



IRE S

المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية
መፅሐፍ ጽሑፍ ለ ተረፎፀረፀል ተፀፀተፀፀል
Institut Royal des Etudes Stratégiques
Royal Institute for Strategic Studies

QUELLE GOUVERNANCE POUR UN MONDE EN MUTATION ?

RAPPORT STRATEGIQUE 2024-2025

QUELLE GOUVERNANCE POUR UN MONDE EN MUTATION ?

RAPPORT STRATEGIQUE 2024-2025



Sous la direction de Mohammed Tawfik MOULINE,
Directeur Général de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques

Rapport finalisé en décembre 2024

Grille de lecture

En 2023, l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) s'est doté d'une plateforme d'intelligence stratégique, qui regroupe à la fois ses principales publications et les documents d'approfondissement de ses rapports stratégiques. Ainsi, le Rapport Stratégique bisannuel de l'IRES, devenu désormais hybride, se compose d'une synthèse en versions papier et électronique ainsi que de documents numériques complémentaires sous forme de Wikis.

Cette évolution répond à un triple objectif :

- Faciliter, pour les décideurs, l'appropriation du rapport stratégique et des documents complémentaires, en mettant à leur disposition l'essentiel de l'analyse et des propositions.
- Permettre à ceux qui auraient besoin d'éléments plus détaillés (étudiants, chercheurs, professionnels, ...) d'avoir accès à une vaste collection de données et d'analyses digitales, disponibles sur la plateforme dédiée à ce rapport (IIP).
- Inscrire la problématique traitée dans le long terme, en assurant une mise à jour continue des contenus via le site de l'IRES.

Les termes suivis d'un * sont définis dans le lexique en ligne.

Grille de lecture rapide :

- En **doré** : les titres des chapitres et des sections.
- En **noir gras** : les éléments importants et les mots-clés.



Sommaire

Grille de lecture	3
Liminaire	9
PARTIE I – COMPRENDRE	14
Chapitre 1 – Qu'est-ce que la gouvernance ?	15
1.Un survol conceptuel	15
1.1.La gouvernance en tant que processus	15
1.2.La gouvernance et le gouvernement	17
1.3.Les composantes de la gouvernance	18
2.Une brève histoire de la gouvernance	21
2.1.La gouvernance : un phénomène ancien	21
2.2.De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance locale	23
2.3.La bonne gouvernance, levier de développement et d'intégration	24
2.4.La gouvernance, enjeu de la société internationale	27
3.Les typologies de la gouvernance	29
Chapitre 2 – Un triple facteur de changement	31
1.Une complexité accrue	32
2.Une crise de confiance	33
2.1.Une connaissance factuelle et objective difficile à appréhender	34
2.2.Le traitement inéquitable des sujets de droit	38
2.3.Le manque de transparence des processus de gouvernance	39
3.Une mutation des acteurs de la gouvernance	40
Chapitre 3. Les difficultés de la gouvernance	42
1.Les difficultés sociétales	42
1.1.Les différentes étapes de la gouvernance	42
1.2.La fragilisation croissante du processus de gouvernance	46
2.Les difficultés informationnelles	48
2.1.L'impact des réseaux sociaux sur la gouvernance	48
2.2.La notion de "post-vérité" et ses conséquences	49
3.Les difficultés institutionnelles	51
3.1.Le système mondial des Nations Unies et ses insuffisances	51
3.2.Les obstacles à la gouvernance mondiale	58
3.3.Des biens publics mondiaux et des biens communs toujours déclinants et menacés	63
3.4.L'insuffisante prise en considération des évolutions contemporaines majeures.....	66
3.5.Le rôle des organisations régionales dans la gouvernance	74

PARTIE II- ANTICIPER - Perspectives 2030-2050	80
Chapitre 1 - Un monde de crises	81
1.Qu'est-ce qu'une crise ?	81
1.1.Les perspectives occidentale, asiatique et arabe	82
1.2.Les caractéristiques d'une crise	83
1.3.Les temps de la crise	84
1.4.La multiplication ou la perception accrue des crises	85
2.De VUCA à VUCA ² , une période critique	86
2.1.Une période de subduction	87
2.2.Le monde VUCA	88
2.3.VUCA ² : une criticité accrue	90
Chapitre 2 – Le monde qui vient	93
1.Les perspectives 2030-2050	93
1.1.Les principales mégatendances en cours	93
1.2.Les principales émergences en cours	96
2.L'ancrage à la société du risque	100
2.1.Les principaux risques mondiaux	100
2.2.La société du risque	101
3.La montée des risques existentiels	102
3.1.Les 9 limites planétaires	102
3.2.La possibilité d'un effondrement civilisationnel	105
Chapitre 3 - Les défis de la gouvernance de demain	109
1.Les nouveaux besoins de gouvernance	109
1.1.La gouvernance de la planète	109
1.2.La gouvernance de la noosphère	110
1.3.La gouvernance du virtuel	113
2.Le chaos et le leadership	116
2.1.Demain, le chaos ?.....	116
2.2.Des leaders pour la gouvernance de demain	120

PARTIE III - PROPOSER.....	124
Chapitre 1 – Les piliers de la bonne gouvernance	125
1.Les principes directeurs transversaux	126
1.1.La factualité et la rationalité	126
1.2.La participation et la transparence	128
1.3.L'agilité pédagogique de la crise	130
2.Deux nouveaux axes	131
2.1.Vers une identité planétaire	131
2.2.La priorité à la résolution des problèmes	136
Chapitre 2 - La gouvernance planétarisée	140
1.La planétarisation	140
1.1.Un nouvel état d'esprit (<i>Mindset</i>)	140
1.2.Une gouvernance anticipative et adaptative	141
1.3.Un processus fondamentalement multi-niveaux	144
2.La gouvernance mondiale	145
2.1.Les facteurs d'ancrage dans un monde (mobile) "fluide"	146
2.2.Les contours d'une nouvelle gouvernance mondiale	148
2.3.Le regain de la planification stratégique	150
Chapitre 3. Pour une gouvernance renouvelée au Maroc	153
1.Un modèle marocain singulier	153
2.Une doctrine affirmée au sujet de la gouvernance mondiale	156
3.Vers un modèle de gouvernance avant-gardiste	160
Conclusion générale	167
Liste des encadrés	174
Listes des figures	175
Liste des sigles	176
Glossaire	177
Bibliographie sélective	180

Liminaire

Le monde connaît des mutations profondes, qui dessinent les contours d'un avenir radicalement différent de la situation actuelle. A l'échelle globale, s'opère une transition d'un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA) vers un monde vulnérable, incertain, critique et artificiel (VUCA²).

