

*'On parle volontiers aujourd'hui de la
nécessité d'une gouvernance mondiale'*

*Micheline Calmy-Rey
Présidente de la Confédération Suisse*

L'Observatoire de la Fondation pour Genève publie une collection de **quatre cahiers** pour décrire le changement qui s'opère dans la gouvernance monde.

N°1 la « soft gouvernance ». Point de départ de la compréhension des nouvelles pratiques en relations internationales. Le quoi?

N°2 le « multi-stakeholder ». De nouveaux acteurs entrent dans le jeu international et changent la donne. Le qui ?

N°3 les « processus & méthodes ». Une nouvelle gouvernance entraîne de nouveaux processus de négociation mais aussi l'expérimentation de nouvelles méthodologies de travail. Le comment ?

N°4 l' « agenda ». Quels sont les thèmes qui créent l'actualité des relations internationales en « soft governance » et pourquoi?

www.fondationpourgeneve.ch

S
gouvernance
Soft
Fondation pour Genève - Soft
L'Observatoire - Fondation pour Genève - Soft
Cahier n°1 - L'Observatoire - Fondation pour Genève - Soft



Fondation pour Genève

Xavier Comtesse

« S O F T »

G O U V E R N A N C E

Préface

Interview

Contributions

Micheline Calmy-Rey

Joseph Nye

Daniel Vasella

Jakob Kellenberger

Luzius Wasescha

Roger de Weck

Martine Brunschwig Graf

Cahier n°1

Cahier n°1

Soft Gouvernance



Préface ||

Le monde dans lequel nous vivons est différent de celui que nous avons connu il y a à peine 15 ans. Des bouleversements importants sont intervenus, sur lesquels il est difficile de réfléchir de manière cohérente. L'histoire qui nous semblait une marche un tant soit peu prévisible, tendue vers un point précis, s'est complexifiée à un point tel que son tracé est devenu des plus imprévisibles. Dans un monde caractérisé par la multiplication des acteurs et travaillé par des tendances contradictoires, de l'intégration régionale au repli identitaire, les processus classiques de la guerre ou de la paix se transforment, tandis que se font jour de nouvelles préoccupations. Les phénomènes ou problèmes sont devenus globaux, comme l'éthique, la sécurité, l'environnement, le développement durable et la lutte contre la pauvreté. Ces questions mobilisent toujours plus de forces politiques et sociales à l'intérieur de ce qu'on appelle le «village global».

La politique mondiale n'est plus aujourd'hui la simple addition de relations entre Etats. Elle n'est plus conduite exclusivement par les diplomates et les hauts fonctionnaires. Avec le développement rapide des moyens de communication et de diffusion de l'information, elle est aujourd'hui l'affaire d'une pléthore d'intervenants (ONG, sociétés civiles, grandes entreprises, fondations, courants d'opinion ou d'actions comme ceux ayant conduit aux attentats du 11 septembre 2001). Les frontières politiques sont devenues poreuses, rendant difficiles les pratiques traditionnelles de régulation étatique, transformant du coup la politique mondiale en un processus transnational beaucoup plus complexe.

On parle volontiers aujourd'hui de la nécessité d'une «gouvernance mondiale». Il s'agit d'une notion quelque peu vague, mais qui fait son chemin. En parler, c'est invoquer l'idée, importante à mon sens, que l'intérêt général n'est plus donné et enfermé dans une sphère restreinte. Au contraire, il se construit et circule, appartenant momentanément à différents niveaux d'appropriation. A toutes les échelles, de l'entreprise à l'ONU, en passant par les politiques publiques, la gouvernance renvoie aujourd'hui à une gestion en réseaux, fruit de la multiplication

des acteurs internationaux, de l'émergence de problèmes spécifiques et globaux et de l'approfondissement de l'interdépendance des Etats. Il ne faudrait pas pour autant penser la gouvernance mondiale comme une nouvelle construction institutionnelle, une sorte d'ONU bis, mais comme un ensemble de dispositifs politiques, économiques, sociaux et culturels, réunis en un ensemble dit de «soft governance», capable véritablement de faire de la mondialisation un processus réapproprié et non pas subi.

L'image internationale de la Suisse est celle d'un Etat neutre et engagé, image qui s'est construite avec le temps et qui a véritablement façonné sa crédibilité: sans passé colonial ni agenda caché. C'est en soi le prototype même d'une soft governance, la Suisse étant dotée de l'estime et du prestige que lui valent à la fois sa longue expérience de la démocratie, du pluralisme et sa tradition humanitaire. Pays dénué d'arrière-pensées, sa contribution et son engagement en faveur du respect du droit international sont partout reconnus. Sa voix utilise le ton du pluralisme, de la tolérance et de l'intégration. Elle est écoutée tant dans la promotion des valeurs que dans la gestion de visions différentes, voire antagonistes, du monde, telles celles qui secouent aujourd'hui la scène internationale dans ce qu'on appelle communément le «clash des civilisations».

Dans ce contexte, la Genève, suisse et internationale, foyer d'une intense activité diplomatique et de réseaux, due aux multiples organisations internationales et ONG qui s'y sont établies et dont les actions sont cruciales pour l'être humain, a toutes les qualités requises pour être ce carrefour de la réflexion sur le monde et par le monde qu'on lui prête d'être, au service d'une diplomatie consensuelle.

Micheline Calmy-Rey

Présidente de la Confédération Suisse
Cheffe du Département des Affaires Etrangères

Avant-propos

Le réchauffement climatique, les grandes pandémies, le développement durable, la résolution des conflits et le maintien de la paix, les crises humanitaires, la lutte contre la pauvreté, le commerce globalisé retiennent quotidiennement l'attention des médias et des populations de par le monde. Sommes-nous seulement conscients qu'à la fois ces thèmes sont débattus à Genève et que de toutes nouvelles formes de gouvernance s'y inventent? Tout semble ainsi être en question.

Comme le souligne notre Présidente de la Confédération suisse dans sa préface: le monde des relations internationales a beaucoup changé au cours de ses quinze dernières années. Avec la fin de la guerre froide et l'émergence de problèmes devenus de plus en plus globaux, de nouveaux acteurs apparaissent aux côtés des Etats. Notre région voit ainsi proliférer sur son territoire une multitude d'institutions spécialisées, de sociétés multinationales ainsi que des groupes d'intérêt divers qui interagissent en réseaux, tout en élaborant de nouvelles pratiques.

Comment la Suisse, et Genève en particulier, peuvent-elles se positionner en qualité d'acteurs de choix d'un échiquier international dont les pions sont en mouvement constant?

C'est à cette problématique, de la plus haute importance pour notre région que la Fondation pour Genève tente d'apporter une contribution à la réflexion générale menée notamment par les Autorités fédérales et genevoises. En publiant une collection de quatre cahiers, l'Observatoire de la Fondation pour Genève souhaite participer à une meilleure connaissance des changements en cours et alimenter, par le biais d'un travail confié à M. Xavier Comtesse, le débat que peut susciter l'émergence d'une nouvelle forme de gestion des affaires du monde pour le développement international de Genève.

Joseph Nye parle de « soft power » pour décrire ces nouvelles réalités. Quelles sont-elles? Qui sont ses nouveaux acteurs? Comment fonctionnent ses réseaux et pour quels objectifs? Y-a-t-il un nouveau rôle à jouer pour les Etats hôtes, et si oui, lequel?

Ce premier cahier expose l'idée d'une «soft gouvernance» comme point de départ de la compréhension des transformations en cours. A en croire les témoignages de M. Daniel Vasella, Jakob Kellenberger, Luzius Wasescha, Roger de Weck et Madame Martine Brunschwig Graf, Genève, avec sa forte signature internationale, se doit de relever le défi posé par l'émergence de cette nouvelle forme de gouvernance du monde, dont elle semble être l'écrin naturel, tant lui sont familières les valeurs qui sous-tendent une diplomatie plus consensuelle que coercitive.

Suscitant bien des espoirs, cette nouvelle forme de gouvernance n'est néanmoins pas sans risque. Seule une parfaite connaissance de ses enjeux et la mise en commun d'efforts pragmatiques semblent être le chemin à suivre, si l'on veut faire évoluer à la fois la place et l'image qu'occupe Genève dans le concert international.

En diffusant largement ce cahier, et en trois langues, la Fondation pour Genève se propose de vous associer à cette démarche de réflexion qui porte sur un avenir commun encore largement à construire.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

Guillaume Pictet

Président de la Fondation
pour Genève

Tatjana Darany

Directrice de la Fondation
pour Genève

L'émergence d'une nouvelle gouvernance



La gestion des affaires du monde s'est à la fois intensifiée et complexifiée.

Intensifiée, car avec la globalisation, tout ou presque est désormais l'affaire de tous. Songeons un instant aux questions du climat, du commerce, de l'humanitaire, de la sécurité, de la santé, du sport, du développement durable ou encore des religions.

Complexifiée, car le nombre d'acteurs intervenant dans la discussion ou la négociation s'est accru ces dernières décennies de manière exponentielle. Ainsi, les ONG, les médias, les Think Tanks, les lobbyistes, les entreprises, les syndicats et plus généralement la société civile, tous ensemble disputent aux Etats le monopole de la gestion des affaires du monde. Dès lors, nous nous trouvons face à un paradoxe sans précédent: l'aff-

faiblissement des Etats-nations et la montée en force de la société civile dans le champ des relations internationales. Du jamais vu! Pourtant, cette nouvelle pratique de la «soft gouvernance» est en train de se déployer pour résoudre en partie ce paradoxe, en donnant en quelque sorte, à tout le monde la chance de s'asseoir à la même table de négociation. En favorisant les processus volontaires de recherche de consensus, la «soft gouvernance» s'impose progressivement comme une véritable alternative aux méthodes coercitives trop souvent utilisées dans le passé. Comprendre ces nouvelles pratiques devient alors indispensable à ceux qui, acteurs ou non, s'intéressent aux futurs possibles de notre monde.

Dans l'arsenal des méthodes, des procédures et des accords qui dictent les relations internationales, une expression symbolisant un certain renouveau de la gestion des affaires internationales a fait ces dernières années son apparition: c'est le terme de la «soft gouvernance». Cette expression doit clairement son origine à cet autre concept du «soft power», introduit pour la première fois en 1990 par le Professeur Joseph Nye dans son livre *«Bound to Lead: the Changing Nature of American Power»* et plus explicitement développé par lui en 2004 dans son autre ouvrage *«Soft Power: the Mean to success in World Politics»*. Ainsi, une première approche suggère que la «soft gouvernance» utilise le «soft power» comme instrument principal de la gestion des affaires internationales.

La réflexion sur la «soft gouvernance», que nous allons aborder au long de cet ouvrage, tente cependant de prolonger la formulation de Joseph Nye à un ensemble plus étendu des processus de gouvernance des affaires internationales notamment en intégrant la palette des différentes méthodes de travail et des référentiels utilisés par les différents protagonistes. Notre approche se définit comme un prolongement vers quelque chose de plus large englobant des méthodes en devenir. Les expérimentations, dans l'usage de cette nouvelle gouvernance, seront donc avant tout notre guide, les histoires vécues notre référence. Ce glissement terminologique, introduit par le changement de mot: gouvernance à la place de «power», nous autorise aussi à éviter de regarder de trop près les jeux de pouvoir réel, ceux du «hard power» au profit des règles du jeu en construction. Sans ignorer l'importance des rapports de force traditionnels, dans la conduite des affaires du monde, nous allons chercher à décrire davantage les nouvelles relations émergentes.

Toutefois, pour des raisons de clarté, nous allons rapidement parcourir la définition du «soft power». Puis dans un second temps, nous donnerons une définition ouverte à la «soft gouvernance» ce qui nous permettra ensuite de nous intéresser aux nouvelles pratiques dans le cadre des relations internationales contemporaines.

«Soft power»: une brève définition

Le «soft power» est un terme utilisé en théorie des relations internationales pour décrire la capacité d'une organisation politique ou non, comme un Etat ou une organisation non étatique, à influencer indirectement le comportement d'un ou de plusieurs autres organisations politiques. Au contraire de mesures coercitives utilisées dans le «hard power» à partir d'actions comme le recours au militaire ou au blocus économique, le «soft power» va faire appel à des mesures plus subtiles empreintes de cultures, de valeurs, de meilleures pratiques (*best practices*), de convictions ainsi que d'une capacité à convaincre ou à rechercher un consensus. La force ici est la persuasion et non plus la coercition.

«Si le concept de pouvoir est la capacité d'influencer les autres à faire ce que vous voulez, alors il n'y a que trois voies possibles: le menacer avec le bâton, l'acheter avec la carotte ou l'attirer par le co-optage».

C'est dans ces termes que Joseph Nye décrit simplement sa vision du «soft power».

Mais par extension, ce concept va bien au-delà d'une simple notion d'influence. Si un ou plusieurs partenaires en relations internationales sont convaincus de la justesse de leur point de vue, ils peuvent non seulement coopérer sur des bases d'accord négociées mais aussi participer à l'élaboration même du processus de recherche d'un consensus. Alors le concept de «soft

power» est vraiment en marche. Ce dépassement dans l'acceptation ou l'attrait, induit un acte d'appropriation essentielle au «soft power», car il oblige en quelque sorte les partenaires à passer à l'action. En effet, la vraie faiblesse du «soft power» est qu'il est non contraignant et donc peut souvent déboucher sur des non-actions.

Pour éviter cette situation et dans le cas d'un processus d'actions bien mené (nous l'évoquerons à travers des exemples plus loin dans le texte), alors il est certain que le «soft power» a plus d'atouts pour déboucher sur des résultats que le «hard power» aurait sans doute eu du mal à obtenir. Car l'acceptation sous la contrainte d'accords pousse souvent les adversaires à ne pas véritablement les appliquer. C'est essentiellement là que se dessine le réel pouvoir du «soft power» qui s'engage sur la voie d'initiatives inédites avec des styles originaux de recherche consensuelle de solutions, et qui tranche avec la politique du «hard power».

Cette logique permet aux groupes d'intérêts, à la société civile et aux Etats de s'attribuer les résultats de ce processus consensuel et donc de les mettre en œuvre plus facilement.

Cependant sans nier le rôle que peut jouer le «hard power», il est indéniable que dès lors qu'un nombre élevé d'acteurs entre en jeu, l'approche par le «hard power» devient quasiment impossible à appliquer. Songez un instant à la gestion mondiale de la question de l'environnement ou à celle des armes atomiques, il serait improbable qu'une armée ou un blocus économique puissent contraindre par la force l'ensemble des acteurs à agir ensemble. C'est en cela que l'émergence du concept du «soft power» est légitimement associée à la montée en force des questions globales et de la gouvernance du monde.

«Soft gouvernance» : une définition ouverte

La «soft gouvernance» est une approche de gouvernance¹ non contraignante qui favorise des pratiques et des mises en œuvre de décisions prises collectivement dans le domaine des relations internationales. Elle applique en ce sens des méthodes de recherche consensuelle appropriées à des problèmes spécifiques. La palette des dispositifs déployés est large. La mise en œuvre est volontaire. Les processus sont donc souvent plus importants que les décisions.

Cet ensemble de pratiques dans les relations internationales n'est pas si récent que l'on pourrait s'imaginer, c'est plutôt son usage actuellement généralisé qui en a révélé son importance. Les exemples ne manquent pas: de Rio (1991) à

La société civile, les groupes d'intérêts et les Etats s'obligent à passer à l'action permettant aussi à ceux-ci de s'attribuer les résultats du processus consensuel.

Kyoto (1997) sur les changements climatiques, de la lutte contre le Sida, le paludisme ou la tuberculose dans le domaine médical, du Sommet mondial de la société de l'information (WSIS, Genève en 2003 et Tunis en 2005) dans le domaine de la communication au *Millennium Declaration* en 2000 avec ses propositions pour atténuer la misère et les inégalités dans le monde.

Ainsi, la «soft gouvernance» s'oppose au concept de «hard gouvernance» concrétisé par l'intervention en Irak, le blocus économique de la Corée du Nord, les actions coercitives sur la prolifération des armes nucléaires.

Même si la littérature scientifique ou administrative ne parle guère de ces nouvelles pratiques, il ressort clairement qu'un usage oral de ce terme est fréquent dans les sphères de la nouvelle diplomatie intellectuelle. De Washington à Bruxelles, en passant par Genève, New York ou Vienne, les hauts fonctionnaires mais surtout les intellectuels des Universités et des Think Tanks, ont adopté ce nouveau terme et les pratiques qui en découlent. La multiplication de son usage va sans doute déboucher sur un précepte plus précis dont nous allons essayer avant tout de préciser les contours. La «soft gouvernance» implique plusieurs éléments:

- Un processus **consensuel** de recherche de solutions convergentes
- Des recommandations **non contraignantes**
- Un **nombre important d'acteurs** (*multi-stakeholders*)
- Une action ciblée sur des **thèmes spécifiques** de la gouvernance globale
- Un assortiment d'informations, de *benchmark*, de *peer review*, dirigé vers les **meilleures pratiques** (*best practices*)

Ces cinq éléments (consensuel, non contraignant, *multi-stakeholder*, thèmes spécifiques, *best practices*) sont les *patterns* communs à ce que l'on entend définir ici par «soft gouvernance».

¹ Le terme de «gouvernance» se réfère au développement de nouveaux styles de gouverner pour lesquels les frontières entre le secteur privé et public deviennent plus floues... L'essence de la «gouvernance» est de mettre l'accent davantage sur les mécanismes et les processus que sur les résultats mêmes...

G. Stocker, 1998; Peters et Pierre, 1998

The «Millennium» project

A la suite de la déclaration du Millennium de 2000, est lancé en 2002 par le Secrétaire général des Nations Unies, Monsieur Kofi Annan, le projet du Millennium qui consiste à inverser la tendance négative de la pauvreté, de la faim et des maladies pandémiques dans le monde. En fixant huit objectifs majeurs accompagnés de plans d'action, le projet veut éradiquer la pauvreté dès 2015. Sous la direction du Professeur Jeffrey Sachs et avec l'aide de milliers d'experts provenant de la société civile, des Etats et des entreprises, ces programmes d'action se veulent délibérément concrets par l'établissement d'objectifs mesurables. Sans contraintes formelles pour les Etats mais avec une gouvernance et une méthodologie de type «soft power», le projet a depuis cinq ans engagé des progrès remarquables dans bien des domaines sans pour autant être en mesure de finaliser le but fixé pour 2015.

Cependant, l'intérêt majeur du projet «*Millennium*» porte sur cet énorme effort, jusqu'ici jamais égalé, d'enrayer la spirale de la pauvreté.

Par ailleurs, c'est aujourd'hui le principal projet mondial en matière de «soft gouvernance». En y incluant l'environnement, la santé, l'éducation, la faim, la pauvreté et le développement économique, le projet chapeaute plusieurs autres grands projets comme ceux du «*Global Fund*», de Kyoto ou du «*Global Compact*».

(www.unmillenniumproject.org)

The Global Fund

Le «*Global Fund*», actif dans la lutte contre le Sida, la Tuberculose et la Malaria, est un partenariat privé-public établi à Genève en 2002.

