



Le trépied de la gouvernance dans une société en évolution

Des objectifs partagés ; des valeurs communes ; des dispositifs de travail. Rappel de la différence entre institution et acteur collectif. Enjeu de la gouvernance démocratique : produire un acteur collectif capable d'agir dans un système mondialisé et de se réguler en associant tout le monde à la définition des buts à atteindre. L'enjeu préalable de la construction d'une communauté de destin justifiant les limites à la liberté de chacun : l'exemple de la construction européenne, les limites d'une construction par les institutions et par les règles.

Alors, tout ça, c'est bien joli me direz-vous. Vous vous livrez à une joyeuse entreprise de démolition, mais enfin qu'est-ce que vous proposez de mettre à la place ? A la place, je vais sans doute vous surprendre, il faut substituer au trépied traditionnel (institutions, compétences, règles), un autre trépied : *des objectifs partagés, des valeurs communes et des dispositifs de travail*. Je m'explique. Je ne prétends pas qu'il faut faire disparaître les institutions, ce serait un malentendu complet entre nous. Il faut les *subordonner* à ce nouveau trépied. Ces trois pieds du nouveau trépied ne sont pas eux mêmes absents de la gouvernance traditionnelle. Dans la gouvernance traditionnelle, il y a bien des objectifs partagés. On pourrait presque dire que c'est l'objet même du politique. Il y a bien des valeurs communes, elles sont célébrées aux frontons de nos mairies : Liberté, Egalité, Fraternité pour ne citer que celles-là. Elles figurent en général dans le préambule des constitutions, et il y a bien, au-delà des compétences attribuées aux collectivités, des dispositifs concrets de travail qui se mettent en place. La description dans les textes de questions aussi concrètes que les relations entre des maires et des administrés pour la délivrance des permis de construire ou l'élaboration de diagnostics partagés, comme on le dit de plus en plus souvent à propos des agglomérations, implique non seulement des procédures codifiées par l'Etat comme on le faisait autrefois, mais aussi des *pratiques* qui s'inventent concrètement dans chaque agglomération et d'ailleurs qui sont variées, différentes, et c'est bien, d'une agglomération à l'autre. Il ne s'agit pas de faire disparaître ces institutions. Il ne s'agit pas de dire que des objectifs, des valeurs, des dispositifs, c'est quelque chose de nouveau. Il s'agit simplement de changer leur place. De dire : les institutions, les compétences, les règles, c'est subordonné à ce qui est central, les objectifs partagés, les valeurs communes, les dispositifs de travail.

On parle de démocratie. Quels sont aujourd'hui les enjeux fondamentaux de la démocratie ou d'une gouvernance démocratique ? Il s'agit de faire en sorte, comme je l'ai déjà un peu évoqué à propos des territoires à petite échelle, de *construire des communautés se percevant un destin commun*, condition pour que chacun accepte, au nom du bien commun, des sacrifices sur ses libertés individuelles ; des communautés capables de faire face au défi de mettre en œuvre des objectifs communs. Il s'agit bien d'*outiller* la communauté dans sa capacité à se prendre en charge et à s'orienter dans un système qui est maintenant irréductiblement mondialisé. Alors, ça, ça implique effectivement des préalables. Ça implique, par exemple ce qui a l'air terriblement banal et pourtant absolument fondamental, que l'on s'assure du sentiment d'une communauté de destin. Quel est le drame de l'Union européenne ? Quel est le drame du monde d'aujourd'hui ? C'est que l'Europe s'est construite de plus en plus rapidement et c'était nécessaire, c'était inéluctable, à travers des institutions, à travers des volontés politiques, sans pour autant qu'on se demande si les peuples européens se sentaient réellement partager un même destin. *Il n'y a pas eu de vrai processus de dialogue au sein de ce qu'on aurait envie d'appeler un peuple européen*. Il ne suffit pas de dire : je suis citoyen européen. Et d'ailleurs, on voit très bien le contraste entre les classes moyennes supérieures, celles qui bénéficient des programmes Erasmus, qui circulent, qui voyagent, qui ont l'occasion d'aller à Bruxelles, qui voient de près fonctionner les institutions européennes, qui apprécient cette chance inouïe de dialoguer avec des Slovaques, des Grecs, des Allemands, etc. Et puis, malheureusement, la majorité de la population pour qui tout ça ce sont des abstractions. L'Europe c'est plutôt des concurrents déloyaux. On se souvient du coup du plombier polonais. Les concurrents déloyaux ! L'idée qu'on est lié par une irréductible communa-