Sur un plan géopolitique, un nouvel ordre est en gestation, devant supplanter celui instauré à l'issue de la Seconde Guerre mondiale dans l'optique de pallier, en partie, la fragmentation accrue de l'échiquier mondial.

Le changement climatique, conjugué à la dégradation accélérée de la biosphère, intensifie la fréquence et l'ampleur des crises écologiques, menaçant de rendre la planète invivable.

S'agissant du volet économique, le capitalisme ultralibéral, prédateur de ressources naturelles limitées, accroît les inégalités sociales. L'essor de l'économie numérique, porté par les avancées technologiques, notamment, en matière de robotisation et d'intelligence artificielle, amplifie en contrepartie la fracture numérique tout en engendrant une reconfiguration des structures sociétales.

Ces mutations complexes interrogent les fondements de nos sociétés, ébranlent les pratiques traditionnelles de gouvernance et imposent de nouveaux modes de gouvernance plus adaptés aux défis actuels et futurs.

Face à ces défis, il devient impératif de concevoir une nouvelle gouvernance à l'échelle internationale, qui requiert au préalable une connaissance approfondie des nouvelles dynamiques mondiales et des interconnexions entre les systèmes économiques, écologiques, sociaux et technologiques pour assurer la robustesse et l'adaptabilité des mécanismes de gouvernance.

Cette démarche doit prendre en compte le fait que contrairement aux sociétés traditionnelles où les risques étaient principalement d'origine naturelle, les sociétés contemporaines se trouvent confrontées à des risques issus de l'activité humaine, souvent invisibles, systémiques et globaux.

Ainsi, la nouvelle gouvernance ne saurait se soustraire aux considérations suivantes :

- L'anticipation des risques existentiels*, dont la montée a des conséquences irréversibles en termes de dépassement des limites planétaires, englobant des domaines cruciaux, tels que le réchauffement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, le changement d'usage des sols, l'acidification des océans, ... avec l'éventualité d'un effondrement civilisationnel.

Pour prévenir la dérive vers le chaos et une désorganisation extrême, trois domaines clés rendent urgente la mise en place d'une gouvernance renouvelée de la planète, plus particulièrement, du nexus climat-ressources-énergie ainsi que d'une nouvelle gouvernance de la noosphère - en tant que sphère de la pensée humaine - et du monde virtuel, dont l'impact sur le monde physique est de plus en plus tangible.

- La gestion des biens publics mondiaux, tels que définis par le Programme des Nations Unies pour le Développement, qu'ils soient naturels (les océans, la couche d'ozone, la stabilité climatique, l'espace extra-atmosphérique, la biodiversité, ...), d'origine humaine (les connaissances scientifiques, le système juridique, ...) ou résultant des politiques globales (le maintien de la paix, la lutte contre le terrorisme, la stabilité financière et la santé publique). Cette gestion doit renforcer la conscience collective de notre appartenance commune à la même planète.
- La nécessité d'instaurer un cadre rigoureux, permettant de résoudre des problèmes complexes, qui se distinguent par leurs caractères multidimensionnel, interdépendant, fluctuant, incertain et conflictuel, ce qui rend les solutions traditionnelles non seulement insuffisantes mais également temporaires.

Ainsi, une gouvernance renouvelée, consciente de l'interconnexion des enjeux mondiaux et dotée des moyens nécessaires pour y faire face de manière systématique et durable, s'avère impérative pour la préservation de la civilisation humaine et de la planète Terre.

La gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes, des processus et des institutions, qui influencent la manière dont un pays, une organisation ou un groupe est dirigé et contrôlé. Ses origines plongent dans des pratiques ancestrales de gestion collective. En Afrique, par exemple, l'organisation sociale autour de " l'arbre à palabres" symbolise une forme de démocratie directe, illustrant la volonté des Hommes d'organiser leur vie en société. Ce retour à des formes de gouvernance plus inclusives et participatives devient pertinent dans le contexte actuel où la défiance envers les institutions traditionnelles est croissante.

Pour renforcer la confiance des citoyens, des investisseurs et des parties prenantes, il importe de garantir la stabilité politique et économique, de favoriser le développement soutenable et d'assurer la cohésion sociale. A cette fin, la bonne gouvernance doit contribuer à la lutte contre la corruption, à la protection des droits de l'Homme et à la promotion de l'égalité des chances.

Concept transversal, la gouvernance occupe une place centrale dans la gestion des sociétés et des institutions, s'appliquant à tous les niveaux : des entreprises aux collectivités locales, en passant par les Etats-Nations et les organisations internationales et régionales. Elle concerne la conduite des affaires politiques, économiques et sociales des Etats, la gestion des entreprises et la régulation des relations internationales.

Sur le plan national, la doctrine de gouvernance au Maroc aspire à établir un cadre où l'autorité et la responsabilité se conjuguent au service d'une société équilibrée, inclusive et prospère. Ses fondements, définis par la Constitution de 2011, émanent des constantes de la Nation et de la Vision éclairée de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, que Dieu l'Assiste, axée sur les principes suivants :

- La **prééminence du citoyen** : mettre les institutions au service du citoyen, favoriser la participation et la proximité, privilégier le concret et le tangible,...

- **L'édification d'un nouveau paradigme** : construire un modèle marocain singulier, réformer la gestion du secteur public, refonder la gestion territoriale, rendre systématiques les bonnes pratiques en termes de droits de l'Homme, créer la matrice du projet social, moderniser la justice, ...
- **La réponse à l'adversité par le développement économique** : mettre en œuvre des projets structurants (infrastructures, hubs, ...), favoriser l'investissement, accroître la compétitivité, valoriser le capital immatériel, ...
- **L'ancrage du principe de la solidarité dans la vie quotidienne des citoyens** : renforcer la cohésion sociale, garantir l'équité territoriale, ...
- **Le souci des générations futures** : promouvoir et immuniser le corps social, éduquer et former, améliorer la condition de la femme, restructurer le champ religieux, lutter contre l'obscurantisme, faire du Maroc un pays citoyen du monde, mettre en œuvre une politique migratoire à visage humain, éradiquer le terrorisme, ...
- **La planète à cœur** : gérer la ressource et préserver l'environnement, lutter contre les effets du changement climatique, ...

Dans ce sillage, l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) a depuis sa création accordé une attention particulière à la question de la gouvernance, qui figure parmi les principaux piliers de sa grille de lecture du monde et à laquelle il a choisi de consacrer son Rapport Stratégique 2024-2025.