La mission de cette organisation est d'augmenter significativement les ressources financières à disposition dans le monde pour combattre ces trois maladies. C'est ainsi que dès la première année de fonctionnement du «*Global Fund*», les ressources mondiales pour lutter contre la Malaria ont doublé. Grâce aux extraordinaires donations de la Fondation Bill & Melinda Gates, le *Global Fund* est devenu essentiellement un instrument pour aider financièrement, sur le terrain, les systèmes de santé nationaux et régionaux. La plus grande partie de leur aide va vers les régions très défavorisées du monde comme l'Afrique. En établissant des règles innovantes dans la coordination des efforts et dans le *reporting*, le Fonds garantit aux donateurs un usage optimal des dons. L'approche systématique, décentralisée et en perpétuelle recherche d'efficacité, apporte une contribution nouvelle en termes de best practice au sein des ONG. Par son exceptionnelle capacité à lever des fonds et son soutien aux programmes nationaux, l'organisation est en train de démontrer sa capacité à faire la différence. Le partenariat privé-public, tant pour la recherche de financement que pour les actions sur le terrain, prouve son ingéniosité à gérer les rapports *multi-stakeholders*. C'est un nouvel exemple de la «soft gouvernance» financière sur l'aide fournie aux systèmes locaux concernant les questions de santé. (www.theglobalfund.org)

Quelques exemples pratiques de «soft gouvernance»

Comme nous venons de l'esquisser, la «soft gouvernance» implique l'existence de certains facteurs déterminants pour que l'on puisse effectivement parler de gouvernance nouvelle. Nous allons observer ce phénomène à partir de démarches récentes:

- L'Union européenne a éprouvé le besoin depuis moins de dix ans d'introduire de nouvelles méthodes de gouvernance. La première expérience de ce type débuta à la fin des années 90 sous le label d'*open coordination* dans le domaine de la politique de l'emploi. Les Etats, les partenaires sociaux, les entreprises et la société civile entrèrent dans un long processus de discussions non contraignantes afin d'aplanir les différences de traitements dans le domaine de l'emploi sur l'ensemble du territoire européen. Cette méthode (*soft policy*), très éloignée des pratiques habituelles de l'«acquis communautaire» qui en quelque sorte forçaient l'intégration (*hard policy*), a montré rapidement son efficacité. L'expérience se poursuit encore aujourd'hui à la satisfaction de tous.

- Une seconde expérience fructueuse dans le domaine de l'espace européen de l'éducation avec notamment le processus dit de Bologne, ouvrit le champ à la création d'un espace géré sous les auspices d'une «soft gouvernance». Le network européen des spécialistes et des professionnels de l'éducation prit un rôle déterminant dans l'élaboration des politiques éducatives mais aussi (et l'on devrait dire surtout) dans les mises en œuvre. L'exemple de l'application des principes de Bologne, c'est-à-

dire la création d'un cursus universitaire commun composé de deux degrés diplômants: *Bachelor* et *Master*, a été l'œuvre de Recteurs, de Facultés et de Professeurs plus que des Etats. C'est dans ce domaine une véritable révolution et cela a marché.

- Au printemps 2000, en préparation à l'Agenda de Lisbonne pour la création d'une économie de la connaissance européenne, l'Union européenne généralisa le concept d'*open coordination* en précisant la méthodologie. L'objet essentiel de cette mise au point est la garantie d'efficacité pour une gouvernance non contraignante. Exigeant un ensemble de mesures et d'instruments d'accompagnement comme: des objectifs généraux sous forme de ligne de conduite, de système d'information ouvert, fait d'indicateurs, de *benchmarking*, de *monitoring* et de processus d'apprentissages mutuels sur les meilleures pratiques.

Sous l'effet de cette nouvelle approche, aujourd'hui il est possible d'affirmer que l'on assiste à l'émergence d'un concept politique semblable à celui de la «main invisible» si chère aux économistes comme formulé par Adam Smith en 1776 dans son livre sur la richesse des nations. Dans la gouvernance mondiale, un certain nombre d'exemples récents montrent un changement de paradigme dans la méthodologie et les processus de gouvernance, tous d'ailleurs équivalents à ce que l'on entend par «soft gouvernance».

Voici cinq exemples parmi des centaines pour mieux saisir l'importance relativement récente de ce phénomène.

1. Dans le domaine de la gestion mondiale des forêts, le «*Forest Stewardship Council*» (FSC) fondé en 1993 après Rio est une organisation internationale à but non lucratif qui rassemble les principaux acteurs de la gestion et de la production forestières. Ces membres, provenant du monde entier, représentent les environnementalistes, la société civile, les partenaires sociaux, les associations professionnelles, les organisations indigènes vivant dans les forêts, les producteurs et autres professionnels ainsi que des représentants des instances officielles des Etats. La mission fixée est la gestion durable de la forêt avec une gestion non contraignante, *multi-stakeholder* par des actions

ciblées pour obtenir les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion, de l'établissement de standards et de normes, d'informations et d'éducation. Ainsi, par effet de subsidiarité, le FSC s'est largement substitué au rôle prépondérant des Etats. La balle a changé de camp.

2. Dans le domaine de la préservation de la faune marine, le «*Marine Stewardship Council*» (MSC), fondé en 1997 à l'initiative d'Unilever et du WWF, est une organisation non gouvernementale qui se propose de fournir les meilleures conditions environnementales possible pour la sauvegarde de la faune aquatique. Bien que l'initiative vienne d'une entreprise, les membres représentent un large spectre d'acteurs du monde entier, incluant le monde scientifique, les ONG, l'économie, les pêcheurs et les organisations de préservation ainsi que les représentants de communautés publiques locales et des institutions étatiques. Le fonctionnement d'une telle structure préfigure expressément les nouvelles pistes explorées par la «soft gouvernance».

Un nouveau processus de gouvernance s'est installé dans les différentes parties du monde en mettant en place de nouvelles méthodologies de travail

3. Dans le domaine du commerce équitable, le «*Ethical Trading Initiative*» (ETI) créé en 1998, rassemble une collaboration tripartite composée d'entreprises, de syndicats et d'ONG. Leurs buts sont une amélioration des conditions de travail par un comportement éthique des entreprises dans le monde entier. Ils ont élaboré à cet effet un code de base pour les meilleures pratiques. Totalement indépendante des Etats, l'organisation fonctionne sur une base volontaire et tente d'influencer par une méthodologie «soft» le fonctionnement éthique des entreprises. Ce type de gouvernance, en dehors du champ étatique, est sans doute aussi une nouveauté que la «soft gouvernance» va à l'avenir expérimenter dans d'autres champs d'activité.

4. Dans le domaine du commerce équitable, le «*Fair Trade Labelling Organizations International*» établit des normes pour le commerce équitable qui préserve les chances des petits producteurs dans les pays émergents. Avec plus de 800'000 bénéficiaires qui ont adopté leur «protection», cette organisation est devenue incontournable même pour les plus grandes entreprises. L'intérêt en termes de «soft gouvernance» réside dans le grand nombre d'acteurs en présence et la capacité de l'organisation à maintenir un management «soft» face à des initiatives décentralisées (nationales), nombreuses et parfois antinomiques.

5. Dans le domaine agricole, le «*Sustainable Agriculture Network*» (SAN) établi en 1991 est une coalition de plusieurs organisations indépendantes de conservation agricole dans les régions tropicales. La coalition a comme tâche de préserver la biodiversité, tout en favorisant le développement de la production agricole et le développement humain pour ces régions. En termes de gouvernance, l'organisation établit des standards et des certifications à travers un long processus participatif qui inclut des critères, des principes et des indicateurs. Non contraignant, le processus aboutit cependant à une véritable transformation des pratiques.

L'étude bien que sommaire de ces quelques exemples montre comment, depuis le début des années nonante, un nouveau processus de gouvernance s'est installé dans les différentes parties du monde et comment cette gouvernance met en place de nouvelles méthodologies de travail. Ces quelques exemples pourraient être multipliés par cent voire mille, l'essentiel ici n'étant pas une énumération exhaustive mais bien de comprendre et de définir plus distinctement ce changement de paradigmes dans les relations internationales.

À propos de la CONGO

La Conférence des Organisations Non Gouvernementales auprès des Nations Unies (CONGO) est une organisation indépendante, internationale, à but non lucratif, présente à New York et à Genève, ayant pour mission de faciliter la participation des ONG aux débats, à la recherche de consensus et à la prise de décision au sein des Nations Unies. Depuis sa fondation en 1948, l'organisation a été très active dans les domaines des droits de l'homme, du rôle des femmes, de la paix et du désarmement, de la justice sociale, de la gouvernance, de l'environnement et du développement durable. Elle compte aujourd'hui plus de 2'000 ONG dans ses rangs. Par ailleurs, la Congo a particulièrement œuvré pour améliorer le statut des ONG dans les processus de réflexion et de décision onusiennes. En obtenant en 1996 un statut consultatif formel pour ses membres, cette organisation a travaillé pour l'amélioration de la gouvernance avec la société civile. Cet apport a indiscutablement été une des pièces maîtresses dans ce que l'on appelle désormais la «soft gouvernance».

(www.toile.org/psi)

World Business Council For Sustainable Development (WBCSD)

Sous l'impulsion de l'industriel suisse Stephan Schmidheiny et en prévision du Sommet de la Terre à Rio en 1992, un groupe de personnalités du secteur privé se réunissent dès 1991 en Norvège. Ensemble, ils élaborent les bases de la conception du développement durable. Partant du principe que le développement durable est bon pour le «business» et que la bonne marche des affaires est aussi avantageuse pour l'environnement, ils décidèrent en conséquence de créer en 1991, le WBCSD.

Aujourd'hui, le WBCSD est un institut établi à Genève, regroupant près de 180 entreprises internationales en provenance de 35 pays. Sa contribution intellectuelle et l'engagement des entreprises sont, depuis lors, devenus incontournables dans le processus complexe de la gestion *multi-stakeholder* du développement durable.

Le WBCSD est à la fois une force de proposition et une plateforme de mise en œuvre.

Peu connu du grand public, ce Think Tank joue cependant un rôle clé dans l'élaboration des politiques nouvelles autant sur le plan entrepreneurial que gouvernemental. (www.wbcd.org)

Les moteurs du changement



Trois facteurs déterminants ont, d'une manière ou d'une autre, déclenché un changement perceptible dans la gestion des problèmes internationaux. La globalisation, les nouvelles technologies d'information et de communication et les nouvelles pratiques de responsabilité, d'évaluation et de comparaison. En effet, ces trois éléments réunis autorisent chacun d'entre nous à mieux connaître, comparer, évaluer et donc à établir des analyses objectives tout en défendant des points de vue pertinents. En examinant ces trois vecteurs en détail, nous pourrions amorcer une projection de l'évolution prévisible de la «soft gouvernance».

La globalisation

Il ne s'agit pas ici d'établir une description complète du phénomène de la globalisation ou de la mondialisation, mais plutôt de montrer en quoi cette dernière influence la gestion des affaires internationales. A priori, cette démarche semble être évidente. En effet, qui dit globalisation, dit gestion globale des affaires. Si cela est sans doute relativement simple pour une entreprise de devenir globale, l'affaire se complique terriblement pour un Etat nation et s'avère même impossible. Car, par définition, la souveraineté des Etats s'applique à leur propre territoire et nulle part ailleurs. C'est pourquoi, aujourd'hui, le cas du réchauffement climatique ne peut être géré par un seul Etat, aussi grand soit-il. C'est l'exemple type de la globalisation des affaires internationales qui fait que des Etats, même pris

dans leur globalité, ne peuvent sans l'appui des entreprises et de la société civile résoudre une telle problématique. Dès lors, ce phénomène de globalisation sous-entend à la fois une préoccupation planétaire et les différents acteurs engagés dans cette cause. C'est en ce sens que la globalisation est devenue un des facteurs incontournables pour l'émergence de la «soft gouvernance».

L'impact des nouvelles technologies

Les nouvelles technologies de l'informatique et des télécommunications, notamment Internet, le téléphone mobile et les SMS/MMS ont changé la manière dont les affaires du monde se traitent. D'une part, un accès libre et gratuit en tout temps et tout lieu a été rendu possible et d'autre part, la création d'information à coût quasi nul pour chacun s'est confirmée. Ces nouvelles

Aujourd'hui, les nouvelles technologies de communication ont changé le déroulement de la gestion des affaires internationales y compris le processus de l'agenda setting.

technologies ont favorisé l'émergence d'une sorte de «démocratie directe» à l'échelle mondiale. Ainsi des événements comme le Forum de Davos, le mouvement PACE, les réunions du G8 ou encore la question du changement climatique sont devenus pour ainsi dire transparents, accessibles à tous et les gens ne se privent plus d'intervenir dans le débat à travers des

blogs, des journaux *on line* ou par SMS/MMS. Le public dispose pour ce faire d'un arsenal d'instruments de communication et de comparaison impressionnant qui n'avait jamais atteint un tel paroxysme. Aujourd'hui, l'impact des nouvelles technologies de l'information a changé le déroulement de la gestion des affaires internationales; elles ont même modifié les processus de *l'agenda setting*. Des groupes de pression de la société civile, des intellectuels, des Think Tanks, des entreprises sont à présent capables de rivaliser dans le domaine de la gouvernance internationale, autrefois prérogative des Etats nations.

Les nouvelles responsabilités

Les gouvernements, les partis politiques, les syndicats, les médias et les entreprises se sont transformés en adeptes de la responsabilité sociale, environnementale et économique. Par exemple, les concepts de développement durable, d'éthique, de commerce équitable ou de responsabilité sociale des entreprises sont là pour en témoigner. Ce phénomène a pris une telle ampleur qu'il existe aujourd'hui plusieurs centaines d'évaluations, de standards ou de normes à travers le monde. Il ne se passe pas un jour sans que la presse publie un nouveau *benchmark*. Ce changement dénote une envie absolue de bien faire, de mieux faire. Par l'introduction massive de ces référentiels et notations, le monde s'est ouvert une voie encore chaotique pour s'auto-évaluer en permanence. Ce chemin se dessine sans aucun doute, au fur et à mesure des progrès apportés par la «soft gouvernance». C'est pourquoi ces appréciations sur l'avancement des progrès sont primordiales pour cette nouvelle gouvernance qui échappe complètement aux critères traditionnels de l'ancienne diplomatie. L'exemple du «*global compact*» est là pour en témoigner (voir encadré).

L'avenir de la «soft gouvernance»

Sous l'effet conjugué des trois facteurs précédemment décrits et de la complexification des problèmes, l'avenir de la «soft gouvernance» semble être assuré. En effet, comment pourrait-on imaginer autrement les relations internationales sans l'apport de procédures de décisions communes, non contraignantes et tout de même efficaces?

La multiplication des problèmes globaux en chantier, la prolifération des acteurs en présence, l'augmentation des centres décisionnels imposent une révision totale des anciennes procédures que, objectivement, seule l'approche de la «soft gouvernance» permet de résoudre. Une ère nouvelle vient de s'ouvrir, caractérisée par des réseaux informels d'influence dont les capacités d'initiative relèvent plus souvent de l'œuvre de personnalités adroites et talentueuses que de gouvernements

en charge. Ainsi, la conduite des affaires du monde prend une tournure nouvelle.

Les capitales du monde se retrouvent ainsi sous l'ascendance d'une diplomatie intellectuelle provenant de divers groupes d'intérêts. Les ONG, les grandes compagnies, les universités, les Think Tanks, les syndicats ou plus généralement la société civile collaborent désormais aux affaires mondiales. Cette participation active est en fait une chance pour de petites entités souvent agiles, attentives, expertes et convaincantes.

Dans ce nouvel environnement, Genève semble détenir de sérieux atouts, comme nous le verrons dans la deuxième partie de ce présent cahier.

Pour l'heure, laissons la parole aux véritables acteurs de la nouvelle gouvernance.

The Global Compact

L'initiative du Pacte Mondial (Global Compact) a été lancée par Kofi Annan et Klaus Schwab lors du Forum Economique Mondial de Davos en 1999.

Le concept consiste à rassembler autour de dix principes les entreprises du monde entier avec les acteurs du monde du travail, la société civile et les organisations onusiennes.

En s'appuyant sur le pouvoir non-coercitif de l'action collective, le «Pacte Mondial» s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises, afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation. Aujourd'hui, des milliers de sociétés de par le monde, ainsi que des organisations internationales du travail et de la société civile, participent au Pacte en établissant de manière annuelle un rapport individuel et volontaire sur les progrès en cours.

Le «Pacte Mondial» n'est pas un instrument de réglementation et donc ne sert en aucun cas à sanctionner ou à dicter le comportement éthique, mais bien plus

un instrument pour signaler les effets concrets de responsabilisation des entreprises. Grâce à un vaste réseau d'apprentissage collectif, il représente dans le monde économique une réelle participation à la «soft gouvernance». (www.unglobalcompact.org)

Le CERN invente le WEB

C'est au CERN, Centre européen pour la recherche nucléaire, que tout a commencé. L'idée au départ était d'associer l'hypertexte à l'Internet et aux ordinateurs personnels. L'hypertexte permettait aux utilisateurs de naviguer facilement d'un fichier informatique à un autre au moyen de liens.

L'Internet étant le réseau d'interconnexion des ordinateurs entre eux, il ne manquait qu'une interface utilisateur (le Web) pour former un système cohérent d'échanges d'information et de connaissance au niveau mondial. Tim Berners-Lee et Robert Calliau ont réalisé cet incroyable système de communication. Au printemps 1993, un navigateur était pour la première fois testé. Depuis lors, cette invention a connu un succès fulgurant et planétaire. La région genevoise est devenue un lieu incontournable dans la sphère Internet. Cette contribution technique indique qu'il existe bien des potentiels à exploiter, à partir d'une intelligence collective uniquement concentrée sur un petit territoire. (www.cern.ch)

**Des acteurs du
changement témoignent** ||

En donnant la parole aux véritables acteurs de la «soft gouvernance», on saisit mieux à la fois les enjeux et les méthodes adoptés par ces derniers. Sans ignorer les difficultés que représente l'émergence de pratiques complexes, on peut cependant s'enthousiasmer face aux efforts déployés. En effet, tous les acteurs de la nouvelle gouvernance semblent y contribuer avec énergie et bonne volonté. En adoptant de meilleures pratiques aux vérités théoriques, en préférant les progrès au statu quo, en échangeant leurs expériences vécues plutôt que leurs idéologies, ce monde complexe des acteurs de la «soft gouvernance» interagit grâce à un tissu dense de réseaux informels toujours à la recherche de consensus nouveaux. C'est ainsi que se présentent aujourd'hui les rela-

tions internationales. Joseph Nye, Professeur de la Kennedy School de Harvard, a lancé il y a quelques années déjà le débat sur une alternative politique à l'approche purement dure du pouvoir américain. Il exprimait alors le concept de «soft power» plutôt que de «hard power». Par extension, le terme de «soft gouvernance» est aujourd'hui utilisé dans la gestion des affaires du monde pour désigner la politique de persuasion par opposition à celle de coercition.

Les entreprises, les diplomates, les ONG, les intellectuels, les médias, les syndicats, tous aujourd'hui se réfèrent à la «soft gouvernance» comme véritable progrès de la gestion des affaires du monde.

