités communes, déclinée pour l'adapter à différents milieux socioprofessionnels et différents domaines d'action, charte par laquelle les acteurs reconnaissent que face aux défis communs de préservation du climat la responsabilité de chacun est engagée à proportion de son pouvoir.

Enfin, les dispositifs de travail : ils sont en général de trois natures : tout ce qui facilite la mise en contact mutuel (en particulier un annuaire commun) ; un cadre commun de présentation des actions et des expériences ; l'inscription de chaque action dans un champ sémantique large, pour permettre en particulier d'identifier les transversalités entre des domaines d'action en apparence distants l'un de l'autre ; des méthodes de capitalisation de l'expérience collective pour en dégager les principes directeurs.

3. Le modèle de l'Alliance (voir note jointe) semble dans ce cas le plus approprié

Il permet en effet de distinguer trois types d'organes : le *noyau des membres fondateurs*, qui n'a pas de rôle opérationnel mais assure la veille du respect de la charte (éthique commune et acceptation des disciplines de travail collectif) ; une *équipe opérationnelle*, dont la légitimité est fondée non pas sur le fait qu'elle émane de la communauté ouverte des alliés mais qu'ils peuvent vérifier qu'elle est effectivement au service du bien commun ; une *assemblée ouverte d'alliés*, tous ceux qui se reconnaissent dans la charte de l'Alliance.

Cette formule d'Alliance a plusieurs mérites par rapport à des modes de fonctionnement associatifs traditionnels : elle permet un gradient d'engagement des alliés, depuis ceux qui contribuent épisodiquement jusqu'à ceux qui se dévouent très fortement au bien commun (le pouvoir dans une alliance découle en effet de la valeur ajoutée apportée par chacun et non des positions statutaires.) ; elle garantit un fonctionnement dans la durée ; elle permet le développement de méthodes de capitalisation et d'apprentissage.