Huitième de sa série "Panorama du Maroc dans le monde", lancée en 2015, le Rapport Stratégique sur la gouvernance est réalisé, à l'instar des éditions précédentes, conformément à la méta-méthode prospective (Comprendre, Anticiper, Proposer). Cette publication se présente sous un format hybride, combinant un rapport de synthèse et une plateforme de connaissance digitale, constituée de 25 wikis, 18 encadrés, des illustrations graphiques et plus de 400 références bibliographiques.

Destiné à approfondir la compréhension du phénomène de la gouvernance, la première partie du rapport stratégique met en exergue l'émergence du concept de gouvernance et en quoi il diffère de la notion de gouvernement, tout en présentant ses composantes et ses typologies (chapitre 1). Elle examine, également, les trois facteurs majeurs de changement, qui influencent actuellement la gouvernance à l'échelle mondiale (chapitre 2) avant d'analyser les difficultés sociétales, informationnelles et institutionnelles, qui entravent la mise en œuvre des processus de gouvernance (chapitre 3).

La seconde partie, dédiée à l'anticipation des évolutions en la matière, s'intéresse à la multiplicité des crises contemporaines et à la transition d'un monde VUCA vers un monde VUCA² (chapitre 1). Elle met en avant les principales mégatendances et émergences en cours ainsi que la montée des risques existentiels que la gouvernance devra affronter (chapitre 2) et pose la question des nouveaux besoins en matière de gouvernance de la planète, de la noosphère et du virtuel. Ces nouvelles exigences nécessitent de disposer d'un leadership innovant et adapté dans un paysage mondial de plus en plus complexe (chapitre 3).

La troisième partie est dévolue à l'identification de pistes de solutions, capables de faire évoluer cette gouvernance et de la rendre plus efficace face aux mutations en cours. Elle met en relief, dans un premier temps, la nécessité de définir un référentiel de la bonne gouvernance, articulé autour de principes directeurs (chapitre 1). Dans un deuxième temps, elle tente d'explorer la gouvernance mondiale et son processus de planétarisation afin d'illustrer comment ces concepts peuvent être déclinés à différents niveaux, du local au global et comment ils peuvent contribuer à la création de solutions durables (chapitre 2).

Enfin, cette partie met en exergue le modèle singulier de gouvernance du Maroc et sa doctrine en matière de gouvernance mondiale. Elle propose les contours d'une gouvernance renouvelée, impulsant l'émergence du Royaume dans un monde multi-crisis et multiplexe (chapitre 3).

Monsieur Mohammed Tawfik MOULINE
Directeur Général de l'Institut Royal
des Etudes Stratégiques

PARTIE I

COMPRENDRE

Chapitre 1 : Qu'est-ce que la gouvernance ?

La gouvernance n'est pas un phénomène récent, bien qu'elle n'ait pas toujours été désignée sous cette appellation. Il est possible d'en identifier des exemples tout au long de l'Histoire, en remontant à l'Antiquité où les échanges entre les groupes sociaux étaient déjà régulés par des systèmes de gouvernance¹.

Aujourd'hui, la "gouvernance", l'un des concepts les plus usités en sciences sociales, désigne la conduite des affaires politiques, économiques et sociales des Etats, la gestion des entreprises et la régulation des relations internationales. Néanmoins, en l'absence d'une définition unanimement adoptée, le concept de gouvernance demeure variable, en fonction de son domaine d'application.

Pour comprendre pleinement ce concept, il est donc nécessaire d'en donner une définition claire afin de le distinguer, notamment, du concept voisin de gouvernement et d'en recenser les principales composantes et typologies.

1. Un survol conceptuel

La gouvernance, en tant que concept, se distingue de l'action de gouverner. Alors que gouverner implique une structure hiérarchique où le pouvoir et les décisions émanent principalement des instances supérieures vers les niveaux inférieurs, la gouvernance se caractérise par un processus collaboratif et itératif. Cette distinction revêt une importance cruciale dans le contexte contemporain où les défis globaux requièrent une approche plus inclusive et flexible².

1.1. La gouvernance en tant que processus

La gouvernance désigne l'ensemble des processus, des normes et des institutions, qui déterminent la manière dont un pays, une organisation ou un groupe est dirigé, administré, régulé et contrôlé. Elle s'applique tant à la prise de décision dans les secteurs public et privé, qu'à l'élaboration et l'implémentation de politiques publiques, à l'allocation et la gestion des ressources ainsi qu'à l'évaluation et à la reddition de comptes.

La gouvernance peut être appliquée à différents niveaux, tels que la gouvernance nationale (Gouvernement, administration publique, agences et autres entités), la gouvernance d'entreprise (conseils d'administration, directoires, ...), la gouvernance locale (administration municipale, conseils régionaux, collectivités locales, ...) ou encore la gouvernance mondiale (organisations internationales, groupements divers tels que G7, G20, Forum Economique Mondial, firmes transnationales, groupements syndicaux internationaux, fédérations sportives internationales, ...).

Bien qu'il n'existe pas de définition, qui soit internationalement reconnue, de la bonne gouvernance, celle-ci vise en principe à assurer la transparence, la responsabilité, l'équité, la participation et l'efficacité dans les processus de prise de décision et de gestion.

**Encadré n°1 : La bonne gouvernance : normes éthiques
et champs d'action**

Nonobstant les difficultés inhérentes à toute définition, la gouvernance reste "un concept commode, une idée descriptive de la réalité, mais aussi un idéal normatif associé à la transparence, à l'éthique, à l'efficacité de l'action ..."³. Plus sa réalité est proche de cet idéal normatif éthique, meilleure est la gouvernance ; Plus on s'en éloigne, plus on est dans la mauvaise gouvernance ou de la non-gouvernance, l'anomie, le chaos⁴.

"La bonne gouvernance peut couvrir les thématiques suivantes : le plein respect des droits de l'Homme ; l'Etat de droit ; la participation effective ; les partenariats multipartites ; le pluralisme politique ; la transparence et l'application du principe de responsabilité dans les procédures et dans les activités des institutions ; l'efficience et l'efficacité du secteur public ; la légitimité ; l'accès à la connaissance, à l'information et à l'éducation ; la disponibilité de moyens d'action politique ; l'équité ; la viabilité ; des attitudes et des valeurs qui favorisent la responsabilité, la solidarité et la tolérance⁵".

Ainsi, la bonne gouvernance met en œuvre des structures, des mécanismes et des comportements, qui régissent la direction, l'application et le contrôle d'une entité, en veillant à ce qu'elle fonctionne conformément aux critères établis.