Quand de nouvelles pratiques émergent, seuls les acteurs qui y participent sont en mesure d'en témoigner. C'est pourquoi la deuxième partie de ce cahier rassemble plusieurs contributions d'acteurs directs du changement en cours. Initiateur du concept «soft power», il est tout naturel de commencer par celle du Professeur Joseph Nye. Nous lui avons ainsi demandé d'introduire sa conception du «soft power» en l'étendant à celle de la «soft gouvernance». Nous avons ensuite fait appel à d'autres acteurs de la «soft gouvernance» tels que Daniel Vasella, Président et CEO de Novartis; Jakob Kellenberger, Président du CICR; Luzius Wasescha, Ambassadeur auprès de l'OMC; Roger de Weck, Editorialiste et Président de IHEID; et Martine Brunschwig Graf, Conseillère nationale et ancienne Conseillère d'Etat du Canton de Genève. Tous contribuent de manière significative à une meilleure lecture de ce changement de paradigme.

Du «soft power» à la «soft gouvernance»

Interview du Professeur Joseph Nye, Kennedy School, Harvard, Boston

Alors que les négociations étatiques peinent à relancer l'OMC, à repenser l'ONU, à restructurer l'OMPI, la société civile, les ONG et les grandes entreprises entrent en action dans la gouvernance des affaires du monde. Ce grand chambardement porte désormais un nom: la «soft gouvernance». Un homme est à l'origine de ce nouveau concept: le Professeur Joseph Nye. Son interview (ci-dessous) révèle la pertinence du changement et propose d'occuper une place unique: celle où le monde viendrait désormais à Genève penser le monde après y être venu pour le panser.

Qui sont les nouveaux acteurs des relations internationales?

Classiquement les relations internationales entre les gouvernements étaient conduites par les diplomates; ce que nous avons constaté, c'est que le modèle du contrôle étatique en vigueur concernant les événements hors de nos frontières a échoué et cela a terriblement changé. Ce n'est pas tant que l'Etat est devenu obsolète. C'est juste une nouvelle étape dans laquelle l'Etat reste encore un acteur, mais où la scène politique est maintenant surchargée (encombrée) par des acteurs de deuxième plan (secondaires) et cela change la nature de la politique mondiale. Si vous observez l'impact de la révolution de l'information et l'accélération de la globalisation, vous constatez que des acteurs

non étatiques ont pris le pouvoir et font des choses qui étaient du ressort généralement des Etats.

En effet, il existe plusieurs multinationales, par exemple, qui ont des ventes annuelles beaucoup plus importantes que le PIB d'une majorité de pays dans le monde. Il y a évidemment des ONG qui font du bon boulot comme «Médecins sans frontières» ou «OXFAM» qui sont puissants et qui dans plusieurs cas, ont aidé des gouvernements à mettre en œuvre programmes et assistance. Mais, il existe aussi une prise de pouvoir de certains acteurs non étatiques qui est désastreuse comme dans le cas du terrorisme transnational (entre Etats).

C'est terrifiant de constater qu'Al Quaeda qui était un acteur non étatique, ayant des cellules dormantes dans 50 ou 60 pays, a été capable de tuer plus d'Américains le 11 septembre 2001 que Pearl Harbor, le 7 décembre 1941. C'est en cela une illustration type d'un monde politique en mutation.

Ce n'est pas qu'Al Quaeda est plus important que n'était le gouvernement japonais en 41 mais il a été capable de commettre des actions qui auparavant étaient uniquement réservées aux gouvernements. Ainsi les Etats, qui avaient l'habitude d'entretenir des relations resserrées entre eux par le biais de leurs diplomates et hauts fonctionnaires, se trouvent dans une situation nettement plus complexe sur le plan des processus politiques internationaux: ils restent des acteurs de premier plan, mais la scène sur laquelle ils agissent est plus encombrée et il leur est difficile de ne pas tenir compte de ces acteurs non étatiques.

Que savons-nous de ce modèle? De quelle manière l'agenda est-il établi?

Traditionnellement, les choses étaient gérées dans le cadre des politiques internationales. On procédait avec un agenda strictement établi par les principaux gouvernements qui étaient essentiellement orientés sur les questions de pouvoir et de sécurité, et de la défense militaire. Si vous regardez le monde aujourd'hui, vous constatez que l'agenda est établi en partie par les acteurs non étatiques et, à part les questions de sécurité, de nombreux thèmes sont abordés comme les changements climatiques, les

pandémies, le crime organisé et bien sûr les questions liées au terrorisme international. Il ne fait pas de doute que l'agenda du gouvernement à Washington a été beaucoup plus dicté par des acteurs non étatiques, plutôt liés au terrorisme international. Ce nouveau modèle n'est pas une organisation bien structurée. C'est une organisation en réseau, et ce réseau est très influent sur la «soft gouvernance», a de la facilité à attirer des personnes de par le monde. Après tout, Ben Laden n'a jamais forcé quiconque à s'écraser contre les tours du

World Trade Center, mais les a plutôt incités à travers ce «soft power» à le faire. Lui ou ses cofondateurs ou successeurs ont tout simplement poussé des gens à Londres, Madrid ou ailleurs, à entreprendre des actions qui, traditionnellement, étaient du ressort des gouvernements. En règle générale, celui qui gagnait, possédait la plus grosse armée, mais aujourd'hui, nous devons prendre conscience que celui qui gagne sur la scène politique internationale est celui qui détient le meilleur argumentaire.

À l'ère de l'information, cela veut dire que le «soft power» a le talent de persuader, de séduire ou d'entraîner tout aussi important que le «hard power» a celui de contraindre.

Un acteur non étatique a été capable de tuer plus d'Américains le 11 septembre 2001 que Pearl Harbor le 7 décembre 1941. C'est une illustration type d'un monde en mutation.

Pourquoi ce processus prend-il autant de temps?

Je pense que cela va prendre beaucoup de temps car, aujourd'hui, dans nos lois internationales deux principes opposent les Etats souverains aux règles internationales.

Ainsi l'échec des forces du maintien de la Paix, concept supranational, s'oppose à la souveraineté des nations qui au regard de la constitution de l'ONU, admet chaque Etat comme souverain de son propre territoire et ayant un contrôle sur celui-ci.

Le second principe repose sur les lois internationales en matière humanitaire, mises en place après la seconde guerre mondiale et qui interdisent à un gouvernement de menacer ses propres

sujets comme c'est le cas au Darfour où le gouvernement n'est pas autorisé à violer les droits humains ou à ordonner un génocide.

Vu le dilemme entre ces deux règles, le «soft power» prendra au moins une génération pour bien fonctionner.

Les gens sont captifs de ce dilemme. D'une part, ils ne veulent absolument pas abandonner leur souveraineté et d'autre part, ils n'acceptent pas non plus qu'un gouvernement puisse violer les droits humanitaires, peu importe le sujet. Si bien qu'ils sont déchirés entre le désir de protéger l'autonomie de leur communauté dans un cadre étatique et le fait qu'ils n'acceptent pas d'un gouvernement qu'il agisse d'une manière qui violerait le droit du citoyen.

Pouvons-nous dès lors parler de «soft gouvernance»?

Effectivement, nous constatons que des organisations comme le système onusien sont gérées par des délégués de chaque gouvernement ayant pour instructions de défendre au mieux les intérêts nationaux. Mais ces organisations gouvernementales ont été supplantées par des réseaux non officiels qui se rencontrent de manière informelle pour discuter de nombreux problèmes comme la sécurité, les commissions d'échanges, les questions financières. Ils se rencontrent à Washington avec leurs homologues de divers pays, apportant des réponses par exemple sur les changements de règles et de procédures de tel ou tel pays. Les représentants officiels pour l'agriculture côtoient ceux de la santé, certains sont issus d'organisations non étatiques, d'autres font partie de réseaux intergouvernementaux, et tous débattent d'affaires concernant la gouvernance en dehors du cadre législatif rigide d'un gouvernement. C'est ça la «soft gouvernance».

Je pense que dans le futur, nous allons avoir à faire à de nombreuses forces internationales qui seront des organisations en réseaux, flexibles et qui apporteront aux gouvernements des réponses plus rapides aux nombreux problèmes soulevés. Cela veut dire que des cercles informels communiqueront avec des officiels du ministère des finances pour contrôler les flux financiers liés au terrorisme par exemple.

Cela peut aussi fonctionner avec la police des frontières ou des services secrets en matière de lutte contre le terrorisme international.

De même, si vous observez le phénomène de la pandémie, il sera utile d'avoir de nombreux contacts avec des réseaux informels et avec des responsables sanitaires qui seront aptes à développer une aide locale en communiquant de manière informelle et en parallèle des procédures de travail entreprises par des officiels de la santé d'un gouvernement.

Ainsi, il sera fort nécessaire de développer toute une série de réseaux aptes à répondre à ce type de problèmes entre les Etats.

Quel type d'organisations ces réseaux apporteront-ils?

Vous observez que nous sommes entrés dans l'ère de la communication bon marché où chacun peut jouer un rôle, rendant plus difficile l'organisation de la coordination. Précédemment, quand les communications entre les continents étaient encore inabornables, beaucoup d'acteurs ne participaient pas du tout et cela était réservé à une bureaucratie en place comme les gouvernements, les grandes compagnies ou peut-être quelques grandes ONG. Aujourd'hui, n'importe qui a la possibilité de communiquer par Internet, chacun d'entre nous peut intervenir dans la discussion, avoir accès à la connaissance. Plus de connaissance signifie un pouvoir qui se répartit plus largement, mais qui diminue du fait que le pouvoir s'éparpille. Il devient plus difficile de se coordonner pour celui qui espère un meilleur résultat.

Comment voyez-vous l'avenir de Genève?

Je pense que Genève possède certains avantages, comme son passé de centre international, ses relations avec les nations dominantes aussi bien qu'avec l'ONU, son ambiance cosmopolite, tous ces éléments sont des avantages notoires que Genève peut utiliser. Elle doit être un nœud central et par conséquent le faire savoir notamment à l'étranger et en déclarant aux ONG qu'elles sont les bienvenues ici et que vous souhaitez les rassembler

sur votre territoire autour des organisations onusiennes. Tout cet ensemble fera que Genève se définira comme un lieu de rencontre qu'elle pourra promouvoir.

Il est intéressant dans ce monde de «hard power» d'imaginer qu'un petit pays comme la Suisse puisse jouer un rôle-clé dans le «soft power» et est le seul à avoir la chance d'obtenir ce qu'il veut grâce à son pouvoir de persuasion. Un petit pays ou même un petit canton peut se profiler au niveau mondial en se mettant en valeur grâce au «soft power».

J'aimerais citer l'exemple de la Norvège. La Norvège est un petit pays de 5 millions d'habitants dont peu de gens à l'extérieur du pays parlent la langue. Elle n'est pas membre de l'Union européenne et s'est attribuée plus d'intérêt qu'elle n'aurait jamais espéré, tout simplement en conduisant une politique de médiatrice dans le processus de Paix au Sri Lanka et au Moyen-Orient. Ceci lui a permis d'obtenir un regain d'intérêt et lui a valu une meilleure assise sur le plan international. Je peux même

Je pense qu'avec ces incroyables atouts, Genève pourrait créer quelque chose qui ressemblerait au «CERN du soft power»

vous assurer que la Norvège n'a jamais possédé de superpouvoir sur le plan militaire!

Vous êtes donc tout à fait capables de développer ce même genre de politique avec la «soft gouvernance». Par analogie la Suisse en général, et Genève en particulier, peuvent profiter de leur rang mondial pour prendre à leur compte ce «soft power»,

car Genève est devenue le point central en matière de communications. Grâce aussi à sa politique d'ouverture et d'hospitalité, à la fois pour tous ses nouveaux réseaux et autour d'organisations officielles déjà existantes. Je pense qu'avec ces incroyables atouts, Genève pourrait augmenter le «soft power».

Pour ce genre de politique avons-nous besoin d'un Think Tank et d'une masse critique et intellectuelle?

Je pense qu'il est juste de posséder une masse critique et un capital intellectuel venant de l'université, de l'Institut HEI ou d'autres instituts, sans oublier bien sûr le World Economic Forum. Si les bases existent, cela ne suffit pas à obtenir une masse critique.

En effet, je me souviens d'une conversation avec Klaus Schwab, il y a quelque temps, sur la possibilité de faire venir des stagiaires au «*World Economic Forum*» à Genève, en doublant la période de 6 mois à 1 an.

Ne serait-ce pas merveilleux que le Canton puisse donner les fonds nécessaires à HEI ou à l'Université pour créer un Think Tank par exemple.

Ce Think Tank serait composé non seulement de stagiaires sur place mais aussi de personnes venant du monde entier et de manière temporaire. Le CERN le fait déjà dans le domaine de la physique nucléaire. J'estime que nous devrions penser à le faire au niveau des ONG, quelque chose qui ressemblerait au «CERN du soft power».

Vous qui savez le faire dans certains domaines, vous devriez augmenter ce transfert d'expériences pour pouvoir atteindre une dimension critique.

Quelles sont les chances de Genève?

Lorsque vous devenez un point attracteur d'un de ces réseaux, cela fait boule-de-neige et tout naturellement vous allez croître et changer d'échelle. Les gens se diront: «Vous savez, j'ai eu une expérience intellectuelle fantastique à Genève, j'ai rencontré de nombreuses personnes du Brésil, d'Afrique du Sud, de Chine aussi bien que des Etats-Unis.» Si bien que les choses se feront d'elles-mêmes, vous aurez juste à vous positionner de manière plus pointue et tout naturellement, cela attirera un grand nombre de personnes.

Que pensez-vous du glissement de l'Atlantique vers le Pacifique?

Nous devons considérer plus l'Asie que le Pacifique à cause de la montée en puissance de l'Asie en termes de population. Cela sera la principale orientation de ce siècle et c'est pourquoi il faut en tenir compte. Mais évidemment, le rôle de l'Europe et de l'Amérique restera aussi important. La question qu'il faut se poser est: de quel côté allons-nous nous tourner? À Genève, vous être à mi-chemin entre l'Asie et les Etats-Unis: essayez de ne pas choisir l'un ou l'autre!

Je pense que ce projet de faire de Genève un centre intellectuel possédant une certaine masse critique peut être un modèle qui pourrait être le cœur de votre prochain business.

Maintenant, vous avez plusieurs champs d'applications sur lesquels vous pouvez agir; vous pouvez parler d'Internet, encourager le travail des ONG ou vous orienter sur les relations Asie/Europe.

Le seul point noir serait de trop s'éparpiller et, dans ce cas-là, vous pourriez perdre votre masse critique.

D'un côté, vous devez connaître les attentes et les intérêts des personnes à Genève, et de l'autre, vous devez aussi vous investir dans beaucoup de domaines où vous avez de sérieux avantages compétitifs.

Et Washington?

Je pense que les Etats-Unis sont encore plus impliqués dans le «hard power» que nulle part ailleurs. C'est la tendance actuelle qui prévaut. C'est comme un enfant qui a un marteau et dont chaque problème ressemble à un clou: parce que les Américains possèdent une incroyable force militaire, ils ont tendance à résoudre les problèmes par la force.

Cela va certainement changer et nous allons passer plus de temps à nous soucier de «*hearts & minds*». Etonnamment, nous avons compris cela pendant la guerre froide, mais après le déclin de l'Union soviétique, il y a eu une période d'incertitude comblée par un renforcement du pouvoir militaire qui sert à assouvir nos désirs.

Quand j'ai écrit «Le paradoxe du pouvoir américain» en 2002, je disais que le paradoxe provenait du fait que nous sommes la nation la plus puissante depuis l'empire romain, en termes de «hard power» qui n'est plus adapté à résoudre les problèmes et je pense que nous commençons lentement à le comprendre.

Le WEF: un rayonnement planétaire

Le World Economic Forum, créé en 1971 par le Professeur Klaus Schwab à Genève, est connu mondialement pour la tenue de son Forum annuel de Davos. En rassemblant, année après année, les principaux acteurs du monde politique, économique et de la société civile, le Forum a donné naissance à un grand nombre d'initiatives de type «soft gouvernance».

Klaus Schwab est sans doute la personnalité contemporaine ayant le plus œuvré pour une gouvernance impliquant les *multi-stakeholders* et par cette action unique, ils lui doivent toute leur reconnaissance.

Parmi les récentes initiatives directement liées au formidable network généré par le Forum, on peut citer:

- L'annonce faite à Davos par Kofi Annan pour le lancement du projet «*Global Compact*» en 1999
- Le projet «*Global Alliance for Vaccines and Immunization*» (GAVI) engagé en 2000 par le Secrétaire général de l'OMS
- La création d'une plateforme «*Disaster Resource Network*» en 2003
- Le «*Global Plan to Stop Tuberculosis*» initié par le Président nigérien Olusegun Obasanjo

Sous l'apparence de grande messe médiatique de la gouvernance, le Forum n'en reste pas moins un indispensable instrument dans ce nouveau et irréversible processus de la «soft gouvernance». En effet, l'organisation entièrement privée joue un rôle pivot dans la mise en commun des énergies nécessaires à la résolution des grands problèmes de la Planète. (www.weforum.org)

La «soft governance» à l'épreuve du terrain

Daniel Vasella, Président et CEO de Novartis

Il ne fait aucun doute que Genève appartiendra au cercle des gagnants de la globalisation. La ville en profitera sur le plan matériel, mais ce n'est de loin pas l'essentiel. Elle est idéalement placée pour renforcer son rôle de lieu où se joue l'avenir politique du monde. Aujourd'hui plus que jamais, nous avons besoin de tels forums où les différentes cultures puissent se rencontrer et les principaux protagonistes du monde contemporain se parler. Tout comme nous avons besoin de cette mentalité typiquement genevoise, ville cosmopolite et empreinte d'humanisme et de pragmatisme.

Genève est connue à juste titre dans le monde entier pour les deux premières caractéristiques. Dans ce XXI^e siècle caractérisé par une concurrence globale qui ne se joue plus seulement entre les entreprises, mais également entre les villes, le pragmatisme pourrait constituer l'atout grâce auquel la cité de Calvin s'impose définitivement comme l'un des centres politiques majeurs de la planète.

Pourquoi le pragmatisme? La réponse semble paradoxale, mais elle finit par s'imposer d'elle-même: parce que l'idéalisme n'est jamais aussi efficace que lorsqu'il se fait pragmatique. Aujourd'hui, la mode est à la «soft governance» mais il convient de ne pas se méprendre sur le sens du mot «*soft*» dans cette expression. Son inventeur, Joseph Nye, est tout sauf le

doux rêveur que certains détracteurs en mal d'inspiration ont dépeint. Bien au contraire: c'est un pragmatique, parfaitement conscient que seules les synergies transnationales permettront de juguler ces grands fléaux de notre époque que sont la famine, la maladie, les violations des droits de l'homme et les atteintes à l'environnement.

Autrement dit, ne confondons pas l'idée de «soft governance» avec le bavardage d'un groupe d'amis s'illusionnant à «refaire le monde»; prôner la «soft governance», c'est accepter que les différents acteurs en présence confrontent leurs idées, avec âpreté si nécessaire, mais toujours animés par une volonté sincèrement partagée: assumer leurs responsabilités à l'égard des plus défavorisés. Même s'ils ne s'entendent pas toujours sur la voie à suivre pour atteindre leurs objectifs communs, ils défendent les mêmes valeurs universelles.

Dans l'euphorie des années 1990, on a sans doute oublié combien la «soft governance» impliquait aussi la nécessité de débats difficiles quant à la voie à suivre; aujourd'hui, face à un monde qui semble redevenu plus brutal, conflictuel et problématique, plus personne ne saurait l'ignorer. Quoi qu'il en soit, la seule chose qui compte, c'est la direction finalement empruntée. À l'heure actuelle, il me semble que les forces émergentes capables de prendre le dessus sont précisément celles qui, dans une perspective pragmatique, consacrent leur énergie à proposer des solutions réalistes aux principaux problèmes du monde. Ce sont aussi celles qui ont intégré l'idée selon laquelle, pour faire avancer les choses, il convient en général de compter sur la coopération de tous: gouvernements, organisations internationales, ONG et entreprises.