té de destin, rien n'a permis de le produire. L'élection au suffrage universel du Parlement européen a été un progrès formidable, même la nouvelle avancée récente, l'idée que chaque Parti proposera un Président de la Commission européenne de manière à ce que celui-ci soit investi d'une plus grande légitimité démocratique, c'est formidable. Ce sont des progrès. Mais ça ne remplace pas le processus de construction d'une communauté de destin. Ça ne remplace pas de trouver des moyens par lesquels le dialogue se produit.

Que dire alors de l'échelle du monde ! On dit que le monde est devenu un village, mais c'est malheureusement encore au stade de la littérature. Ce qui se passe au Bangladesh du fait de nos modes de vie et de leur impact sur le changement climatique, ça reste de l'ailleurs. Ça n'est pas nous. Ça n'est pas la communauté humaine. Ça reste une abstraction philosophique. Qui a eu la chance de dialoguer réellement et pas seulement par émission télévisée interposée avec des Bangladeshis, avec des Pakistanais, avec des gens des îles du Pacifique ? Sans contacts personnalisés, sans processus de dialogue citoyen, ça reste des abstractions. *A fortiori*, la discussion sur les objectifs communs. Un objectif commun, c'est profond, c'est irréductible à discuter entre le programme politique des différents candidats à une élection municipale. Où sont les processus qui permettent de le construire ? Cours d'instruction civique, c'est bien. Est-ce pour autant que Liberté, Égalité, Fraternité, sont des réalités vécues ? Rien n'est moins sûr. Autour de quelles valeurs peut-on construire une communauté humaine viable, des communautés humaines viables au XXI^{ème} siècle ? Où est-ce qu'on en débat ? Et enfin, inventer les manières de faire pour renouveler la démocratie. Inventer les manières de faire pour construire des politiques adaptées à des réalités complexes. Inventer des pratiques concrètes de coopération entre les niveaux de collectivités territoriales demande autre chose que de la répartition de compétences, demande que l'on réfléchisse en termes de dispositifs de travail, de manières de faire.

Vous savez, les fondements culturels de la gouvernance sont tels que tant qu'on ne touche pas à la manière dont nous apprenons à coopérer il ne se passera pas de véritables changements. Aujourd'hui, notre système éducatif privilégie systématiquement la compétition et la construction des élites par élimination des autres. On peut toujours venir chanter le lendemain les vertus de la coopération ! Tant qu'on ne touche pas au système éducatif, on fabrique des dispositifs de travail fondamentalement incohérents.

Voilà le nouveau trépied adapté à une société en changement, celui qui donne la capacité de réviser rapidement des dispositifs de travail et, par des processus épisodiques, par ce que j'appelle pour faire image des assemblées institutantes, d'actualiser les raisons du vivre ensemble, processus qui ne se retrouvent pas dans la vie politique ordinaire. De dire : allez, cette fois-ci, on prend le temps non pas de faire une assemblée constituante pour re-fabriquer des autres institutions, on prend le temps de *se ré-instituer comme communauté* en se parlant en membres d'une même famille de ce qui nous relie. Et nos défis communs font partie de ce qui nous relie, et pas seulement de l'inquiétude que ça nous crée par rapport à l'avenir. Les défis communs, c'est aussi ce qui nous unit. On sait bien que, souvent, c'est à travers des défis à relever que les communautés se construisent. Eh bien, il faut inventer de nouvelles manières de le faire au niveau local, mais oui même au niveau local ! au niveau national, au niveau européen, au niveau mondial pour que l'on construise objectifs, valeurs et dispositifs en commun.