Elle revêt une importance capitale pour renforcer la confiance des citoyens, des investisseurs et des parties prenantes, garantir la stabilité politique et économique, favoriser le développement soutenable et assurer la cohésion sociale. Elle implique, également, la lutte contre la corruption, la protection des droits de l'Homme et la promotion de l'égalité des chances.

1.2. La gouvernance et le gouvernement

Le gouvernement, en tant que troisième élément constitutif de l'Etat, aux côtés du territoire et de la population, se définit d'une part comme l'ensemble des institutions et des organes politiques élus et désignés en charge de diriger un pays et d'autre part comme l'exercice du pouvoir de l'Etat sur la population résidant à l'intérieur de ses frontières, incluant, pour la plupart des aspects de leur vie, les étrangers⁶ ainsi que les ressortissants expatriés, notamment, en matière de statut civil.

Cet exercice, qualifié de "souverain", par lequel un gouvernement déploie ses prérogatives, implique la prise de décisions, la mise en œuvre de politiques, la supervision d'activités et la résolution des problèmes liés à la gestion et à la gouvernance d'un pays, d'une entité, ... S'il promulgue des lois iniques ou applique les normes (principes, règles, décisions, directives, ...) de manière discriminatoire ou partielle, il se livre à la mauvaise gouvernance. Dans ce sens, la bonne gouvernance est souvent associée à la démocratie et à l'Etat de droit, tandis que la mauvaise gouvernance renvoie à l'autoritarisme, au totalitarisme...

La gouvernance est un concept plus large que celui de gouvernement. Celui-ci s'appuie, pour la gestion des affaires d'un pays, sur ses prérogatives régaliennes de droit. La gouvernance repose davantage sur la coordination, la collaboration, l'harmonisation et la rationalisation des activités (actes et comportements) de l'ensemble des parties prenantes engagées dans une action, un programme, un projet ou une politique donnée.

La gouvernance se compose des processus et des institutions, tant publics que privés, à travers lesquels sont conçues et mises en œuvre des politiques publiques et des stratégies d'entreprises ainsi que toutes autres décisions ou mesures affectant une communauté.

1.3. Les composantes de la gouvernance

Les éléments constitutifs de la gouvernance incluent ce qui suit :

- **Les normes juridiques :**

Il s'agit des règles juridiques nationales et internationales, autrement dit, des prescriptions obligatoires auxquelles les institutions et les citoyens sont tenus de se conformer ou de s'abstenir d'agir en conséquence. Ces normes reposent, en principe, sur des valeurs humaines dites "universelles" et sont inscrites dans les constitutions (lois fondamentales ou suprêmes) qu'elles soient écrites ou coutumières (partiellement comme au Royaume-Uni ou totalement comme en Nouvelle Zélande ou au Québec, ...). Elles se manifestent, également, à travers des lois, des règlements (décrets, arrêtés, circulaires) et des instruments juridiques internationaux (chartes, pactes, conventions, traités, accords, contrats, ...), émanant d'institutions nationales, transnationales et internationales, généralement selon un ordre hiérarchique préétabli.

- **Les normes éthico-juridiques de droit "mou" (*Soft law*):**

Elles sont non obligatoires dans l'immédiat (recommandations, orientations, ...) mais acceptées par les parties prenantes comme les engageant, dans la mesure de leurs capacités. Progressivement, ces normes peuvent évoluer vers du droit "dur" après leur consécration par la pratique. C'est ainsi que se forme la coutume par la consécration de ces pratiques dans l'ordre juridique⁷.

- **Les institutions :**

Ce sont les personnes morales chargées de l'établissement et/ou de la mise en œuvre des normes susmentionnées, à différents niveaux et dans la limite de leurs compétences respectives. Il convient de rappeler qu'il s'agit des gouvernements et de leurs prolongements (administrations, agences, collectivités, ...), des organisations internationales, des sociétés transnationales ou des firmes multinationales, régies par des statuts, des chartes d'éthique et des codes de déontologie. On y inclut, également, les associations ou les Organisations Non Gouvernementales (ONG) nationales, regroupant des associations proprement dites, des coopératives, des partis politiques, des syndicats, ... ainsi que les ONG "internationales"⁸ telles que le Comité International de la Croix-Rouge (CICR), les ONG de défense des droits humains,...

Les institutions agissent par le truchement de personnes physiques (individus), qui sont dotées de divers moyens politiques, juridiques, financiers, scientifiques et technologiques, allant parfois jusqu'à l'utilisation d'algorithmes dans les domaines de l'e-government, de l'e-administration, de l'e-finance, ...

- **Les processus de prise de décision :**

Ce sont les mécanismes et procédures, tant formels et informels, utilisés pour prendre des décisions, ce qui inclut les élections, les pourparlers, les consultations publiques, privées et public-privé, les délibérations, les négociations, les dialogues, les médiations, les arbitrages, les bons offices, ... aux termes desquels les règles de fonctionnement à respecter sont agréées. Ces processus permettent d'établir des normes et des pratiques partagées pour encadrer les relations et les actions des parties prenantes⁹.

- **L'évaluation des performances :**

C'est un mécanisme global par lequel les actions et les décisions des différents acteurs, qu'ils soient institutionnels ou individuels, sont confrontées et comparées aux objectifs préétablis qu'au degré de leur réalisation (résultats), tout en veillant au respect des normes régissant le processus de leur élaboration et de leur mise en œuvre de la façon la plus optimale.

L'évaluation peut prévoir des sanctions en liant la responsabilité à la reddition de comptes (*accountability*), un mécanisme par lequel les institutions et les individus, à divers échelons de responsabilité, sont tenus "comptables" de leurs actions. Ils doivent ainsi rendre compte juridiquement et parfois judiciairement de leurs actes, tant au civil qu'au pénal¹⁰.

L'évaluation concerne, également, la mesure des performances en qualité et quantité (volume, chiffres, pourcentages, ...) en matière de transparence, de suivi, de contrôle et de surveillance et ce, à travers divers instruments tels que les audits, les inspections, les vérifications, ... Elle peut être interne, réalisée par l'institution concernée ou externe, effectuée par des entités indépendantes.

Les résultats de l'évaluation sont généralement consignés dans des rapports d'activité annuels, qui peuvent être publics, restreints (destinés aux membres de l'institution concernée) ou confidentiels (réservés aux instances dirigeantes de l'institution), ... Ils peuvent aussi faire l'objet de rapports spécifiques, dédiés à une action particulière, ...