Par ses activités, Novartis – comme toute grande entreprise – touche un très grand nombre d'acteurs de la société civile, aux intérêts divergents et qui nous posent des exigences souvent contradictoires. Soyons clairs: nous sommes toujours prêts à nous associer à une proposition constructive. Cette disponibilité, cependant, n'est possible que si nous adoptons un précepte sur lequel je me permets d'insister: dans tous les cas, nous

devons suivre la voie indiquée par notre boussole intérieure. Qu'importe si, dans certains milieux, par réflexe pavlovien, une telle démarche n'éveille que suspicion: appuyons-nous sur nos valeurs fondamentales. Collaborons avec tous ceux pour qui les résultats comptent davantage que les clichés et les basses polémiques, et mettons en œuvre, de manière pragmatique, les valeurs qui sont les nôtres.

Ceux qui, comme nous, sont actifs dans le domaine de la santé mesurent parfaitement l'importance grandissante de la «soft gouvernance»; en effet, nous sommes tenus de maintenir un contact permanent avec les gouvernements, mais aussi avec de nombreux autres interlocuteurs, comme les associations de patients ou les organisations internationales. Novartis appartient aux membres fondateurs du «Pacte mondial» de l'ONU, un document qui pose les principes éthiques devant guider les entreprises globalisées. Chaque année, nous consacrons environ 2% de notre chiffre d'affaires (700 millions de dollars) à des campagnes visant à faciliter l'accès aux médicaments des malades dans le besoin.

Ces dernières années, Novartis a multiplié les projets à but non lucratif et les partenariats public-privés. Avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'«*Economic Development Board of Singapur*» (EDB), «*Medicines for Paludism Venture*» (MMV) et le «*Wellcome Trust*», nous unissons nos forces pour combattre les maladies «négligées» que sont la lèpre, la dengue et la tuberculose. Autre exemple: depuis 2000, dans le cadre d'une collaboration exemplaire avec l'OMS, Novartis traite gratuitement tous les lépreux dans le monde. Grâce à l'efficacité de notre thérapie multi-médicamenteuse (*Multi-Drug Therapy*, MDT), cette action a déjà permis de guérir plus de quatre millions de patients.

Avec l'OMS et le Fonds de l'ONU pour l'aide à l'enfance (UNICEF), Novartis a également déclaré la guerre au paludisme. En 2006, nous avons décidé de ramener le prix de *Coartem*, notre médicament antipaludéen, à un dollar – bien moins que ce qu'il nous en coûte pour le fabriquer. Avec l'aide de nos deux partenaires, mais aussi celle d'ONG comme «Médecins sans

frontières» (MSF), nous contribuons ainsi à combattre plus efficacement cette maladie qui, dans le monde, cause la mort d'un enfant toutes les 30 secondes; notre action en faveur des enfants constitue un de nos plus beaux motifs de satisfaction.

Nos contacts avec ces partenaires se nouent souvent à Genève, siège de notre association faîtière, la Fédération internationale de l'industrie du médicament (FIIM); celle-ci traite les thèmes relatifs à la santé et aux politiques commerciales.

Lorsque nous lançons un projet, nous sommes toujours tributaires de la bonne volonté de tous les acteurs, en particulier les gouvernements concernés. Offrir des médicaments ne suffit pas; il faut aussi qu'ils parviennent à ceux qui en ont besoin. Or, si les conditions politiques et logistiques sur le terrain ne

Ceux qui, comme nous, sont actifs dans le domaine de la santé, mesurent parfaitement l'importance grandissante de la «soft governance»

permettent pas l'acheminement des produits, Novartis est condamné à l'inaction – à l'instar des autres grands laboratoires pharmaceutiques. Certains nous accusent parfois d'exercer une domination sans partage; en réalité, dans une situation comme celle-là, nous sommes réduits à l'impuissance. Si les pays concernés ne combattent

pas fermement la corruption et s'ils ne témoignent pas d'une réelle volonté de venir en aide à leurs populations, nos interventions sont vouées à l'échec. Sans *good governance*, aucune aide n'est possible.

Il n'y a sans doute pas de meilleur endroit au monde que Genève – et la Suisse – pour faire vivre le dur marché de l'idéalisme pragmatique – ou éclairé. Depuis longtemps, notre pays démontre combien la méthode patiente des «petits pas» génère des résultats remarquables. Max Weber définissait l'essence de la politique par sa capacité à «percer lentement un trou dans une planche de bois dur»; dans cet art, la Suisse et Genève excellent assurément. Selon moi, cette manière très helvétique et non

spectaculaire de réaliser des progrès correspond parfaitement au modèle de gouvernance qui prévaut – et qui doit prévaloir – à l'époque de la «soft governance».

Chez nous aussi, il est de bon ton d'exprimer son scepticisme à l'égard de la globalisation; ville d'argent et d'esprit, Genève, du seul fait d'exister, prouve combien ceux qui pensent de la sorte se fourvoient. Elle prouve que la globalisation améliore les conditions de vie tout en facilitant l'échange d'idées et d'idéaux. Elle prouve enfin qu'entre la politique – qui se joue principalement au niveau national – et l'économie – qui se globalise toujours davantage – il est possible de trouver un véritable *modus vivendi*.

Si Genève le souhaite, elle possède tous les atouts susceptibles d'augmenter encore son rayonnement international afin de devenir, au XXI^e siècle, la ville qui accueille et inspire le reste du monde.

Un exemple de «soft» collaboration: l'OMS

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), créée en 1948, est une institution onusienne consacrée à la santé. Depuis quelques années, l'OMS s'est engagée dans des collaborations avec les entreprises, les milieux universitaires et la société civile. En effet, sous le label de «*Civil Society Initiative*», l'OMS contribue de manière soutenue à l'implémentation d'activités sur le terrain. Aujourd'hui, 182 organisations non gouvernementales sont associées à cette initiative dans différents projets. Par ailleurs, l'OMS travaille depuis 2005 avec des universités suisses et étrangères. De plus, des circonstances bien précises comme la lutte contre le paludisme ou le virus H5N1, ont poussé l'OMS à travailler de concert avec les plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales. L'expérimentation de la «soft» collaboration est déjà bien avancée à l'OMS. (www.who.int)

«Entre Droits et Exigences»

**Jakob Kellenberger, Président du CICR,
ancien Secrétaire d'Etat au Département fédéral
des affaires étrangères**

Comprendre les relations internationales, et à plus forte raison chercher, au moins dans certains domaines, à les influencer n'est pas une entreprise facile. La diversité des situations et des acteurs oblige sans doute d'avoir recours à de multiples analyses et points de vue. Dans ce sens, la distinction qu'opère Joseph Nye entre «soft power» (pouvoir s'exerçant de manière «douce» dans le sens de: capacité d'influence ou persuasion) et «hard power» (pouvoir de contraindre par la force) est utile, même si ces termes ne peuvent pas se comprendre dans une opposition absolue. On prendra également garde à ne pas tomber dans le piège qui menace nombre de concepts, à savoir: sous l'empire de certaines notions, simplifier artificiellement la perception de la réalité, alors même que là, où les réalités sont complexes. Rien ne remplace l'analyse attentive de situations spécifiques. Un temps, on avait surestimé le rôle du «hard power»; le risque est aujourd'hui inversé: on risque de surestimer le «soft power».

Une organisation comme le CICR, qui vise à protéger la vie et la dignité des victimes de conflits armés et leur porter assistance, doit faire face continuellement au «hard power» et au «soft power», et souvent à un mélange des deux. Il lui est interdit d'avoir des lectures simplistes des situations conflic-

tuelles. En effet, un grand défi consiste à pouvoir développer une réaction opérationnelle efficace au vu de la variété des situations où s'exerce une forme ou une autre de violence armée. Ainsi, en termes d'organisation et de prévision, la flexibilité dans la conduite d'une action elle-même importe autant, si ce n'est davantage, que la pertinence de l'analyse initiale d'un contexte donné. Toute dynamique locale doit au demeurant être comprise, et intégrée, dans une analyse régionale et globale.

Cela vaut également pour les acteurs, qu'ils exercent un pouvoir «soft» ou qu'ils aient la capacité d'en contraindre d'autres à suivre les options qu'ils définissent. À nouveau, il ne faut pas opposer ces termes: même celui qui a une forte capacité militaire doit intervenir sur le plan idéologique, à la recherche d'appuis politiques pour telle ou telle entreprise armée. L'actualité est pleine d'exemples à cet égard. Les États restent, voire même, à certains égards, re-deviennent des acteurs-clés de la vie internationale, notamment de par leur responsabilité quant à la sécurité des citoyens, par exemple face au terrorisme. Si la souveraineté des États est relative, voire affaiblie par le phénomène de la globalisation, il ne faut pas pour autant sous-estimer son importance dans la sphère internationale. Les «nouveaux» acteurs (aucun, d'ailleurs, n'est radicalement nouveau) de la vie internationale ne remplacent pas les acteurs «traditionnels» mais ajoutent à la complexité du jeu politique, sécuritaire ou économique.

Le monde humanitaire a lui-même beaucoup évolué ces dernières années, avec la présence d'acteurs additionnels aux objectifs, activités et principes d'action divers. Le système humanitaire des Nations Unies s'est lui-même engagé dans un processus de réforme. Par ailleurs nombre de gouvernements habituellement actifs dans le soutien financier aux organisations humanitaires ont réexaminé leurs politiques en la matière. Une des conséquences de cette évolution est l'accroissement des exigences de professionnalisme, de coordination et de redevance de ces organisations, tant envers leurs donateurs qu'envers les bénéficiaires.

À la complexité des situations dans lesquelles opèrent des organisations comme le CICR et à la diversité des acteurs avec qui il est en relation, s'ajoutent les contraintes qu'impose la globalisation de l'information. Pour l'action humanitaire aussi presque tout est public: grâce aux médias, généralement sans véritable pondération entre les différentes informations diffusées, tout le monde peut être informé, en temps réel, d'événements qui surviennent partout dans le monde. La visibilité constante à laquelle les organisations humanitaires sont aussi exposées, les oblige à une grande cohérence dans l'action et la prise de parole: les médias, les gouvernements, les groupes d'opposition, notamment, observent, comparent, critiquent. Il est dès lors indispensable d'être et d'être vu comme cohérent, constant et crédible dans les actes et dans les raisons qui les engagent.

Les «nouveaux» acteurs de la vie internationale ne remplacent pas les acteurs «traditionnels» mais ajoutent à la complexité du jeu politique, sécuritaire ou économique

Le CICR fonde très largement son action sur le droit international humanitaire, dont les Conventions de Genève de 1949 sont l'expression la plus significative. Le droit humanitaire est à la fois une réalité (il est connu et a été respecté dans nombre de conflits) et une exigence à (mieux) remplir. Depuis le 11 septembre 2001, notre monde a connu un mouvement de polarisation entre différents «camps» aux contours et modes d'action aussi divers que le nombre des acteurs concernés. Le droit et l'action humanitaires sont également affectés par ce développement. Le droit humanitaire ne prétend pas à avoir la réponse à toutes les situations créées par cette polarisation, qu'on peut aussi voir comme une confrontation de valeurs et de projets de société, mais il reste pertinent, et utile, dans les cas où cette confrontation prend la forme d'un conflit armé. Il peut également servir d'inspiration à une réflexion constructive sur les meilleurs moyens de lutter, dans le respect du droit, contre le phénomène du terrorisme.

Parler des Conventions de Genève, c'est parler... de Genève, où le CICR maintient son siège principal. Pour beaucoup, Genève et la Croix-Rouge sont indissociables: sans Genève, l'œuvre initiée par Dunant, Moynier, Dufour, Appia et Maunoir n'aurait pas vu le jour; sans le CICR, Genève ne serait pas devenue ce qu'elle est encore aujourd'hui: une «capitale» de l'humanitaire. Au-delà des symboles et des mots, il est certain que Genève joue un rôle important à cet égard. Ce rôle n'est pas exclusif, et Genève n'est pas que cela, mais cette ville est connue pour un tel engagement.

Genève abrite pour une large part les organisations humanitaires de la famille onusienne. Elle accueille les sessions du Comité des droits de l'homme. Occasionnellement elle offre un lieu où des parties à tel ou tel conflit peuvent se parler, essayer d'avancer leurs négociations vers la paix. Le Centre de dialogue humanitaire a aussi ses bureaux dans la Ville du bout du lac, sans parler de multiples autres organisations qui, de près ou de loin, œuvrent à la paix, au désarmement ou pour le moins au dialogue entre personnalités, gouvernements, groupes divers. Tous ces efforts, ces recherches, ces tâtonnements aussi, sont importants. Pour reprendre l'expression de Joseph Nye, c'est peut-être du pouvoir «soft», mais Genève est ainsi un lieu de réflexion, un lieu où le droit (droits de l'homme, droit humanitaire, droit des réfugiés) est à l'honneur. Pour qui recherche la sécurité dans le droit, ce lieu est ainsi important, à côté des autres capitales où s'exerce le «hard power». Pour le CICR, dont l'action va de l'un à l'autre, Genève est aussi une plateforme d'échanges et un lieu propice aux travaux sur la réaffirmation et, le cas échéant, le développement du droit international humanitaire.

Genève a le potentiel d'être un centre intellectuel de renom; des mesures importantes ont été prises ou seront encore prises pour développer ce potentiel. Je souhaite vivement que ce centre se distingue aussi par son ouverture et son respect des différences, ainsi que par le refus des explications faciles émises sous l'empire de notions à la mode. De telles notions, loin de faciliter la compréhension d'un monde toujours plus complexe, risquent de la rendre plus ardue. Il y a un équilibre permanent

à trouver entre la nécessaire explication de réalités variées et variables et donc le choix de mots et concepts aptes à en rendre compte et la tout aussi nécessaire modestie épistémologique, qui sait que notre monde ne se réduit ni à des phrases ni à des théories.

Médecins sans Frontières

Depuis 1971, Médecins sans Frontières (MSF) porte secours dans le monde entier à des populations dans des situations de conflits ou de catastrophes naturelles. MSF est devenu, au cours des dernières années, un acteur majeur de la scène internationale humanitaire.

Depuis 2004, un bureau international basé à Genève, est chargé d'assurer les échanges et la coordination des opérations sur le terrain. Bien que chaque entité nationale dispose d'une autonomie juridique, il était devenu important d'avoir un centre en liaison permanente avec les organisations onusiennes de la santé (OMS). Cette nouvelle dynamique renforce la place genevoise dans les milieux des ONG. (www.msf.org)

CARE

CARE est l'une des plus grandes ONG agissant contre la pauvreté dans le monde. Elle compte 14'500 collaborateurs dont plus de 90% sont des employés locaux travaillant sur le terrain dans 65 pays en aidant annuellement plus de 50 millions de personnes.

Elle a été fondée en 1945 par 22 organisations américaines pour venir en aide aux populations de l'Europe dévastée par la Seconde Guerre mondiale. Depuis, elle a installé son secrétariat international à Genève pour à la fois coordonner ses propres activités et pour participer activement à l'exceptionnel *network humanitaire* qui prévaut à Genève.

Aujourd'hui, des opérations de premier secours et de reconstruction en cas de guerre ou de désastres naturels, sont principalement dirigées vers les pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine, du Moyen-Orient et de l'Europe de l'Est. Par son expérience, sa dimension et sa capacité de réaction, CARE est une ONG indispensable dans le concert international de la lutte contre la pauvreté. Ces interventions englobent désormais aussi les aspects de la santé et du développement durable.

CARE a également développé une force de recommandation et de proposition (*Advocacy*) auprès des organisations onusiennes afin de renforcer sa mission et de rendre plus efficaces les interventions sur le terrain. (www.care.org)

«Vers une diplomatie intellectuelle»

Luzius Wasescha, Ambassadeur, Délégué du Conseil fédéral aux accords commerciaux, Chef négociateur de la Suisse pour les négociations OMC et membre de la Direction du Secrétariat d'État à l'économie (SECO)

La globalisation est un phénomène qui a rendu possibles un échange d'information, un échange de capitaux, de marchandises et jusqu'à un certain degré de personnes partout dans le monde. Alors qu'autrefois des actes d'autorités nationales veillaient sur la souveraineté des Etats, des barrières artificielles furent dressées d'une région à l'autre. Un monde globalisé permet une interface constante, instantanée pratiquement partout dans le monde. Sur la scène internationale à côté des acteurs traditionnels qu'étaient les Gouvernements on a vu apparaître depuis une cinquantaine d'années des Parlements, des groupes de pression, des sociétés multinationales et des organisations non gouvernementales. C'est un échange permanent de concepts et d'idées qui font de cette culture globalisée quelque chose d'absolument fascinant et en même temps pour beaucoup de concitoyennes et concitoyens quelque chose d'inquiétant.

La Suisse n'est pas seulement partie de l'Europe. Elle est partie du monde et dans le domaine économique, le centre de gravité s'est déplacé il y a 30 ans déjà, depuis l'axe transatlantique vers le Pacifique et de plus en plus en Asie. L'Asie avec la Chine, le Vietnam, l'Inde et d'autres acteurs encore, l'Amérique latine et

quelques îlots de richesse en Afrique ont complété le taux de croissance mondial qu'emmenaient traditionnellement les Etats-Unis jusqu'il y a très peu de temps. L'Europe était en régression en ce qui concerne la croissance et, dans une nouvelle constellation avec les pays émergents comme le Brésil, l'Afrique du Sud, l'Inde et la Chine, elle se trouve marginalisée. La Suisse comme pays non-membre de l'Union européenne se voit doublement marginalisée: dans sa région naturelle, l'Europe, de par son absence dans les mécanismes d'intégration européenne et, dans le monde, de par la marginalisation générale de l'Europe.

La Suisse dispose pourtant d'importants atouts dont la Genève Internationale. Il ne s'agit pas d'investir des sommes colossales pour les mettre en valeur. Ce site de rencontre restera important dans le domaine de la politique internationale, dans le domaine des droits de l'homme, dans le domaine de l'environnement et dans le domaine de l'économie. Il s'agit bien plutôt de stimuler l'intégration de cette Genève Internationale dans la vie de tous les jours sur le plan culturel, sur le plan de l'éducation, de la recherche et de la formation à Genève d'abord, mais en Suisse tout court. En effet, quand on songe aux richesses inouïes du savoir qui dorment dans les bibliothèques des organisations internationales à Genève on peut se poser la question de savoir si les entités de formation à Genève et en Suisse ne pourraient pas en faire un meilleur usage.

Sur le plan de la diplomatie économique internationale, Genève avec l'OMC, la CNUCED, la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, le Centre du commerce international (OMC/CNUCED) et l'Association européenne de libre-échange (AELE) dispose d'un certain nombre d'organisations qui, chacune pour elle, joue un rôle important, même si très souvent ce rôle n'est pas très visible. Ainsi la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe est responsable de la signalisation routière harmonisée en Europe, des normes pour le transport des denrées périssables, de la signalisation des produits dangereux dans le trafic international pour ne citer que quelques exemples. La CNUCED, quant à elle, est en avant-scène avec la CEE/ONU et d'autres entités internationales de la facilitation du commerce

afin de rendre les échanges moins coûteux et plus faciles. En outre, elle joue un rôle important dans le domaine de l'investissement.