Encadré n°2 : Evaluation de certaines institutions régaliennes

Dans de nombreux pays, il est de coutume que l'évaluation de certaines institutions, (armée, services de renseignement et tout autre " corps stratégique ") soit moins soumise aux critères de transparence de crainte que celle-ci porte atteinte aux intérêts suprêmes de l'Etat. Qui plus est dans certains pays, toute information ayant trait à la gouvernance de ces institutions est prohibée, passible de sanctions pénales en cas de publication non autorisée. La question qui se pose est dans quelle mesure cette préoccupation est réelle ou si elle ne sert pas plutôt à éluder les normes du processus de bonne gouvernance.

La reddition de comptes se manifeste lorsque les personnes morales et physiques sont soumises à des sanctions. Les premières peuvent être sanctionnées sur le plan matériel et moral par le biais d'amendes, de dommages-intérêts, de réparations, d'excuses ou de mesures de redressement des préjudices causés, ... Elles peuvent, également, faire l'objet de réformes (changement des objectifs, des procédures, des dirigeants, ...). Quant aux personnes physiques, elles encourent de sanctions pénales, incluant la privation de liberté.

- **Les leviers de participation et d'inclusion :**

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, ces leviers font référence aux incitations permettant de mobiliser et d'engager des citoyens, des groupes d'intérêt, des populations marginalisées et d'autres parties prenantes au processus d'élaboration et de prise de décision afin qu'ils s'en approprient pleinement. Ces leviers regroupent l'ensemble des modes de participation possibles (tels que les consultations, les concertations, les études, les enquêtes, les entretiens, ...) destinés à impliquer ces acteurs dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et des programmes. Ils comprennent, en outre, les différentes modalités de représentation de divers groupes, notamment, de la société civile, au sein des instances de cette gouvernance.

2. Brève histoire de la gouvernance

2.1. La gouvernance : un phénomène ancien

La gouvernance est un phénomène ancestral, une pratique d'une forme de démocratie première et "directe". Le concept puiserait ses racines en Afrique *"de cette lointaine volonté des hommes d'organiser la vie en société [quand] l'homme a mis en place une organisation sociale élémentaire pour faciliter la vie en [commun] autour de l'arbre à palabres¹¹."*

L'Egypte pharaonique, régime théocratique, n'a guère connu de gouvernance au sens moderne du terme ou du moins ce que l'on qualifierait de "bonne gouvernance". Quant à la Grèce antique, bien qu'elle soit souvent citée comme le berceau de la démocratie, principalement à Athènes, celle-ci était en réalité restreinte à une élite masculine. En effet, sur une population de près de 3.000 citoyens, seuls une centaine d'entre eux, issus des rangs des plus riches, des plus influents et des meilleurs orateurs, participaient véritablement aux décisions politiques¹².

Dans les sociétés musulmanes, le concept de gouvernance s'étendrait aux systèmes de gouvernement, de gestion et d'administration des organisations (institutions) et des individus en se conformant aux préceptes islamiques fondamentaux¹³, lesquels régissent tant les aspects spirituels que séculaires de la vie.

Encadré n°3 : La gouvernance en Islam

La gouvernance en Islam est définie comme " un ensemble de règles et de décisions relatives au " souverain " : sa désignation ou son élection, ses relations avec la population ainsi que son statut et ses objectifs du pouvoir ou du gouvernement. Le tout sur la base des sources de la charia, à savoir le Coran, la Sunna, le consensus (Al Ijmaâ الإجماع) d'un certain nombre d'Ulémas, de gouverneurs, de princes et de spécialistes commerçants, de politiciens, fabricants, ayant la capacité de juger des affaires et intérêts des citoyens ainsi que l'Ijtihad (effort de recherche الاجتهاد) des ulémas. "

En cas de divergences entre ces derniers, la question est tranchée à la lumière des règles et principes dérivés du Coran et de la Sunna, à condition que cela ne déroge pas aux préceptes péremptoirs ou aux buts et finalités légitimes de la charia¹⁴ (Maqassid المقاصد). Ce processus, complexe et exigeant, pourrait être assimilé à un exercice de sagesse. Or, la sagesse n'appelle -t-elle pas à la patience, à la pondération des arguments, à la recherche de l'équité, sinon de la justice ? Les Musulmans n'ont-ils pas été appelés à être la Umma du juste milieu, du compromis, qui " commande le convenable et interdit le blâmable¹⁵ ?

Le terme "gouvernance" dérive du verbe "gouverner", lui-même issu du grec kubernân signifiant "piloter" ou "diriger un navire ou un char"¹⁶ et dont la première utilisation au sens politique remonte à Platon, qui l'a employé pour désigner l'art de gouverner les Hommes, d'où est né le verbe latin *gubernare*, ayant donné lieu en français aux termes "gouverner", "gouvernement" et "gouvernance"¹⁷.

Les équivalents en arabe se trouvent dans le verbe "hakama" (حَكَمَ) signifiant gouverner ainsi que dans les substantifs " hikmah " (حِكْمَة) pour désigner la sagesse, " Houkm " (حُكْم) pour le gouvernement et " hakaamah " (حَكَامَة) pour la gouvernance.

En langue française, le terme "gouvernance" est apparu au 13^{ème} siècle, équivalant à l'époque au terme "gouvernement". Il a été repris en anglais, au 14^{ème} siècle, avec l'orthographe *governance*.

Dans les années 1930, le terme "*governance*" a été brièvement réintroduit dans le contexte des entreprises, avant de réapparaître en français dans les années 1960 et 1970 dans le discours académique et politique, notamment, dans les travaux consacrés à la modernisation et à la gestion publique.

Par la suite, il s'est imposé dans le vocabulaire des organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'Union européenne, ... et a été largement adopté par les universitaires pour analyser les dynamiques de la mondialisation et des régimes internationaux¹⁸.

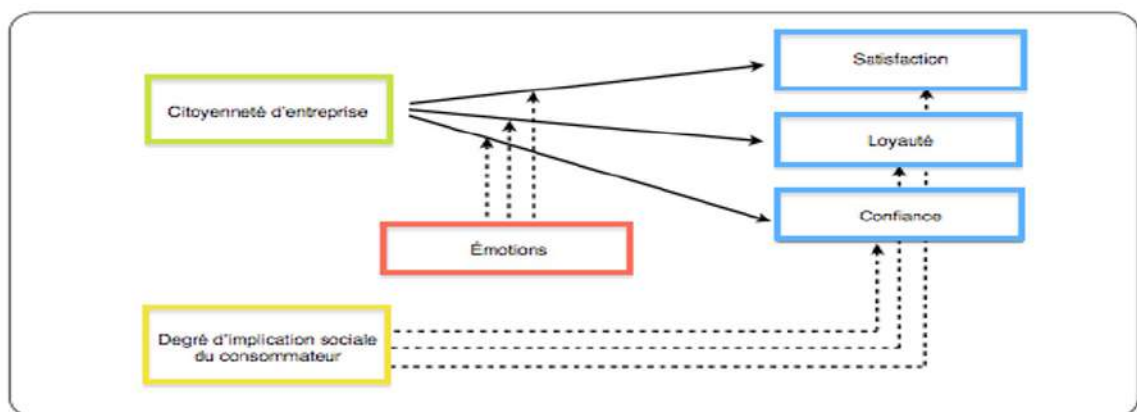
2.2. De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance locale

Le premier domaine d'application moderne du concept de la gouvernance est celui de la **gouvernance d'entreprise** (*corporate governance*), un concept qui a émergé à la fin des années 1980. Celle-ci désigne l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise afin d'assurer des coordinations efficaces sur deux plans. D'une part, il s'agit des protocoles internes appliqués lorsque l'entreprise fonctionne de manière intégrée. D'autre part, il englobe les contrats, les associations temporaires et l'utilisation de normes, quand le produit ou le service est sous-traité¹⁹.

Dans ce contexte, la gouvernance désigne explicitement un **processus**, celui d'un système en réseau régissant les relations d'acteurs réunis avec l'objectif de générer un profit ou une meilleure gestion des ressources²⁰.

Quant au concept de gouvernance de l'entreprise citoyenne, il a vu le jour aux Etats-Unis à partir des années 70 et s'est étendu aux autres régions du monde par la suite. Il "prend en compte les dimensions sociale et environnementale dans ses activités et dans ses relations avec ses partenaires [...] une organisation dont les finalités économiques et sociales cohabitent, prouvant que la poursuite de bénéfices financiers n'est pas le seul objectif"²¹ et dont le cadre conceptuel proposé est le suivant.

Figure 1. Cadre conceptuel
L'effet de la citoyenneté d'entreprise sur la satisfaction, la loyauté et la confiance du consommateur



A côté de l'entreprise citoyenne, conçue dans une perspective nationale, se trouvent les "multinationales éthiques" mettant en œuvre des règles équitables²² à plusieurs niveaux. En amont, cela concerne leurs actionnaires et obligataires tandis qu'en aval ces principes s'appliquent à leurs activités d'approvisionnement, de production, de distribution, de marketing, de publicité, ... Ces entreprises s'efforcent d'aligner leurs pratiques sur des normes éthiques globales.

Parallèlement, le concept de gouvernance s'est progressivement étendu aux affaires publiques à travers la gouvernance urbaine (*urban governance*) au niveau local. Ce mouvement a pris son essor avec les politiques d'austérité mises en œuvre par le Gouvernement Thatcher au cours des années 1980, ayant confronté les collectivités locales à repenser leurs modes de gestion face à des ressources financières limitées. Elles avaient développé des mécanismes de coordination avec les acteurs privés, devenus désormais des partenaires essentiels dans la gestion locale, en raison de la privatisation de nombreux services publics (partenariats public-privé). Dès les années 1990, la notion de gouvernance locale s'est imposée en France, suscitant de nombreuses réflexions et analyses²³.

2.3. La bonne gouvernance, levier de développement et d'intégration

C'est à travers les enjeux liés au développement que le concept de gouvernance s'est imposé dans **les relations internationales**. Constatant le succès économique des fameux "dragons asiatiques", à savoir la Corée du Sud, Hong Kong, Singapour et Taïwan dans les années 1980, les chercheurs²⁴ se sont penchés sur le rôle fondamental des institutions de développement. Ils en ont déduit que **le bon fonctionnement de l'Etat était une condition préalable essentielle à la croissance économique et au développement**.

Cependant, de nombreux Etats en développement faisaient face à de multiples disfonctionnements²⁵ : faiblesse des capacités d'absorption des investissements, insuffisances de ressources humaines, financières et techniques, corruption, passe-droits, transposition irréfléchie de "modèles" économiques étrangers sans considération des besoins essentiels ni des valeurs culturelles des populations concernées, ...

En attirant l'attention sur les conditions institutionnelles préalables au développement, le discours sur la "bonne gouvernance" a permis à divers acteurs (tels que la Banque mondiale, le Fonds Monétaire International (FMI), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) et d'autres organismes onusiens) de proposer des réformes dans pratiquement tous les secteurs, présentées comme techniques, respectant la souveraineté politique des Etats concernés.

Toutefois, la technique n'étant pas neutre, les réformes préconisées ont abouti à des résultats mitigés. Le développement et la bonne gouvernance attendus n'ont pas suffisamment eu lieu, même dans les pays ayant connu une forte croissance économique. Les inégalités se sont accentuées tant à l'intérieur des pays qu'entre les pays²⁶.

En Europe, en réponse aux débats concernant la nature fondamentale de la Communauté européenne (une association d'Etats ou un supra-Etat), de nouveaux modèles de gouvernance ont été adoptés, ayant permis d'approfondir l'intégration européenne sans pour autant ériger l'Union en *supra-gouvernement*, ce qui aurait remis en cause la souveraineté des Etats-membres.

Le rapport de la Commission européenne de 2003 présente une vision commune de la gouvernance européenne fondée sur trois axes :

- Accroître la participation des acteurs "de la base au sommet" à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'Union européenne ;
- Elargir le choix des instruments pour répondre aux nouveaux défis de la gouvernance à travers une approche plus diversifiée de la régulation.
- Disposer d'institutions européennes recentrées, en clarifiant davantage leurs responsabilités.



Ce rapport préconise des mesures visant à contribuer à la gouvernance mondiale en s'appuyant sur plusieurs piliers : assurer la réussite de la réforme de la gouvernance interne de la Commission, respecter les droits et les principes énoncés dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne et intensifier les échanges avec les acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux des pays tiers.

Ces mesures permettent de compléter la législation internationale contraignante et de contribuer à une réforme globale des organisations multilatérales. Par ailleurs, la mise en place d'une coordination systématique et d'une représentation plus efficace de l'Union européenne au sein du système des Nations Unies est encouragée, tout comme la promotion d'une communication cohérente et représentative de l'ensemble de l'Union européenne. Toutefois, la difficulté d'adopter une politique extérieure et de sécurité commune, entre autres, n'a pas permis à l'Union européenne de mener à terme ces mesures de manière efficace.

Avec la progression rapide de l'intégration européenne durant les années 1990 et au début des années 2000, la crainte d'un "déficit démocratique" a, également, suscité une réflexion sur la gouvernance, fondée sur l'argument que l'implication des parties prenantes privées contribuerait à renforcer la légitimité des décisions communes²⁷. En réponse, l'Union européenne avait initié la création de réseaux de gouvernance, de partenariats et d'autres formes de gouvernance participative²⁸.