Ce pôle d'intérêt économique attire, bien entendu, et cela depuis longtemps, toute une série d'organisations privées qui suivent les travaux des organisations internationales et qui assurent leur input dans ces organisations. Le nombre des organisations non gouvernementales reconnues par les Nations Unies et de ce fait acteurs dans la Genève

Internationale est tel qu'une vue d'ensemble devient difficile. Cela ne constitue qu'une pointe de l'iceberg, car toute une série d'organismes travaillent avec quelques individus pour promouvoir leur cause dans les différentes enceintes internationales. Il en résulte un «plan de carrière» de gens qui

C'est un échange permanent de concepts et d'idées qui font de cette culture globalisée quelque chose d'absolument fascinant et en même temps quelque chose d'inquiétant

commencent comme *lobbyistes*, qui entrent dans des Gouvernements comme spécialistes, et qui se retrouvent tout à coup aux Secrétariats des organisations internationales. Cela est un privilège que la Suisse n'a pas toujours su exploiter au maximum puisque nous sommes pragmatiques et nous faisons plus facilement du coup par coup que nous ne réalisons un plan d'action. Quand on voit le niveau appréciable des possibilités de formation qu'offre la Genève Internationale, il n'est pas du tout irréaliste de penser qu'un plan de carrière «Genève Internationale», pourrait ouvrir une nouvelle panoplie de métiers pour des jeunes qui ont suivi leur formation à Genève, qu'ils soient Suisses, Européens ou de quelque autre nationalité.

L'OMC offre trois dimensions d'activités qui nécessitent trois sensibilités différentes. Il y a tout d'abord le travail spectaculaire de la négociation qui évolue dans un amalgame de délégations des capitales ou résidentes à Genève et qui marque les générations de personnes qui ont sillonné et enrichi le service public dans le domaine des relations économiques internationales. Il y a

ensuite la gestion des accords qui débouchent sur des fonctions extrêmement intéressantes au Secrétariat de l'OMC avec les spécialistes les plus cotés dans les questions d'échanges de marchandises, de services, de capitaux et jusqu'à un certain point de personnes. Et, enfin, il y a le travail de règlement des différends qui est un amalgame de procédures judiciaires, diplomatiques et politiques qui permet à une équipe d'économistes, de juristes et de diplomates de constater si oui ou non, il y a eu une violation du droit de l'OMC. C'est un prolongement exceptionnel des activités de conciliation et de médiation qui constituent une cheville ouvrière de tous les mécanismes de coopération internationale. Une formation spécifique qui contiendrait tous ces éléments présents à Genève pourrait constituer un attrait et un atout de taille pour les institutions de formation à Genève. Le microcosme international de Genève mérite une attention et des soins particuliers. En effet, il s'agit de prestations de services qui elles aussi sont soumises au régime d'une concurrence universelle de plus en plus féroce.

Entrer à la CNUCED ou à la CEE/ONU, c'est entrer dans une carrière dans l'ensemble du système des Nations Unies. Là aussi, la Suisse ferait bien de susciter davantage de vocations pour le service public universel. Dans ce contexte, bien sûr, des pays qui ont atteint une maturité plus rapide à l'ONU ont des avantages par rapport aux retardataires suisses. Il n'est pourtant jamais trop tard pour bien faire.

L'AELE ne regroupe que l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse. Elle repose sur deux piliers: le Secrétariat à Genève et celui de Bruxelles pour les aspects liés à l'Espace économique européen, dont la Suisse n'est pas membre. Elle a acquis une expertise impressionnante dans le développement des relations de libre-échange avec des pays tiers. C'est donc également un centre de formation pour les futurs cadres de la politique commerciale.

Il est de plus en plus urgent de développer des synergies entre les organisations économiques et les autres organisations internationales. En effet, un défi majeur réside dans la création de

plus en plus nécessaire d'une cohérence entre les politiques économiques et les politiques de service public (santé, environnement, développement, social etc.). La Genève Internationale offre également une plateforme idéale pour favoriser ces rapprochements grâce aux nombreuses agences spécialisées des Nations Unies qui ont choisi de s'établir à Genève.

Enfin, un autre élément qu'il ne faut pas sous-estimer à l'époque d'un partenariat privé-public: le fait que Genève ait pu attirer de nombreux sièges de multinationales ouvre de nouvelles perspectives à une carrière professionnelle dans la Genève Internationale.

Ce que la citoyenne ou le citoyen de Genève estime parfois comme une gâterie ne constitue pas forcément un privilège pour la Genève Internationale, mais un atout qui permet de préserver toute une panoplie d'activités économiques qui donnent à la région le dynamisme qui la conduira vers l'avenir. Il est de ce fait essentiel d'entreprendre tout effort qui permette de mieux comprendre le fonctionnement et les mécanismes de la Genève Internationale et qui permette aux Internationaux à Genève de s'y sentir à l'aise. Il y a un grand besoin au niveau de la politique, au niveau de la culture et au niveau de l'économie genevoise de mieux capter ce monde difficilement perméable au premier abord. Une meilleure synergie entre Genève, la Suisse et le monde international de Genève permettrait à ces trois cercles d'évoluer avec profit et de puiser davantage dans une interaction qui ne peut être que bénéfique.

Genève et la micro-finance

L'attribution du Prix Nobel de la Paix à Muhammad Yunus a suscité l'intérêt du grand public pour cette branche financière très particulière: celle du micro-crédit. Ce secteur bancaire, très actif dans les pays pauvres comme le Bangladesh ou la Bolivie fonctionne sur des structures légères et offre un produit financier comportant de tout petits crédits à une classe de la population qui n'a habituellement pas accès aux prêts en accordant des investissements calibrés. Même si les conditions de succès ne sont pas toujours optimales, cette pratique a permis, notamment aux femmes, d'aider leurs familles à sortir de la pauvreté. Genève, à travers notamment le «*Fonds Blue Orchard*», a été un acteur très entreprenant dans ce domaine. En organisant régulièrement des Forums à Genève, la place financière suisse a créé plusieurs instruments financiers de support pour cette activité comme le fonds de placement «*Respons Ability*» du Crédit Suisse pour ne citer que lui. L'intérêt de la Banque Mondiale dans le développement tout récent de la micro-assurance devrait permettre à ce champ d'activité d'évoluer encore. Il est à espérer que les milliers d'acteurs de ce domaine s'appuieront à l'avenir sur la compétence accumulée en Suisse. (www.novethic.fr) (www.credit-suisse.com)

Les normes au service de la gouvernance mondiale

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), établie à Genève depuis 1947, figure parmi les plus importantes organisations de normalisation au monde et collabore étroitement avec d'autres organismes internationaux et nationaux sur le même sujet comme son voisin: l'Union Internationale des Télécommunications. L'ISO s'efforce de créer des partenariats stratégiques tant avec les entreprises que les organisations supra-étatiques comme l'OMC. Elle a pour tâche de fixer des exigences pour améliorer la qualité des produits, des services, des processus, des matériaux et des systèmes. Par le biais de bonnes pratiques, d'évaluation de la conformité, de la qualité du management et de l'organisation, l'ISO permet de promouvoir un système de libre-échange équitable. Ses futures activités vont s'amplifier pour modifier les normes et les références mondiales qui ne cessent de progresser.
(www.iso.org)

Genève, ville d'une mondialisation intelligente

Interview de Roger de Weck, Président désigné d'IHEID

Comment voyez-vous le rôle et la contribution des chercheurs et intellectuels dans la «soft governance»?

D'une certaine manière, ils incarnent la «soft governance». Prenez Walter Kaelin, professeur de Droit à l'Université de Berne, qui est à l'origine du nouveau Conseil des Droits de l'Homme. Voilà le premier apport des hommes de science et de réflexion: leur créativité. Prenez Charles Wyplosz, professeur d'économie à HEI. Sa capacité d'analyse est telle que tout devient limpide. C'est le deuxième apport: la prise de conscience d'états de fait et des conséquences à en tirer, puis la contribution au policy planning. Prenez le professeur Keith Krause de HEI lui aussi, il dirige le «*Small Arms Survey*». C'est le troisième apport: les scientifiques sont là pour déranger; à partir de recherches au propre et au figuré, un sujet délaissé a aujourd'hui la place qui lui revient. Prenez enfin les spécialistes de Droit international de l'Université de Genève ou de HEI dont certains sont des experts prisés à la Cour internationale de Justice à La Haye. C'est le quatrième apport: être de bon conseil. Découvrir, comprendre, expliquer, enseigner, parfois conseiller: j'évoque des banalités essentielles.

Vous mentionnez des personnalités. Qu'en est-il des réseaux?

Les réseaux tiennent à de fortes personnalités. C'est leur nature même que d'être, avant tout, des tissus de relations entre personnes veuillez excuser cette lapalissade. On ne travaille bien qu'avec des collègues qui sont, d'une manière ou d'une autre, sur la même longueur d'onde. La force d'un institut, d'un Think Tank, d'un réseau, c'est l'émulation et la stimulation au contact de scientifiques de premier plan. L'institutionnel est important pour développer des stratégies, mais il n'est qu'un cadre. L'institution ou le réseau remplissent leur rôle quand leurs règles, leurs traditions et leurs moyens permettent de réunir les meilleurs.

Comment former la future génération d'étudiants dans un contexte de «soft governance» et de Multi-stakeholders?

Le directeur et le vice-directeur du futur Institut de hautes études internationales et du développement IHEID, Philippe Burrin et Michel Carton, pourraient mieux répondre à cette question que le journaliste que je suis. Comment marquer la future génération? D'abord en formant les étudiants sélectionnés avec rigueur à la «hard governance»: à la connaissance et l'analyse des rapports de force qui prévaudront toujours dans les relations internationales. Et ensuite en misant plus que jamais, comme le fera IHEID, sur la connaissance des interdépendances et des interactions, c'est-à-dire sur l'interdisciplinarité; c'est la raison pour laquelle nous avons lancé un master interdisciplinaire. C'est en outre une grande chance que de réunir les études internationales et celles du développement: vu la mondialisation, on ne peut plus penser l'une sans l'autre. Mais le plus important, c'est de former des personnalités cultivées qui, à l'avenir et à travers le monde, formeront à leur tour des personnalités cultivées. C'est la clef du rayonnement d'un institut. Et c'est ainsi que se nouent les réseaux les plus forts. Un travail de longue haleine.

Quel rôle pour IHEID: quelle stratégie, quelles alliances?

Désolé d'être bref à ce sujet, car il appartiendra au futur Conseil de fondation de IHEID de définir les grandes orientations du nouvel institut, de concert avec la direction et à l'écoute de ceux qui seront appelés à contribuer à cette stratégie: à savoir les professeurs. L'idée de départ est de créer, autour d'un noyau académique, des centres de compétence dans des domaines où Genève a un avantage compétitif; nous travaillerons encore plus

*Le «deuxième Gothard»
bien plus porteur
d'avenir, qu'est Genève:
lieu de rencontre
et d'échange avec
le monde entier,
d'ouverture à l'ensemble
du globe*

étroitement avec les organisations internationales.

Quant aux réseaux, nous avons des accords de coopération ou d'échanges avec certaines des meilleures universités d'Europe, d'Asie et des Etats-Unis. Il y a d'évidence un intérêt mutuel. La plupart de nos partenaires sont plus grands que nous, mais il n'y a nulle part au monde un institut

avec une telle «densité» de spécialistes des études internationales au sens large. De même que le corps professoral est certainement l'un des plus cosmopolites qui soit.

Votre vision de Genève?

Permettez-moi de citer Jean Freymond qui disait qu'il y a en Suisse deux Gothard. L'ancien Gothard qui symbolise la rencontre entre le nord et le sud de l'Europe, le commerce européen, l'ouverture à notre continent. Et il y a le «deuxième Gothard» bien plus porteur d'avenir, qu'est Genève: lieu de rencontre et d'échange avec le monde entier, d'ouverture à l'ensemble du globe. Or là où il y a action, il doit y avoir réflexion et excellence. Genève, avec sa belle tradition scientifique, est un lieu prédestiné pour des échanges entre chercheurs et décideurs: la ville d'une mondialisation intelligente.

Un Institut à vocation mondiale

En 2008 la scène universitaire comptera un nouvel acteur, l'Institut de hautes études internationales et de développement, qui naîtra de l'intégration de HEI et de l'IUED. Ce nouvel acteur combinera d'une manière sans équivalent en Europe les champs des relations internationales et du développement et sera doté par la Confédération de moyens financiers accrus qui lui permettront de faire face à la compétition internationale. Avec un corps enseignant porté à plus d'une cinquantaine de professeurs, il offrira une formation au niveau du master et du doctorat à environ un millier d'étudiants venant du monde entier. Il offrira également à la communauté internationale une expertise concentrée sur des thématiques où Genève a des atouts comparatifs forts comme le commerce mondial, les migrations et les réfugiés, la gestion des conflits et des sorties de conflit, la politique internationale de l'environnement et de la santé. En partenariat avec l'Université de Genève, qui possède elle-même des ressources notables dans ce domaine, il sera le pivot d'un réseau suisse en études internationales qui permettront de regrouper les forces à l'échelle nationale et de leur donner plus de visibilité.



Les fondements d'une nouvelle mission

Martine Brunschwig Graf, Conseillère nationale, ancienne Présidente du gouvernement genevois

Genève internationale: le concept est connu, y compris dans les sphères fédérales. Notre République et canton remplit pour le compte de la Confédération une mission particulière et constitue en effet un maillon indispensable de la politique de la Suisse en qualité de pays hôte d'organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales.

Tout récemment, le Parlement fédéral a été saisi pour la première fois d'une législation spéciale qui donne à la Suisse et à Genève des fondements solides pour cette mission d'accueil. Le processus de ratification parlementaire est en cours. Cette démarche est importante dans notre système démocratique car elle permet d'exprimer l'adhésion populaire à une politique d'ouverture et d'accueil qui comporte son lot d'avantages et d'efforts.

Aucune institution, aujourd'hui, n'a légitimité à gouverner le monde. Aucun processus démocratique n'offre la possibilité d'élire des autorités supranationales, nanties de la responsabilité de gérer les affaires du monde. La gouvernance mondiale ne peut et ne doit donc pas être comprise comme un système

autoritaire, dépositaire d'un pouvoir supra-démocratique partagé par quelques-uns au nom de tous.

Les rêves les plus fous ne permettent pas la mise en place d'une telle structure de gouvernance. Le monde est trop complexe et les besoins trop importants. Aucune structure gouvernementale ni parlementaire ne peut prétendre répondre à l'ensemble des attentes d'une population de 6 milliards et demi de personnes.

La gouvernance mondiale ne peut et ne doit donc pas être comprise comme un système autoritaire, dépositaire d'un pouvoir supra-démocratique partagé par quelques-uns au nom de tous

À l'opposé, il serait irresponsable d'accepter que le monde se contente d'initiatives et de décisions isolées, servant les intérêts de tel ou tel pays, de telle ou telle région, dès lors que les conséquences de ces décisions touchent l'ensemble de la planète.

Aussi un vrai concept de gouvernance mondiale doit intégrer deux éléments en apparence opposés: la complexité et la globalité.

Genève représente, en raison des activités internationales qu'elle accueille sur son territoire, un laboratoire passionnant de ce que peut être la gouvernance mondiale vers laquelle nous tendons. Les ingrédients sont là: organisations internationales gouvernementales ou non gouvernementales engagées dans des sujets cruciaux, ONG représentant les opinions citoyennes dans différents domaines, institutions de formation et de recherche œuvrant dans des domaines-clés pour la gouvernance mondiale. Les acteurs économiques intéressés sont présents: multinationales et entreprises leaders sur certains marchés mondiaux.

Je ne saurais mieux expliquer le terrain formidable que représente Genève qu'en empruntant le descriptif d'un projet soutenu par le Réseau universitaire international de Genève:

Genève est un centre de gouvernance mondiale où sont discutés une grande partie des enjeux cruciaux de la planète: santé, commerce, climat, eau, efforts de paix, migrations, humanitaire, droits de l'homme, développement durable, Internet... Peu de gens, dans le monde comme en Suisse, perçoivent l'ampleur de ce rôle. De nombreux chercheurs universitaires, des dizaines d'institutions internationales et des milliers d'acteurs travaillant activement sur ces enjeux font de Genève un gisement d'information et d'expertise formidable, mais peu exploité.

Dans la région lémanique, des dizaines d'entités sont impliquées d'une façon ou d'une autre dans l'interaction entre médias et enjeux globaux. Le Sommet mondial sur la société de l'information a confirmé le rôle important de Genève dans la régulation des nouvelles technologies de l'information.

Citer ce projet du RUIG n'est pas un hasard. En effet, il soutient la mise en place d'une formation en journalisme global. Il manquait en effet un acteur dans la gouvernance globale: les médias, ce quatrième pouvoir sans lequel l'exercice de la démocratie n'est pas pleinement réalisable.

Nous avons devant nous des enjeux centraux comme la santé, les conditions de travail, la libre circulation des biens et des marchandises mais aussi le respect des droits humains et l'aide humanitaire, sans compter tout le domaine de la société de l'information et de la communication. Je ne peux poursuivre l'énumération, je mentionnerai encore au moins la propriété intellectuelle et la météorologie, deux sujets complexes mais déterminants pour le développement. Toutes les grandes organisations internationales responsables de l'élaboration des normes et standards sur ces sujets ont leur siège principal à Genève.

La planète met peu à peu en place une forme de gouvernance globale fondée sur des règles et des directives âprement discutées et débattues. Les autorités politiques régionales et nationales exercent leur influence et assument légitimement les décisions, mais d'autres acteurs de l'économie et de la société dite civile sont impliqués dans la formation de l'opinion. Tous sont en fait

intégrés dans le processus, en tant qu'acteurs décisionnaires ou de groupe de pression.

Genève offre aujourd'hui un lieu idéal dans lequel peut s'exercer une part importante de cette gouvernance mondiale grâce aux conditions d'accueil qu'elle offre aux différents acteurs, grâce aussi au fait qu'elle entend développer un centre de compétences en matière d'enseignement et de recherche portant sur les problématiques les plus sensibles et les plus actuelles en matière de gouvernance mondiale.

Gérer la complexité et répondre au besoin de globalité mobilise de nombreux acteurs qui se donnent souvent rendez-vous en Suisse et à Genève en particulier. À nous d'en faire un lieu qui réponde aux attentes et aux exigences multiples, pour le compte de la Suisse qui lui confie ce mandat et consent à son égard les efforts nécessaires.

Le savoir-négocier: CASIN

Créé à Genève, il y a plus de 25 ans, le «*Center for Applied Studies in International Negotiations*» (CASIN) s'est converti ces dernières années en Think Tank, spécialiste des négociations internationales. En ce sens, il est le savoir et le savoir-faire des nouvelles formes de gouvernance et notamment de la «soft gouvernance». Ce Think Tank en liaison avec les organisations internationales, les ONG et les milieux académiques genevois, a su développer des pratiques uniques. Fort apprécié par les pays en voie de développement, il a accompli de nombreuses missions notamment pour le gouvernement suisse et la coopération (DDC). Très lié à la sphère diplomatique par la personnalité de Jean Freymond, il développe des synergies croisées dans un Network typiquement genevois. (www.casin.ch)

La référence mondiale sur le climat: le GIEC

Le réchauffement climatique a attiré l'attention du monde entier sur une organisation internationale d'importance installée à Genève: le groupe gouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) organisé autour des Etats-membres de l'«Organisation Météorologique Mondiale» (OMM) et du «Programme des Nations Unies pour l'Environnement» (PNUE), ainsi que des organisations non gouvernementales actives dans le domaine du climat. La dernière conférence de 2007 de Paris a suscité par ses résultats scientifiques de nombreux commentaires et réactions de par le monde. Sa méthodologie de travail «soft» est ainsi en train de créer une référence tant son fonctionnement s'avère judicieux et ses résultats probants.