La gouvernance peut constituer un levier important de développement. Toutefois, son application peine à se généraliser comme en témoignent les évaluations à mi-parcours des objectifs de développement durable de l'Agenda 2030. Ce constat s'explique en partie par les dysfonctionnements observés au sein du système des Nations Unies, notamment, du fait que *"les règles du système financier international sont devenues obsolètes."*²⁹ Ces lacunes entravent la capacité de la gouvernance mondiale à répondre efficacement aux défis contemporains.

Les réformes menées au sein des organisations internationales, en particulier, au sein de l'Organisation des Nations-Unies, ont été minimales. Les réformes de fond, touchant les institutions les plus influentes et du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, se font encore attendre. Devant cette lenteur, la Chine a créé la Banque asiatique des investissements dans les infrastructures³⁰ dans le but de concurrencer le FMI et la Banque mondiale, avec succès dans certains pays, notamment, en Afrique.

Au niveau de ce continent, les efforts en faveur de l'intégration régionale et du renforcement des institutions africaines sont portés, notamment, par l'Union africaine et par des initiatives telles que la Zone de libre-échange continentale africaine. Ils visent à stimuler le développement économique, à accroître la résilience face aux crises et à favoriser une meilleure insertion dans l'économie mondiale.

Cependant, des obstacles subsistent : le manque de coordination entre les Etats, les défis de gouvernance interne et les pressions extérieures, qui continuent de freiner l'avancée vers une autonomie institutionnelle solide. De plus, la dépendance de certains Etats africains vis-à-vis des financements internationaux restreint leur capacité à entreprendre des réformes ambitieuses, susceptibles de mieux consolider la gouvernance régionale et de créer des conditions propices à une véritable souveraineté économique

2.4. La gouvernance, enjeu de la société internationale

Le développement de la mondialisation avait suscité une réflexion sur le statut et les fonctions de l'Etat westphalien*, dans un contexte de déplacement de ses prérogatives :

- vers le haut de la pyramide hiérarchique, avec l'extension croissante des compétences des organisations internationales et transnationales et avec les ingérences de plus en plus pesantes et déstabilisatrices de certaines firmes multinationales ;



- vers le bas, au profit des organes locaux, des agences publiques, de la société civile et des communautés locales ;
- vers l'extérieur, avec l'intensification des échanges et des relations transfrontalières.

Cependant, la pandémie de la Covid-19 a remis en cause cette évolution, voire la nature même de la mondialisation. Les discours et les actions, qui ont émergé ont mis en avant le retour au souverainisme et la fin de l'hégémonie de l'occident, laissant place à un système international multipolaire. Ce nouveau cadre de gouvernance est jugé plus en mesure de répondre aux aspirations et intérêts de tous les Etats et tous les peuples³¹.

Mais cela a engendré des résistances de la part des maîtres traditionnels du jeu politique international. Il a donné lieu à des luttes émanant de ses contestataires et à des ambitions de la part de certaines puissances moyennes d'accroître leur influence par la conclusion d'alliances diverses, voire "contre nature". Les conflits qui s'exacerbent en sont des manifestations plus ou moins claires.

Face à cette situation, plusieurs questions fondamentales se posent quant à l'avenir de cette mondialisation :

- Quelle sera l'issue de cette gestation douloureuse ? Le monde assiste-t-il à l'émergence d'une nouvelle bipolarité centrée autour des Etats Unis et de la Chine ou deviendra-t-il apolaire ou multipolaire ? Ou bien vers un multilatéralisme de groupes régionaux flexibles, à l'instar des BRICS+, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), chevauchant différents continents (Afrique, Asie, Amérique Latine, Amérique du Nord, Europe, Océanie) ? Ou encore, s'agira-t-il d'un simple aménagement de la gouvernance actuelle dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ? A cet égard, le Conseil de sécurité de l'ONU demeure divisé sur la signification même du multilatéralisme³².
- En cas d'instauration d'un système multilatéral, la nature actuelle du pouvoir de décision changera-t-elle fondamentalement ou y aura-t-il simplement des hégémons régionaux, quelle que soit l'étendue de la "région" ? Des divergences apparaissent déjà au sein du Groupe des BRICS comme de l'OTAN, indiquant une complexité croissante de la dynamique internationale.

Les débats sur la mondialisation ont, par ailleurs, mis en lumière le concept de “**biens communs mondiaux**” (Cf. chapitre 3 de la première partie du présent rapport). Celui-ci vise à repenser la régulation de l'économie mondiale en transposant, au niveau international, la notion de bien collectif. Cela découle du constat que, dans un contexte de mondialisation, de nombreux biens environnementaux, sanitaires, éducatifs, culturels ne peuvent avoir un caractère public qu'au niveau international, à l'instar de problématiques, telles que la pollution atmosphérique ou les pandémies, qui ne peuvent être résolues unilatéralement. Face à l'absence d'une autorité supranationale dotée de la légitimité d'agir à l'échelle de la planète, peut-on produire et gérer ces biens publics mondiaux ?

Ces biens communs nécessitent une action concertée d'une multiplicité d'acteurs et de ce fait, la mise en place d'une gouvernance mondiale, qui va au-delà de la gestion traditionnelle des organisations et des agences internationales³³. Cette dynamique a permis l'inclusion dans le processus de gouvernance d'acteurs importants du système international longtemps marginalisés comme les ONG, érigées en société civile mondiale.

3. Typologies de la gouvernance

Le concept de gouvernance s'est généralisé. Se définissant comme un processus global et collaboratif de prise de décision et de sa mise en œuvre, il revêt des nuances distinctes selon les principaux domaines auquel il s'applique:

- **Gouvernance politique** : elle met l'accent sur les structures politiques étatiques et les processus de prise de décision associés aux mécanismes de représentation, de participation politique (consultations diverses -dont les élections et référendums-, enquêtes, sondages publics, ...), de séparation des pouvoirs, de responsabilité et de reddition de comptes (destitution ou impeachment, sanctions civiles et pénales, non reconduction et non désignation à de nouveaux postes, ... des dirigeants).
- **Gouvernance économique** : elle vise à établir des normes pour une gestion éthique et responsable des entreprises, des activités et des actions des acteurs économiques , notamment, en vue d'assurer la transparence, la responsabilité et la protection des droits de l'Etat (fiscalité, hygiène, environnement, paix sociale, ...), des consommateurs (normes de qualité, prix, approvisionnement, ...) et des travailleurs (négociations collectives, salaires et conditions de travail, ...).