**Un lieu de référence pour
penser le monde** ||

À écouter les experts et les acteurs de la «soft gouvernance», Genève pourrait être le lieu de référence pour penser les affaires du monde. Cependant, afin de mettre en œuvre l'ensemble des conditions nécessaires pour un tel objectif, il faudrait s'atteler au moins à réaliser:

- Un changement de paradigme au niveau fédéral en promulguant une stratégie de «think offices» plutôt que de «bons offices»
- Un agenda politique de la métropole lémanique en faveur de conditions-cadres pour que s'installe dans la durée la «soft gouvernance» dans la région.
- Un soutien local, en particulier du Canton et de la Ville de Genève pour un renouveau de la Genève internationale
- Un pôle académique fort regroupant en

réseau toutes les compétences de la métropole lémanique autour du cluster de Genève

- Une plateforme efficace pour la gestion des réseaux informels de discussion

- Une plateforme électronique de diffusion des savoirs et des pratiques

- Une inscription de la signature internationale comme concept de développement prioritaire et durable de la région tant au niveau économique que politique.

Seule une combinaison coordonnée d'actions entreprises par le privé et le public en Suisse, peut garantir à la métropole lémanique un succès à long terme. Partager cette vision fait partie des premières conditions du succès. Il est donc primordial que la société civile et les pouvoirs publics s'emparent de cette conception et se l'approprient.

Le monde change. Même s'il en a toujours été ainsi, notre période est caractérisée par une mutation ininterrompue dont le moteur est l'innovation. En conséquence, le changement en est la finalité.

Sous l'effet conjugué des transformations, de la globalisation, des marchés, de la montée en puissance de la société civile, des citoyens/consommateurs, de l'évolution technologique et scientifique, de l'intervention violente et déstabilisatrice d'organisations non étatiques mafieuses ou terroristes, de catastrophes naturelles de plus en plus dévastatrices, de pandémies nouvelles ou anciennes à forte capacité destructrice, de la lutte géopolitique pour les ressources naturelles et de bien d'autres facteurs, le monde évolue en bien ou en mal, de façon constante, frénétique et planétaire.

Ce changement généralisé rend souvent obsolètes les anciens modèles de gestion. Une nouvelle gouvernance émerge. Des lieux où elle s'exercera vont dorénavant s'imposer. Tentons de mieux analyser cette nouvelle réalité.

Bref historique



Un regard historique rapide sur la gouvernance du monde permet de déceler les lignes de force de la transformation de celle-ci. Cette approche nous autorisera aussi à évoquer la nouvelle vocation de Genève.

Explications

En premier lieu, les affaires internationales du monde ont été pendant des siècles du ressort presque exclusif des nations, de leurs armées et de leurs représentants diplomatiques. Dans cette confrontation, les alliances, les pactes, les traités de paix, les accords commerciaux ont été les principaux instruments des nations pour s'octroyer des périodes plus ou moins stables de quiétude et d'essor. Au cours des siècles précédents, de nombreuses personnalités, écrivains, intellectuels, commerçants, fonctionnaires de par le monde s'en sont inquiétés et ont tenté d'y remédier. À leurs yeux, la gestion des crises devait trouver meilleure réponse.

A ce concert international des bonnes volontés, Genève allait contribuer substantiellement grâce à l'intervention, notamment au cours du XIXe siècle, de personnalités hors du commun comme Jean-Jacques de Sellon, Henry Dunant ou encore Elie Ducommun.

Dans le prolongement des grandes idées humanistes du Siècle des Lumières, les questions de la paix et de l'humanitaire allaient conduire à la création de nouvelles organisations: les «*peace societies*» qui peuvent aujourd'hui encore être considérées comme les précurseurs des ONG modernes. Ces organisations nées dans le monde anglo-saxon au début du XIXe siècle, allaient

jouer un rôle primordial et nouveau dans les relations internationales, notamment en forçant les Etats à reprendre quelques-unes de leurs initiatives. Ainsi, Jean-Jacques de Sellon créa à Genève, en 1830, la Société de la Paix sur le modèle anglo-saxon des «*peace societies*» et qui sera la première de ce type sur le continent européen. Jean-Jacques de Sellon lutta principalement contre la peine de mort et ses idées feront leur chemin jusqu'à son interdiction en Suisse en 1942.

En 1848, les différentes composantes des «*peace societies*» mondiales se réuniront une première fois en Angleterre, puis en 1891 à Rome lors de son 3e Congrès, qui se terminera par la

Les Etats cèdent une partie de leur monopole en faisant appel à des organisations non étatiques. C'est une étape essentielle et qui marque le début de l'ère de la «soft governance»

création d'un bureau permanent:

«*International Peace Bureau*». Sous l'influence des Suisses Elie Ducommun et Albert Gobat, le Bureau est installé à Berne, puis à Genève dès 1924.

Une des plus grandes réussites à l'actif du Bureau International de la Paix est la signature par les principaux Etats de l'époque, des Conventions de La Haye, et

de l'établissement d'une Cour Internationale de Justice dans cette même ville pour traiter juridiquement les actions pénales entre Etats qui débouchera beaucoup plus tard sur la question des crimes de guerre.

Le XIXe siècle a ainsi amorcé une pratique du débat public faisant largement appel à la société civile sur des thématiques comme la peine de mort, l'esclavage, les conditions du travail, l'arbitrage entre Etats et surtout le traitement des blessés et prisonniers de guerre.

Ces deux derniers sujets ont été l'œuvre principalement d'un homme d'exception, Henry Dunant. Revenant du champ de bataille de Solferino, il mit toute son énergie pour créer en 1864, une organisation pour l'époque extraordinairement originale: la Croix-Rouge. Son fondateur avait pressenti la nécessité, pour sauvegarder la cause des blessés et des prisonniers de guerre, d'établir une organisation indépendante des Etats, tout en étant reconnue et financée par eux. Cette position stratégique issue

d'une légitimation étatique avec la signature entre les grands Etats, des premières «Conventions de Genève» juridiquement indépendantes, donna à la Croix-Rouge et plus tard au «Comité International de la Croix-Rouge» (CICR), un pouvoir exceptionnel.

Ainsi, le XIXe siècle a été le cadre de l'émergence d'une nouvelle forme d'intervention de la société civile dans la gestion des problèmes internationaux.

Le XXe siècle pour sa part, va connaître dans sa première moitié deux guerres mondiales qui vont mettre à mal cet élan. Même si, à la sortie de la première guerre mondiale, le Président américain Woodrow Wilson établira la Société de Nations à Genève pour essayer de privilégier les discussions diplomatiques aux conflits armés. La seconde guerre mondiale mettra provisoirement fin à cette démarche.

Dès 1945, l'installation du siège européen des Nations Unies et de différents secrétariats ou organisations onusiennes affiliées comme l'OMS, OMM, l'OMPI, etc. relancèrent le rôle international de Genève.

Entre 1945 et 1985, de nombreuses rencontres au sommet jalonnent la vie internationale de Genève avec la Conférence sur l'Indochine (1954), le sommet des quatre grandes puissances (1955), le sommet Reagan-Gorbatchev (1985), les conférences atomiques, ainsi que les réunions de l'OPEP avant qu'elles ne se tiennent à Vienne dès 1965, les rencontres russo-américaines sur la réduction des armes nucléaires stratégiques (1960-1980). Ce fut le temps de la diplomatie dites des «bons offices».

Cette période prendra fin avec deux événements cruciaux, la chute du mur de Berlin et l'effondrement du bloc soviétique qui suivra immédiatement allaient précipiter un changement qui se préparait toutefois depuis longtemps avec la montée en force de la société civile dans les affaires internationales.

La cause environnementaliste est à cet égard exemplaire. Sous la pression d'organisations écologistes, mais aussi de Think Tanks comme celui du «Club de Rome», la population occidentale a été

sensibilisée par de multiples controverses sur le thème de la Nature. En effet, des questions comme le danger potentiel des centrales nucléaires, le contrôle de la pollution, la croissance démographique avec les problèmes de surpopulation et bien plus tard les changements climatiques, tout cet ensemble alerta le comportement des pouvoirs publics des principales nations.

Ce nouveau changement dans les préoccupations des citoyens entraîna de nouvelles manœuvres politiques. D'une part, des partis politiques virent le jour dans la plupart des pays comme les Verts, et d'autre part ces nouveaux sujets furent abordés et traités à l'échelle mondiale par ces mêmes nations sous la pression de la société civile. Des grandes conférences internationales comme Rio, puis Kyoto accueillirent pour la première fois à cette échelle la société civile dans leurs cercles de discussion. Ainsi les Etats cèdent une partie de leur monopole en faisant appel massivement à des organisations non étatiques. Ce sera une étape essentielle qui marquera le début de l'ère de la «soft gouvernance».

On peut affirmer ainsi qu'avec la fin de la guerre froide et de la division du monde en deux blocs qui s'opposaient depuis la deuxième guerre mondiale, une nouvelle forme des relations internationales prend le relais.

Les «Nobels» du Bureau International de la Paix

Le Bureau International de la Paix a été fondé en 1891 et établi à Genève en 1924.

Cette organisation non gouvernementale est une émanation de nombreuses sociétés de la paix qui avaient fleuri tout au long du XIXe siècle. Figure emblématique des mouvements pacifistes, le Bureau œuvre pour l'établissement de procédures internationales d'arbitrage, de traités de paix bilatéraux, de la création d'une cour de justice internationale permanente et de la constitution d'organisations supranationales pour la coopération entre Etats.

Ces succès furent nombreux au début du XXe siècle avec notamment les conventions de La Haye et l'établissement dans cette ville de la Cour Internationale de Justice puis l'attribution en 1903 du Prix Nobel de la Paix aux Suisses Elie Ducommun et Albert Gobat, et en 1910 à l'organisation elle-même. Depuis, 10 autres membres du Bureau ont obtenu le Prix Nobel de la Paix.

Les deux guerres mondiales mirent un terme à cette période faste, néanmoins, le Bureau est redevenu actif en 1946. Elle compte aujourd'hui 265 organisations membres représentant 60 pays et a tissé un réseau mondial de compétences à partir de Genève. L'essentiel de ses tâches consiste, de nos jours, à favoriser et promouvoir des actions et des solutions favorisant l'approche non-violente.

En effet le Bureau, dont les modes et procédures de travail ont évolué, ne revendique plus l'établissement d'organisations supranationales, déjà existantes, mais un travail plus intellectuel de persuasion sur les méthodes de résolution des conflits qui favorisent des dénouements non-militaires.

La remise du Prix Nobel à Jody Williams en 1997 pour sa campagne internationale pour l'interdiction de mines anti-personnel en est un exemple probant. (www.ipb.org) (www.nobel-paix.ch)

L'ère moderne

Genève ne resta pas inactive dans ce changement et dès 1991, l'initiative de Stephan Schmiedheiny, industriel suisse, permit la création du «*World Business Council for Sustainable Development*», un institut installé à Genève financé par les milieux économiques et qui continue encore à influencer le monde par une réflexion importante dans le domaine du développement durable.

De même, une autre organisation genevoise sera à la fois l'expression de ce changement et un des principaux vecteurs: c'est le «*World Economic Forum*» dont les bureaux exécutifs sont installés à Cologny. Klaus Schwab va avec son équipe rassembler annuellement les acteurs les plus importants de la gouvernance du monde. Leaders économiques et politiques, hauts diplomates et grands intellectuels vont se côtoyer à Davos autour de thèmes d'actualité, mais toujours en relation sur la question de la gouvernance monde. Cette grande opération de *networking* est une représentation puissante de ce qu'est la «soft gouvernance».

Thématiser et chercher le consensus par la discussion entre les principaux acteurs est le principe du «*World Economic Forum*» et cela fonctionne à merveille. Tout le crédit en revient à Klaus Schwab qui, grâce à son extraordinaire habileté de Maître de cérémonie et un choix judicieux dans les thèmes abordés, a su avec justesse développer cette entreprise.

Grâce à cette structure d'un autre type, de nombreuses solutions ont pu être ébauchées au fil des ans et leur mise en œuvre a été surtout l'affaire de personnages appartenant de près ou de loin aux Etats. Aujourd'hui, les gouvernements ne sont clairement plus les seuls maîtres de la situation et ne décident plus vraiment l'agenda.

L'ONU, en instituant des rapports privilégiés avec les ONG par la création d'un office de liaison (CONGO) en 1948, l'a bien compris. Aujourd'hui, il s'agit de mettre non pas sur un pied d'égalité des organisations non gouvernementales et gouvernementales, mais plutôt de les faire participer à la même table de travail pour accélérer les processus de recherche de consensus.

La question n'est pas la qualité représentative des acteurs, mais la garantie des compromis et leur rapidité d'exécution. Le gain en qualité et en vitesse dans des processus complexes n'est pas une mince affaire et ceci d'autant plus que ces pratiques de «soft gouvernance» sont finalement récentes même pour les protagonistes.

Des expériences de ce genre de processus ont été tentées à Rio, puis à Kyoto dans le domaine de l'environnement. Ce qui a permis

Les rencontres informelles organisées de part le monde, et notamment dans le cadre du Forum de Davos, sont les expressions modernes des antichambres parlementaires de l'ancien monde

largement d'approfondir la compréhension de ces mécanismes. Genève avec le «*World Summit on Information Society*» l'a aussi expérimenté en 2003. Des questions comme la fracture numérique, l'ordinateur très bon marché accessible à tous, le contrôle et la gestion d'Internet ou encore la protection de la sphère privée et de la propriété intellectuelle, ont été au cœur de débats. Même si la résolution finale a été aux yeux d'un grand nombre de participants assez décevante, il n'empêche que le processus de préparation et de discussion engagé a été non seulement instructif mais également bénéfique. Les entreprises informatiques et de télécommunications ont ainsi appris à mieux connaître le monde des ONG qui, à leurs yeux, apparaissait souvent chaotique. La diversité de celles-ci démontre la vivacité

du monde moderne et la capacité de la société civile à se coordonner à travers de nouvelles formes organisationnelles non pas démocratiquement élues, mais extrêmement efficaces et de plus en plus professionnalisées.

Le lancement en 2000 par Kofi Annan du grand projet «*Millennium*» est du même calibre. Ce projet propose de développer un plan d'actions concret au niveau mondial pour endiguer la pauvreté, la faim et les maladies affectant des millions d'individus. Dirigé par le Professeur Jeffrey Sachs, le projet «*Millennium*» possède un conseil indépendant qui présente régulièrement ses propres recommandations.

Les exemples des grandes pandémies mondiales qui ont vu s'associer l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), les Etats, les grands groupes pharmaceutiques et les ONG démontrent une autre manière de gérer ensemble les crises sous le concept de la «soft gouvernance». Les plans stratégiques sont élaborés en commun accord et les actions sur le terrain sont réparties entre les différents interlocuteurs.

Dans le cas spécifique de l'Afrique, les Etats ne pourraient en aucun cas intervenir autrement, l'aide apportée par les ONG sur place étant devenue incontournable. Avec des causes comme la lutte contre le Sida, soutenues par la collectivité homosexuelle du monde entier, ou la menace de pandémie du H5N1, en passant par l'éradication du paludisme et de la tuberculose, les actions concertées deviennent légions. La «soft gouvernance» dans ces domaines est désormais la règle d'or.

Il est cependant évident que de nombreux problèmes globaux ne trouveront pas de solutions ou même d'ébauches de solutions aussi élégantes. C'est par exemple le cas dans le domaine commercial où l'OMC peine à négocier et à insuffler un vent nouveau dans la recherche de consensus. De même avec des thématiques comme la prolifération de l'arme atomique ou le combat contre le terrorisme planétaire qui posent aujourd'hui un grave problème, on s'aperçoit que ces nouvelles techniques de résolution de problèmes ne sont pas la panacée. À côté des techniques de «soft power», (celles de «hard power» ne vont sans doute vraiment jamais se perdre) on continuera de recourir à celles du «hard power».

The Geneva Association

Fondée en 1973, l'association est actuellement l'un des plus importants instituts du monde dans le domaine de la gestion du risque pour les différents secteurs économiques.

Composée de 80 des plus grandes entreprises de l'industrie de l'assurance, la «*Geneva Association*» produit une réflexion à moyen et long terme pour ses membres, mais aussi pour la société en général.

Les gouvernements et les collectivités publiques s'inspirent largement de leurs travaux, notamment pour les questions de vieillissement de la population, de l'incertitude et de la volatilité du développement économique.

En identifiant les tendances fondamentales de notre société et les futurs enjeux stratégiques, l'association fournit une base compréhensible pour la gestion des risques à venir.

Tout en développant l'importance du secteur industriel de l'assurance, la «*Geneva Association*» contribue à une meilleure appréciation globale des transformations en cours. Son apport est indéniable et son réseau d'influence puissant. (www.genevaassociation.org)



Les nouveaux médias

Pendant longtemps les médias formaient dans les démocraties contemporaines un pouvoir clé, sorte de contre-pouvoir politique face aux pouvoirs juridiques, militaires, politiques ou économiques. Aujourd'hui, les médias sont eux-mêmes en crise avec la montée en puissance d'Internet et du monde de la «blogosphère», sorte de média personnalisé ouvert à tous. Le déséquilibre provoqué par la chute des coûts de l'information digitale (accès, création, stockage) a créé sur la «toile» (*Web*), un environnement révolutionnaire. Les business modèles ont évolué (YouTube, Skype,...). L'accès a été rendu gratuit (Google, Yahoo, ...) et les citoyens du Monde sont devenus des acteurs incontournables de cette «blogosphère» (OhMyNews, Wikipédia, Wikia...). Ces changements se sont opérés au détriment souvent des médias traditionnels eux-mêmes et dans une large mesure au profit des citoyens-consommateurs. Ce bouleversement s'apparente à un changement de paradigme. Il a également une puissante influence sur la gestion des affaires du Monde.

Les épisodes tragiques du Tsunami en décembre 2004, du 11 septembre 2001 à New York, les attentats de Madrid du 11 mars 2004 ou de Londres le 7 juillet 2005, ont démontré la force de communication et la domination de ces nouveaux médias: Internet et les téléphones mobiles (SMS et MMS) ont pris le relais des anciens médias qui n'étaient pas sur place lors de ces événements.

Dès lors, les relations internationales entre les nations doivent tenir compte de l'arrivée de ce nouvel acteur: l'individu-citoyen-universel-communiquant.

Aujourd'hui, il existe plus de deux milliards de téléphones mobiles, autant de relais qui en font le premier média mondial et plus d'un milliard de «citoyens-monde» branchés sur Internet.

Ainsi, on peut supposer que la gestion des affaires du monde ne sera plus le seul privilège de hauts fonctionnaires. De même, les négociations désignées comme secrètes finissent toujours par être ébruitées, car tout finit par se savoir, tout se divulgue et la transparence devient la règle. Il est de plus en plus difficile de concevoir des négociations de manière confidentielle. Il y a eu de nombreux précédents déjà comme les entretiens plutôt privés, qui se sont tenus au «*World Economic Forum*» de Davos et qui finissent sur les blogs. Cela montre que la métamorphose médiatique est désormais en marche et qu'elle influence durablement la manière dont les affaires du monde vont se traiter à l'avenir.



L'avenir de la gouvernance

Des facteurs comme les nouvelles technologies de communication et de l'information, l'accélération des interactions entre citoyens du monde et de l'ouverture des marchés commerciaux à la globalisation, ont entraîné l'abaissement des frontières du temps et de l'espace. Le concept d'Etat-Nation toujours en vigueur est en pleine transformation. Le modèle de gouvernance du monde essentiellement basé sur la relation entre organisations gouvernementales, est en crise. On s'achemine vers un changement de paradigme, car les personnes, les groupes, les organisations non étatiques ou les mouvements de pensée agissent et travaillent de plus en plus sans attache à l'identité nationale, dans l'immédiateté et avec l'espace et le temps qui se recomposent. Ce dépassement du territoire entraîne une approche globale des problèmes. La question du développement durable en est un bon exemple.

De plus, l'efficacité des moyens de communication a créé une grande distorsion du temps, car tout est affaire de temps réel. La moindre information ou connaissance est immédiatement reprise, amplifiée ou rectifiée par d'autres acteurs. Le monde est un immense WIKI. Ce constat force les Etats et leurs représentations diplomatiques ou leurs hauts fonctionnaires à prendre contact avec la société civile. Cette tâche est souvent ardue, tant les processus sont nouveaux et en pleine expérimentation. Toutefois, comme la créativité, l'enthousiasme et l'esprit d'innovation sont au bénéfice des nouveaux arrivants, ce sont eux qui contraignent, selon la conjoncture, des nations à prendre

certaines décisions. L'action de Jody Williams, Prix Nobel de la Paix pour son ardent combat contre l'utilisation d'armes et de mines antipersonnel, est là pour le prouver.

C'est en somme la fin du monopole étatique sur les relations internationales, alors que s'ouvre désormais l'ère de la différence, du multiple et de la complexité. Ainsi, nous entrons dans l'ère de la «soft gouvernance». La conduite des affaires du monde devient l'engagement de chacun ou presque. La résultante de cette fragmentation passera sans doute par des réformes en profondeur de l'ONU et des Etats.

The Global Digital Solidarity Fund

Le Fonds de solidarité digitale est une initiative du Président sénégalais Abdoulaye Wade, prise lors du Sommet Mondial de la Société d'Information (WSIS) qui s'est tenu à Genève en 2003.

Le but poursuivi par cette ONG est de réduire la fracture numérique dans le monde en finançant des projets de développement informatique et de communication dans les pays les plus démunis.

Ce fonds, entretenu par une contribution volontaire de 1% lors d'achats de matériels ou de services informatiques par les collectivités publiques ou les entreprises, redistribue ces donations pour des projets de développement ciblés. Actuellement, onze projets-pilotes sont en cours de réalisation en Afrique.

Le Fonds s'inscrit en droite ligne du Projet «Millennium» lancé par Kofi Annan en 2002. (www.dsf-fsn.org)

L'émergence de la «diplomatie intellectuelle»

Le terme de «diplomatie intellectuelle» a pris un nouvel élan sur la scène internationale. Bien que désignant toujours le processus d'élaboration des réflexions stratégiques dans le champ de la politique internationale, ce terme occupe, sous la pression de la société civile (ONG, Think Tanks, Universités, Syndicats,...) l'avant-scène du débat des idées. La diplomatie traditionnelle va devoir s'en accommoder. La vision préventive de la pandémie H5N1, «l'initiative de Genève», le concept de développement durable sont autant d'exemples de ces nouvelles pratiques dont l'initiative revient à la société civile ou à des individus plus qu'aux Etats. Cependant, cette «diplomatie intellectuelle» ne revêt pas forcément le même sens à Washington, Bruxelles ou Genève et débouche sur une vision radicalement différente des processus de réflexion et d'action.

Un rapide tour d'horizon pour y voir plus clair

D'abord, les Etats reconnaissent finalement l'importance de ce mouvement et ils tentent d'y faire face. Un rapport de la Commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale française, établi fin 2005, émettait la résolution (n° 2338) qui proposait, entre autres, une action de «diplomatie intellectuelle». En effet, ayant constaté l'influence des intellectuels américains issus des Universités, des Think Tanks et des organisations non gouvernementales, Jean-Louis Bianco (PS) s'inquiétait de la

faiblesse française dans ce domaine. Il proposait d'y faire face et ambitionnait d'engager la France et aussi l'Europe dans la voie créative du développement de la «diplomatie intellectuelle».

Ensuite, même si historiquement des liens ont toujours existé entre la diplomatie et les intellectuels, notamment à travers des Instituts de formation et de recherche comme la «*Kennedy School*», la «*London School*» ou HEI à Genève, la diplomatie traditionnelle avait tendance à utiliser l'expertise intellectuelle à ses propres fins. Aujourd'hui, la nouveauté réside dans l'émergence du rôle autonome des Think Tanks et des ONG dans le débat des idées en relation internationale. Le moteur de l'initiative a changé de camp.

Pour illustrer ce fait, examinons brièvement trois exemples émanant de Washington:

- En 1980, la Fondation «*Heritage*» à Washington publie «*Mandate for leadership*», sorte de manuel de gouvernance à l'usage de la Maison-Blanche. Ronald Reagan, Président des Etats-Unis de 1981 à 1989, appliquera les principes fondamentaux de cet ouvrage, notamment en politique étrangère sur la question de la course à l'armement avec la «strategic defense initiative» plus connue sous l'appellation de «guerre des étoiles», qui contribuera à précipiter la fin de la guerre froide.

- En 1997, un groupe de néo-conservateurs présente le «*Project for the New American Century*» dont certains concepts de politique étrangère comme la «guerre préventive», les «Etats voyous» seront largement repris par l'Administration de George W. Bush lors du conflit irakien.

- Plus récemment, en 2005, les Démocrates proposent à travers le «*Progressive Policy Institut*» une nouvelle vision de la politique internationale des Etats-Unis. Dans un document intitulé «*Progressive Internationalism*», ce Think Tank s'appuie sur le concept que les intérêts de l'Amérique passent par un monde plus sûr avec plus de libertés individuelles et de démocratie. L'idée centrale est d'utiliser la persuasion plutôt que la coercition.

Gageons que le futur candidat démocrate à la Présidence américaine s'inspirera largement de ce rapport.

En Amérique du Nord, ces pratiques se sont considérablement développées, surtout depuis les années septante avec la montée en force des Think Tanks conservateurs, mais pas exclusivement. Aujourd'hui, on peut même supposer que sans cette

Ces nouvelles pratiques imposées de plus en plus par la société civile entraînent une redéfinition des rôles afin que chaque acteur puisse contribuer à l'effort commun

réflexion conservatrice, la politique étrangère américaine serait moins marquée idéologiquement. En effet, l'Administration de George W. Bush a engagé pas moins de vingt «têtes pensantes» toutes débarquées d'«Enterprise Institute» (AEI), l'un des plus puissants Think Tanks de Washington. Elle peut aussi compter sur l'appui

d'autres relais comme le «Brookings Institutions», la «Heritage Foundation» ou encore le «Council for Foreign Relations». Rappelons que les Think Tanks américains ne sont pas tous d'obédience conservatrice, mais tous participent amplement à la discussion touchant à l'agenda de politique extérieure.

James Mac Gann¹, grand spécialiste des Think Tanks, estime leur nombre à plus de 1'500 aux Etats-Unis. En analysant de plus près leurs contributions, il se dégage une tendance globale: ils focalisent sur le leadership américain sur la planète. Par cette approche unilatérale, ils influencent la vision d'un monde séparé et négligent des formes de relations plus modernes comme le «soft power» ou le *multi-stakeholder* expérimentées actuellement par d'autres centres.

¹ Mc Gann, Think Tanks and Civil Societies, Catalysts for ideas and Action, Transaction Publishers, 2000

Ainsi ces nouvelles pratiques, dans les relations internationales, imposées de plus en plus par la société civile, entraînent une redéfinition des rôles afin que chaque acteur puisse contribuer à l'élaboration d'une politique commune. Rio puis Kyoto, sur les questions de l'environnement, ont vu massivement la société civile entrer dans le champ de la discussion politique globale. Depuis lors, leurs influences, leurs prises de position, mais aussi leurs apports intellectuels n'ont fait que croître.

Même si ces pratiques nous viennent pour la plupart du monde anglo-saxon, il y a aujourd'hui 3'000 autres Think Tanks répertoriés de par le monde qui, lentement mais sûrement, montent en puissance et sont en train d'explorer d'autres approches en relation internationale. Bruxelles et Genève y jouent un rôle particulier. Nous allons examiner ces deux centres de la politique internationale dans les deux prochaines sections et découvrir comment un arrangement tacite dans la répartition des tâches est apparu au fil des ans.

L'émergence de la «diplomatie intellectuelle»: Bruxelles

L'Europe expérimente une nouvelle forme de diplomatie influencée par les propositions de ses nouveaux Think Tanks. Connue sous le terme de «diplomatie intellectuelle», cette approche dans l'élaboration des politiques prend naissance en dehors des institutions publiques feutrées pour rejoindre le débat médiatisé des idées. Longtemps dépendante de l'influence anglo-saxonne, notamment à travers des organismes comme le fameux «*Chatham House*», la réflexion européenne s'ouvre à présent sur une Europe élargie.

Bien que l'Union européenne sous sa forme actuelle ait été l'œuvre de nombreux hommes politiques d'exception comme Winston Churchill et Robert Schuman, elle a d'abord été pensée par des intellectuels. Le nom de Jean Monnet, en tant que père concepteur de l'Europe moderne est cité fréquemment comme référence. Sa pensée, dès la fin de la deuxième guerre mondiale,

est entièrement orientée par la vision d'unir les peuples européens dans la liberté et la diversité. Sa méthode préfigure clairement les pratiques actuelles de la «diplomatie intellectuelle» bruxelloise représentées notamment par les nouveaux Think Tanks européens.

Un tour d'horizon paraît nécessaire pour étayer ce point de vue.

Dans un ouvrage récent², qui constitue aujourd'hui une référence en la matière, Stephen Boucher et l'équipe du Think Tank «Notre Europe» de Jacques Delors, dresse un portrait précis sur l'émergence de l'offre intellectuelle dans le processus de la réflexion européenne. Sur les 149 Think Tanks européens analysés, représentant pas moins de 3'000 chercheurs, 36 sont uniquement spécialisés dans la question de la construction de l'Europe. Même si la plupart d'entre eux n'ont pas de siège à Bruxelles, ils participent activement à la discussion et ils commencent à afficher une grande capacité d'influence.

Selon les auteurs de cette étude, la situation n'est pas comparable avec Washington, ni en volume de propositions, ni en résultat d'influence du Think Tank. La raison couramment évoquée en est la jeunesse du mouvement. En effet, si les principaux Think Tanks américains ont été créés après-guerre et jusque dans les années septante, ce même mouvement est, en Europe, beaucoup plus tardif (un peu moins d'une vingtaine d'années pour les premiers). Par contre, toujours selon les mêmes sources, ces Think Tanks ont reçu un accueil très favorable de la part du monde politique car le besoin d'un marché efficace des idées semble être à Bruxelles immense. Les Think Tanks des pays nouvellement membres pointent déjà leur nez dans la capitale européenne avec des styles et des méthodes qui sont de plus en plus similaires aux pratiques anglo-saxonnes.

² L'Europe et ses Think Tanks: un potentiel inaccompli, oct. 2004, Notre Europe www.notre-europe.asso.fr

Cependant, trois principales particularités les distinguent de leurs confrères américains: une contribution centrée sur les questions de la construction européenne, une localisation de leurs centrales plutôt dans les pays membres qu'à Bruxelles et un financement encore souvent trop faible. Toutefois, leur influence ne fait que croître et à partir de quelques exemples précis, nous pouvons mesurer cette évolution.

- À Bruxelles dans les années quatre-vingt, le «*Kangaroo Group*» a contribué à créer un nouveau dynamisme dans le débat sur les quatre principes fondateurs de l'Union européenne, à savoir la libre circulation des biens, des services, des personnes et des capitaux. Tout cela a permis de donner une impulsion certaine au débat qui a fait suite à la publication en 1985 du «livre blanc» sur le marché intérieur. Cette problématique des quatre libertés est bien connue des Suisses puisqu'elle aboutira aux votations (approuvées par le peuple en 2000 et 2005) sur les accords bilatéraux.

L'émergence de l'offre intellectuelle des Think Tanks dans le processus de la réflexion mondiale est une des principales caractéristiques de notre modernité

- En 1989, le «Rapport Delors» reprendra les propositions de l'étude du «*Centre for European Policy Studies*» (CEPS) publiée en 1988 sur l'union économique et monétaire et qui débouchera sur la création de la monnaie unique.

- De même, le «livre blanc» sur la politique industrielle publié en 1993 par la Commission s'inspirera largement des thèses du Think Tank bruxellois «*Forward Studies Unit*».

- Enfin, et plus récemment, le «*Centre for European Reform*», qui est sans doute actuellement le Think Tank le plus influent grâce à une présence régulière dans la presse anglo-saxonne, a pris des orientations sur la construction européenne. Avec des idées proches de celles de Tony Blair, sur la priorité nationale, le libéralisme, la politique pro-atlantiste, ce Think Tank est devenu

très populaire au sein même des institutions européennes. En effet, il défend une position pour plus de consolidation des institutions et un moindre élargissement de celles-ci. Par sa capacité à présenter un travail intellectuel raisonnable et bien documenté, il a pris aussi une certaine ascendance sur le monde politique.

Malgré ce survol rapide de la situation, il ne faudrait pas oublier de citer des Think Tanks nationaux qui intéressent à plus d'un titre Bruxelles comme l'«*Institut Français des Relations Internationales*» (IFRI) en France, la «*Fondation Bertelsman*» en Allemagne, le «*Chatham House*» en Angleterre, l'«*Instituto degli Affari Internazionali*» (IAI) en Italie. De plus, les Think Tanks des nouveaux membres européens comme le lithuanien «*Free Market Institute*» ou l'«*Open Society Institute*» de Budapest commencent eux aussi à être influents à Bruxelles.

Désormais, un vent nouveau souffle à Bruxelles: les intellectuels ont repris l'initiative sur les technocrates. Le débat des idées précède à nouveau la mise en œuvre purement pragmatique des fonctionnaires. L'esprit de Jean Monnet revient et relance l'émulation intellectuelle d'une discussion politique en plein renouveau. Espérons toutefois que le débat évoluera en dehors de la pure question de la construction européenne. Dans le concert des relations internationales, Genève est en train de trouver une place de choix qui se distingue nettement de Washington et Bruxelles, cela fera l'objet de notre prochaine section.

L'émergence de la «diplomatie intellectuelle»: Genève

Genève est devenue, en quelques années, un lieu privilégié pour penser le monde. Sous l'influence de l'installation de nombreux Think Tanks, d'entreprises internationales et d'ONG dans la Cité, un courant de réflexion émerge sur de grandes thématiques mondiales et contemporaines comme le commerce, les normes, les télécoms, la santé et l'environnement. Une nouvelle

diplomatie est née. On parle désormais de «diplomatie intellectuelle».

Entre «soft» et «hard» gouvernance: le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées

En 2000, à l'initiative du gouvernement suisse, s'établit à Genève un organisme original, le «Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces» (OCAF). Sa mission est d'encourager et de soutenir les Etats et la société civile dans les efforts qu'ils déploient pour renforcer le contrôle démocratique et civil sur les forces armées et de sécurité et de promouvoir une réforme du secteur de la sécurité conforme aux normes démocratiques. Véritable Think Tank, le Centre offre des compétences en recherches, en expériences pratiques et en diffusion d'informations. Au service des gouvernements, des Parlements, des organisations internationales mais aussi des groupes non étatiques, des organismes non gouvernementaux et des milieux universitaires, l'OCAF fait le pont entre les acteurs de la «soft gouvernance» dans un environnement de «hard» gouvernance! (www.dcaf.ch)

L'humanitaire au service du déminage

En 1997, un Traité pour bannir l'usage des mines antipersonnel est signé entre plusieurs nations. Depuis lors, 152 pays ont ratifié ou approuvé ce Traité mieux connu sous le nom des «Conventions d'Ottawa». En 2001, le Centre International de Déminage Humanitaire-Genève («Geneva International Center for Humanitarian Demining») a reçu la mission de faire le suivi de l'implémentation du Traité, mais également de constituer une base de connaissance et d'information sur le sujet. Véritable Centre mondial du savoir anti-mines, le GICHD est une référence intellectuelle, juridique et pratique au service des Etats et de leurs agences dans leur lutte pour la réduction de l'usage et de l'impact humanitaire des mines antipersonnel.[\[www.gichd.ch\]](http://www.gichd.ch)

Un Think Tank pour la paix et la sécurité

Le Centre de Politique de Sécurité («Geneva Center for Security Policy») établi en 1995 est répertorié comme l'une des organisations actives pour la paix et la sécurité. Le GCSP offre à la fois de la formation, de la recherche et du dialogue et contribue largement au programme mondial «Partnership for Peace». Très axé sur les compétences pratiques, il offre à travers un large réseau, un soutien aux régions du monde en difficulté. Ce type d'actions récent préfigure un renouveau de la diplomatie contemporaine et contribue à l'émergence de la «soft gouvernance» avec l'appui d'autres initiatives émanant du Forum de Genève, de l'Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement (UNIDIR) ou encore le Programme d'Etudes Stratégiques et de Sécurité Internationales (PESI). [\[www.gcsp.ch\]](http://www.gcsp.ch)

Historiquement, Genève avait bénéficié d'un développement international enviable déjà grâce à l'initiative de personnalités hors du commun. Henri Dunant (Croix-Rouge), Woodrow Wilson (Société des Nations), William Rappard (l'Institut universitaire des hautes études internationales), ont modelé de leurs actions la Genève Internationale d'aujourd'hui. Cependant, souvent trop confinée dans une vision politique dite des «bons offices», Berne a toujours hésité entre sa tâche d'accueil et celle de développer Genève comme un centre d'excellence en initiatives internationales. En effet, le souci de qualité de l'hébergement sur son sol de plusieurs organisations internationales a eu tendance à masquer les efforts nécessaires à la création de conditions favorables pour l'émergence d'une «diplomatie intellectuelle». Pourtant, malgré cette réelle ambiguïté et dans la pure tradition de l'initiative individuelle, Genève a su tout de même se créer une place enviable et originale dans la créativité diplomatique. Afin d'étayer cette thèse, nous allons évoquer juste quatre exemples emblématiques parmi tant d'autres:

- Dès 1971, Klaus Schwab instaure avec son Forum de Davos, une nouvelle forme de discussions auprès des divers acteurs de la gouvernance mondiale sur les affaires économiques et politiques. L'énorme succès, très médiatisé, du Professeur genevois transforme en profondeur le rôle de Genève comme place de réflexion des grands problèmes économiques et politiques planétaires. À partir de ce moment, Genève se situe incontestablement dans la «diplomatie intellectuelle». Pour preuve, même la diplomatie suisse s'empresse de participer au Forum. L'initiative a changé de mains.

- En 1973, Orio Giarini a créé à Genève le premier institut dans le domaine de l'assurance et du risque. Regroupant les principaux acteurs du secteur privé (80 entreprises), cet institut a produit ce qui se fait de mieux en la matière dans ce secteur. Remarquablement ciblée et particulièrement bien connectée, la «*Geneva Association*» a largement influencé l'agenda mondial de l'assurance et du risque. Peu connue du grand public, elle est cependant très active dans les problématiques aussi vitales que

le vieillissement des populations, le travail des seniors ou les risques naturels.

- Le «*World Business Council for Sustainable Development*» a été créé en 1991 sur l'initiative de Stephan Schmidheiny. Cet institut, entièrement financé par le privé, a été non seulement l'avocat du terme *sustainable* mais aussi son principal inspirateur. Aujourd'hui, son abondante production intellectuelle continue d'influencer le débat mondial, particulièrement auprès des grandes entreprises qui le financent, mais pas seulement. Son action directe auprès des décideurs le rend peu visible du grand public, mais la portée de ses actions provoque des répercussions sur notre quotidien. Cet institut, établi à Conches, près de Genève, représente bien ce changement de paradigmes d'une diplomatie ouverte à l'initiative privée et très ciblée sur des problématiques importantes pour la gestion des affaires du monde.

- En décembre 2003, les médias nous font découvrir un jeune universitaire genevois, Alexis Keller, partenaire de «l'Initiative de Genève», qui propose une autre stratégie de sortie de crise au Proche-Orient. C'est un exemple type de la «diplomatie intellectuelle». Alexis Keller et son groupe proposent un agenda politique sans réel pouvoir diplomatique et sans mandat représentatif d'un Etat. Ce changement majeur dans la gestion des affaires internationales devrait conduire la Suisse à mettre en place un environnement de «think offices» plutôt que de «bons offices».

Ces quatre exemples montrent bel et bien à quel point la position de la Genève Internationale s'est modifiée. Dépendante d'initiatives d'individus hors norme, Genève se profile comme le véritable terrain de réflexion de la gouvernance monde. La méthode et les acteurs ont changé, mais les résultats sont vraiment impressionnants.

En effet, si Washington détient incontestablement une forte position en matière de politique de puissance ou «hard power» selon le terme employé par Joseph Nye, ancien Président de la

«*Kennedy School*», Genève émerge peu à peu comme le théâtre du «soft power». Certains diplomates utilisent désormais le terme de «soft governance» pour désigner cette nouvelle réalité de la gouvernance des affaires du monde.

Si Bruxelles concentre l'essentiel de ses efforts intellectuels sur la construction européenne, Genève se distingue de la capitale européenne par son approche plus globale, orientée vers les grands problèmes mondiaux. Ces particularités, dans le positionnement de chacun, ont autorisé Genève à ouvrir le débat aux spécialistes de la société civile, aux ONG et aux entreprises qui ont tous compris l'enjeu et affluent en son sein (par exemple près de 200 ONG internationales ont un siège à Genève). On assiste donc à une extraordinaire avancée vers la réflexion de la résolution de problèmes spécifiques dans un environnement qualifié de *multi-stakeholder*. Par ce terme, on entend la participation de tous dans le débat: Etats, entreprises et société civile.

*Genève comme place
de réflexion des grands
problèmes
économiques,
sécuritaires et
politiques planétaires*

En conclusion, si Genève grâce notamment au CICR était le lieu où le monde venait panser le monde, on peut désormais dire symboliquement qu'elle est devenue le lieu de référence pour penser le monde.

GLAND (CH): Capitale Mondiale de la protection de la Nature

Fondée en 1948 mais établie aujourd'hui à Gland en Suisse, IUCN (International Union for Conservation of nature and Nature Resources), plus connue sous l'appellation «World Conservation Union» est une organisation non gouvernementale qui emploie plus de 1000 collaborateurs dans 62 pays. En liaison avec 82 Etats, 111 Agences gouvernementales, plus de 800 ONG et quelque 10'000 scientifiques ou experts du monde entier, IUCN est le plus grand réseau de partenariat au monde dans le domaine de la protection de la nature.

Dédiée à la connaissance scientifique pour la protection de la nature et à son implémentation sur le terrain, l'organisation dispose d'un savoir-faire unique mis à la disposition des gouvernements, de la société civile et du secteur privé des entreprises. Elle participe au grand projet de défense de la Nature comme ceux du «Millennium», à la protection des forêts, des espèces en voie de disparition et des parcs nationaux, ainsi qu'à la conservation de parcs dans des zones de conflits par exemple.

IUCN est devenue au fil du temps un partenaire incontournable de la «soft gouvernance» sur les questions liées à la Nature. (www.iucn.org)

WWF: le Panda comme symbole protecteur

Créé en 1961 pour protéger la faune sauvage en péril, le WWF adopta d'emblée le Panda comme emblème de sa cause. Aujourd'hui, le WWF international a son quartier général à Gland en Suisse et compte plus de 100 agences indépendantes réparties dans le monde qui peuvent s'appuyer sur plus de 5 millions de supporters.

Pour un avenir harmonieux entre les humains et la nature, l'organisation défend la protection biologique de la diversité, le renouvellement naturel des ressources et la réduction de la pollution en impliquant dès les années nonante à sa cause les entreprises. En effet, le WWF accorde ainsi son label aux meilleures pratiques initiées par leurs partenaires. Sans contraintes mais dans une préoccupation commune, le WWF a permis la réalisation de très nombreux grands projets. (www.wwf.org)

Lausanne: Capitale Mondiale du sport

La métropole lémanique abrite les principales Fédérations internationales du sport. La plus importante étant le Comité international olympique à Lausanne, en charge de l'évènement sportif le plus médiatisé au monde: les Jeux Olympiques. À l'initiative du Français Pierre de Coubertin, il y a plus de 100 ans, est né le mouvement olympique. Sa Charte a comme but de contribuer à bâtir un monde pacifique et meilleur en éduquant la jeunesse au moyen du sport pratiqué sans aucune discrimination et dans l'esprit de compréhension mutuelle, d'amitié, de solidarité et de fair-play.

En poursuivant ainsi explicitement des objectifs globaux, le sport joue à travers ces instances dirigeantes un rôle politique. Son organisation, tout en fédérant des structures nationales, agit essentiellement sur le terrain pédagogique et joue dans certains pays pauvres un rôle clé dans la construction d'infrastructures éducatives et sportives. Par son interaction avec les gouvernements et les entreprises à travers le monde, le mouvement olympique représente un exemple incontestable de la «soft gouvernance». (www.olympic.org)

Un rôle pour la région métropole lémanique

Genève, et la région lémanique par son histoire et la présence en masse des organisations étatiques, para-étatiques ou non étatiques est le lieu où s'opère cette transformation. Certes, Genève n'est pas la seule à vouloir rivaliser, d'autres villes dans le Monde cherchent aussi à s'octroyer un rôle majeur.

C'est pourquoi il faut non seulement identifier les potentiels comme nous l'avons fait, mais également les éléments clés du succès. Joseph Nye a déjà désigné et résumé dans son interview ces trois composants qui pourront être déclinés ensuite sous sept propositions de mise en œuvre.

Joseph Nye propose donc pour Genève de renforcer:

- L'attractivité de la métropole lémanique par de nouveaux réseaux d'influence. Ces réseaux sont composés comme nous l'avons vu d'entreprises, d'ONG, de Syndicats, de Think Tanks, d'intellectuels et plus généralement de la Société civile.
- Le pôle académique et de recherche de premier plan qui serait organisé autour d'une branche universitaire, mais aussi de Think Tanks et d'autres organismes privés de recherche.
- Les prestations accumulées sur le territoire à partir des compétences, des informations et des connaissances sur la «soft gouvernance». La région lémanique se transformerait en une sorte de «Bibliothèque d'Alexandrie des temps modernes»

qui rayonnerait autour d'une nouvelle idée mondiale de la «soft gouvernance».

Cette plateforme ainsi concentrée sur le territoire, créerait alors une émulation intellectuelle et pratique nécessaire à l'affirmation du pôle comme lieu du changement. Pour parvenir à ces nouveaux comportements, il est nécessaire d'avoir de nouvelles structures permettant de s'enrichir mutuellement dans un environnement multi-acteur (*multi-stakeholder*). Ce nouveau cluster de compétences pourrait pleinement atteindre cet objectif. Pour cela, nous avons analysé et extrait sept propositions concrètes qui pourraient s'atteler à:

1. Une nouvelle répartition des tâches au niveau mondial qui autoriserait Genève à choisir une identité propre reposant sur la «soft gouvernance».

2. Une stratégie urbanistique attractive. Seul l'ensemble du territoire de la métropole lémanique peut être considéré comme une entité viable et donc attractive pour une telle vision.

La région métropole lémanique se doit d'entamer une profonde mutation afin de garantir son avenir comme l'un des principaux centres de la «soft gouvernance» mondiale

3. Une créativité diplomatique. L'effort continu de la Confédération helvétique avec notamment l'implantation de Think Tanks dans les années nonante doit être poursuivi. En ce

sens, il faudrait abandonner le principe des «bons offices» pour laisser place aux «think offices» qui pourraient ainsi s'imposer comme nouvelle conception de la politique étrangère suisse.

4. Un ancrage des networks. Déjà importants à Genève, les réseaux agissants de la «soft gouvernance» ont besoin d'une plateforme. On pourrait imaginer la création d'un «réseau des réseaux».

5. Un pôle académique fort. En pleine restructuration, le pôle doit être soutenu par les pouvoirs publics mais également par le privé. Une meilleure émulation pourrait être ainsi recherchée auprès des initiatives privées notamment du «*World Economic Forum*», de IMD ou d'autres Think Tanks installés dans la région métropolitaine lémanique.

6. Un centre digital commun à la «soft gouvernance». Sa réalisation permettrait de soutenir les multiples efforts du passé, du présent et du futur, notamment par l'accumulation de compétences et le rayonnement de celle-ci.

7. Un agenda politique local. Priorité absolue des pouvoirs publics de la région métropolitaine pour soutenir l'effort de ce nouveau positionnement.

Par cet ensemble de propositions d'actions envisageables en partie grâce aux contributions des personnalités s'exprimant dans ce cahier, nous achevons une première étape: celle de la prise de conscience et des premières recommandations. Notre travail ne s'arrête pas là et se poursuivra dans les prochains cahiers, au nombre de trois et à raison de un tous les six mois, afin de parachever ce futur processus. En conséquence, aucune conclusion n'est envisagée pour le moment.

ACRONYMES & ABRÉVIATIONS

- AELE** – Association européenne de libre-échange
AEI – Enterprise Institute
AI – Amnesty International
CASIN – Centre for Applied Studies in International Negotiations
CICR/ICRC – Comité International de la Croix Rouge/International Committee of the Red Cross
CD – Conférence pour le désarmement/-Conference on Disarmament
CEE – Commission économique européenne
CEPS – Center for European Policy Studies
CIJ/ICJ – Cour International de Justice/International Court of Justice
CIO – Comité International Olympique/International Olympic Committee
CPI/ICC – Cour Pénale Internationale/International Criminal Court
GAVI – Global Alliance for Vaccines and Immunization
GICHD – Geneva International Center for Humanitarian Demining
CNUCED/UNCTAS – Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement/United Nations Conference on Trade and Development
CONGO – Conférence des Organisations Non Gouvernementales ayant des relations consultatives avec les Nations Unies / Conference of NGOs in Consultative Status with the United Nations Economic and Social Council
EDB – Economic Development Board of Singapur
ETI – Ethical Trading Initiative
FIIM – Fédération Internationale de l'Industrie du Médicament/International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations
FSC – Forest Stewardship Council
GIEC/IPCC – Groupe gouvernemental d'experts sur l'évolution du climat/Intergovernmental Panel on Climate Change
GRID – Global Resource Information Database

IAI – Istituto degli Affari Internazionali
IFRI – Institut Français des Relations Internationales
IMD – International Institute for Management Development
ISO – International Organization for Standardization/Organisation Internationale de Normalisation
IHEID – Institut des Hautes Etudes Internationales et de Développement
MDT – Multi-Drug Therapy/Thérapie Multi-Médicamenteuse
MMV – Medicines for Malaria Venture
MSC – Marine Stewardship Council
MSF – Médecins Sans Frontières
OCAF – Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces
OMC/WTO – Organisation Mondiale du Commerce/World Trade Organization
OMM/WMO – Organisation Mondiale Météorologique/World Meteorological Organization
OMPI/WIPO – Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle/World Intellectual Property Organization
OMS/WHO – Organisation mondiale de la Santé/World Health Organization
ONG/NGO – Organisation non gouvernementale/Non governmental organization
OPEP/OPEC – Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole/Organization of the Petroleum Exporting Countries
PESI – Programme d'Etudes Stratégiques et de Sécurité Internationales
PIB/IPB – Bureau International pour la Paix/ International Peace Bureau
PNUE – Programme des Nations Unies pour l'Environnement/United Nations Environment Programme
RUIG – Réseau Universitaire international de Genève
SAN – Sustainable Agriculture Network
UNICEF – The United Nations International Children's Emergency Fund now United Nations Children's Fund
UNIDIR – Institut des Nations Unies pour la Recherche sur le Désarmement/The United Nations Institute for Disarmament Research

UIT/ITU – Union Internationale des Télécommunications/International Telecommunication Union

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

WEF – World Economic Forum

WSIS/SMSI – World Summit on Information Society/Sommet Mondial de la Société de l'Information

WWF – World Wildlife Fund

BIBLIOGRAPHIE

BASSAND, Michel [2004]: «La métropolisation de la Suisse à Lausanne»: Presses polytechniques et universitaires romandes: Lausanne

BLANCHARD, Francis [2004]: «L'Organisation internationale du travail. De la guerre froide à un nouvel ordre mondial»: Seuil: Paris

CHANCELLERIE FEDERALE [2005]: «La Suisse et l'ONU. Rapport du Conseil fédéral»: Chancellerie fédérale, Berne

COMTESSE, Xavier [2006] «La soft gouvernance:interview de Joseph Nye»: L' Hebdo N° 42: Lausanne

COMTESSE, Xavier [2006] «Emergence de la diplomatie intellectuelle»: Le Temps: Genève

DOUGLAS, Mary [2004] «Comment pensent les institutions»: Editions La Découverte: Paris

ECO'DIAGNOSTIC [2005]: «Yearbook of International Organizations:Guide to global civil society networks»: vol 5: Genève

FAVEZ, Jean Claude [1990]: «Genève et les organisations internationales» in: Genève, Ville internationale, Encyclopédie de Genève, vol VIII, 160-180: Genève

FREYMOND, Jacques [1990]: «Genève, ville internationale»: Encyclopédie de Genève, vol VIII, 187-189: Genève

FRIEDMAN, Thomas [2005]: «The world is flat»: Farrar Straus & Giroux: New York

GENEVA NETWORK [2006]: «Thoughts for the Future»: www.GenevaNetwork.net : Genève

GODET, Blaise [2005]: «L'avenir de la Genève internationale»: Conférence du Représentant permanent de Suisse auprès des Organisations internationales à Genève: Genève

METTAN, Guy [2004]: «Genève, ville de paix. De la Conférence de 1954 sur l'Indochine à la coopération internationale»: Editions Slatkine: Genève

METTAN, Guy [2006]: «Le Feu au Lac, Vers une région métropolitaine lémanique», Ouvrage collectif sous la direction de Xavier Comtesse et Cédric Van der Poel: Think Tank «Avenir Suisse»: NZZ Libro: Zurich

NOTRE EUROPE, [2006], Stephen Boucher et Martine Royo, «Les Think Tanks»: Editions du Félin: Paris

NYE, Joseph [1990] «Bound to Lead: The Changing nature of American Power»: Basic Books: New York

NYE, Joseph [2004] «Soft Power: The Mean to success in World Politics»: PublicAffairs: Washington

PETERS, B. G et PIERRE, J (1998) «Gouvernance without Government? Rethinking Public Administration»: Journal of Public Administration Research and Theory: Vol 8, N°2: 223 - 224

ROSSIER, Roland [2007] «Le nouveau visage de la Genève internationale»: L'Hebdo N°6: Lausanne

SENARCLENS, Pierre de [1988]: «La crise des Nations Unies»: PUF: Paris

SERVICE CANTONAL DE STATISTIQUES DE GENEVE, DEEE [2005]: «Les Organisations internationales à Genève. Résultat de l'enquête 2004. Aspects statistiques»: Genève

SLIM, Hugo (2007): (Geneva's future: reflections on the role of values - based - city»: International Affairs 83: 109 - 125: Londres

STEPCYNSKI-MAITRE, Maryvonne [2002]: «L'esprit de Genève de Robert de Traz. Retour aux origines du mythe de la Genève internationale»: Editions Slatkine: Genève

STOCKER, G (1998): «Governance as Theory: Five Propositions»: International Social Science Journal: vol. 50. N°1: 17 - 28

VALLEJO Nancy et Pierre HAUSELMANN [2004]: «Governance and Multi-stakeholder Processes»: IISD: www.iisd.org: Canada

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	6
Micheline Calmy-Rey	
AVANT-PROPOS	10
Guillaume Pictet - Tatjana Darany	
L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE	13
Soft power: une brève définition	17
Soft gouvernance: une définition ouverte	19
Quelques exemples pratiques de la soft gouvernance	23
Les moteurs du changement	29
La Globalisation	
L'impact des nouvelles technologies	
Les nouvelles responsabilités	
L'avenir de la soft gouvernance	
DES ACTEURS DU CHANGEMENT TEMOIGNENT	35
Du soft power à la soft gouvernance	39
Joseph Nye	
La soft gouvernance à l'épreuve du terrain	49
Daniel Vasella	
«Entre Droits et Exigences»	55
Jakob Kellenberger	
«Vers une diplomatie intellectuelle»	61
Luzius Wasescha	

Genève, ville d'une mondialisation intelligente Roger de Weck	68
Les fondements d'une nouvelle mission Martine Brunschwig Graf	72
UN LIEU DE RÉFÉRENCE POUR PENSER LE MONDE	79
Bref historique	83
L'ère moderne	88
Les nouveaux médias	92
L'avenir de la gouvernance	94
L'émergence de la «diplomatie intellectuelle» Un rapide tour d'horizon pour y voir plus clair L'émergence de la «diplomatie intellectuelle»: Bruxelles L'émergence de la «diplomatie intellectuelle»: Genève	96
Un rôle pour la région métropole lémanique	111
ACRONYMES & ABRÉVIATIONS	116
BIBLIOGRAPHIE	119

Nos remerciements vont:

Aux membres du Conseil de la Fondation pour Genève, en particulier à Madame Françoise Buffat et à Monsieur Ivan Pictet ainsi qu'aux membres du groupe Geneva Network, et plus particulièrement à Madame Maria Cattai et Monsieur Philippe Burri.

Nous tenons également à remercier ici Mesdames Iris Bonnet, Manal Fouad et Michka Comtesse ainsi que Messieurs Fred Krimgold et Antoine Maurice pour leur aide précieuse à l'élaboration de ce cahier.

Publié par la Fondation pour Genève © Avril 2007
www.fondationpourgeneve.ch

Graphiste: Mathieu Liechi
Correcteur: Jean-Luc Babel
Imprimeur: Imprimerie du Cachot, Genève