- **Gouvernance sociale** : elle concerne les politiques et les institutions sociales, telles que la santé, l'éducation, la culture, le logement, le sport, la sécurité sociale et la protection de l'environnement. Cette gouvernance se concentre plus particulièrement sur l'efficacité et la qualité des services publics et privés fournis, l'inclusion sociale, la réduction des inégalités sociales et spatiales et la participation des citoyens dans la prise de décision.
- **Gouvernance environnementale** : elle se préoccupe de la conservation des ressources naturelles, la lutte contre les effets néfastes du changement climatique, la gestion durable des écosystèmes et la préservation de la biodiversité, en assurant une gestion responsable et comptable de l'environnement et en intégrant les critères et les aspects environnementaux dans les politiques et les processus décisionnels ainsi que dans leur mise en œuvre, leur évaluation et leur sanction.
- **Gouvernance locale** : s'agissant des autorités infranationales (régionales, provinciales, départementales, préfectorales, municipales, cantonales, ...), elle a pour but de garantir la gestion efficace et participative des affaires locales, en tenant compte des besoins et des aspirations des populations locales.

Cette typologie offre une base de départ pour comprendre les différents aspects de la gouvernance dans divers domaines.

Chapitre 2 – Un triple facteur de changement

Comme l'ont montré les précédents rapports stratégiques de l'IRES, le monde actuel est modelé par deux forces majeures, qui s'exercent dans tous les domaines de l'activité humaine : la **planétarisation**, se traduisant par une porosité des frontières et des mobilités accrues et l'**exponentialité**, qui se caractérise par une accélération des technologies et des transformations sociales. Ces deux forces confrontent les Etats à des défis, qui sont incapables de les dépasser seuls ainsi qu'à des enjeux sans précédent, les contraignant souvent à adopter des solutions de repli, telles que le protectionnisme, la limitation des mobilités, ...

Parallèlement, trois autres tendances se conjuguent pour former un levier de changement puissant et multiforme, qui met à mal, à des degrés divers selon les Etats³⁵, les schémas classiques de gouvernement fondés sur la centralité du pouvoir de l'Etat et de gouvernance, caractérisés par des pouvoirs partagés et une coordination des acteurs, au Sud comme au Nord :

- La complexité accrue du monde moderne, qui déborde les capacités d'action des processus traditionnels et épuise les moyens à disposition.
- La multiplication des narratifs et des interférences, qui contestent l'autorité de la science et l'objectivité des informations sur lesquelles se fonde la gouvernance.
- Des déséquilibres accrus entre les acteurs de la gouvernance, tant en termes de légitimité que de moyens.

1. Une complexité accrue

La nécessité de repenser la gouvernance actuelle provient du sentiment croissant de son illégitimité ou du moins son manque de crédibilité, de l'inefficacité de ses modes opérationnels face à la complexité du contexte ainsi que de l'impératif de concilier les attentes des citoyens et les contraintes budgétaires. Cette inefficacité, avérée ou simplement perçue, questionne le rôle et la fonction de l'Etat, voire la légitimité des gouvernements à opérer les choix nécessaires pour l'avenir.

Le "redéploiement" du rôle de l'Etat, depuis les années 1980, consécutif à l'extension ou "la troisième phase" de la mondialisation avec l'avènement du Thatcherisme et du reaganisme, a conduit à une diminution de ses capacités d'action, à la succession de crises et de politiques d'austérité dans nombreux pays aussi bien ultralibéraux (marqués par l'incapacité de réaliser le développement économique et la prospérité, espérés par leurs citoyens) que ceux où le régime de "l'Etat providence" assurait une protection sociale efficiente (impuissance à fournir le niveau de biens et de services attendu par les citoyens appauvris par ce redéploiement), suscitant des revendications accrues et des troubles sociaux³⁶.

Les mouvements engendrés par ces revendications échappent, souvent, à l'emprise des syndicats. Leur prolifération, à titre d'exemple, en Afrique a entraîné un affaiblissement des organisations syndicales et une perte de leur représentativité. En ce sens, selon une publication récente du Bureau international du travail, cela a "fait perdre [aux syndicats] leur représentativité, donc leur capacité à imposer un rapport de force favorable à la négociation et de nature à influencer les politiques sociales et économiques pour une meilleure prise en compte des préoccupations des travailleurs et de leur satisfaction."³⁷

La réduction des capacités d'action politique des Etats est due, aussi, aux contraintes extérieures et à la mauvaise gouvernance, illustrée, entre autres, par les transferts financiers colossaux légaux (*Tax Cuts* aux Etats-Unis et dans d'autres pays) et illégaux (fraude, évasion fiscale et autres flux financiers illicites) "très conséquents"³⁸ vers le secteur privé, même si la situation s'est améliorée³⁹ et vers les paradis fiscaux⁴⁰.

Figure n°2 : Estimation de la perte fiscale globale infligée à d'autres pays par les pays/territoires, en milliards de dollars



Il en découle que la **baisse de confiance** dans les institutions régaliennes et surtout représentatives ainsi que le recul de la mobilisation politique dans les cadres traditionnels (partis politiques, syndicats, ...) ne permettent plus à ces structures de canaliser les revendications et de les rendre toujours prévisibles ou intelligibles pour les décideurs.

2. Une crise de confiance

Les raisons de cette défiance sont multiples et complexes : le manque de transparence et de responsabilité, les inégalités sociales et économiques, la déception face aux promesses non tenues, la globalisation et la perte de souveraineté de nombreux Etats ainsi que la succession des crises.

Le comportement de certains acteurs peut, également, porter préjudice à la confiance : l'absence d'indépendance du pouvoir judiciaire vis-à-vis de l'exécutif, le faible taux d'adhésion aux partis politiques, la difficulté pour les citoyens de distinguer entre ONG indépendantes et crédibles et celles qui ne le sont pas, la polarisation des médias et la désinformation mais aussi les pratiques frauduleuses de certaines firmes multinationales.



La méfiance croissante envers les institutions et les élites politiques s'est renforcée depuis le milieu des années 2000. L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) a relevé, en 2022, que 41% seulement des citoyens de ses Etats-membres accordent leur confiance aux autorités publiques.

Pour y remédier, une bonne gouvernance s'impose. Elle doit reposer nécessairement sur trois facteurs principaux : une connaissance factuelle et objective, le traitement équitable des citoyens et la transparence des processus de gouvernance. Ces éléments sont indispensables pour prévenir une crise de confiance dans les institutions aussi bien régaliennes que représentatives, nationales ou internationales.

2.1. Une connaissance factuelle et objective difficile à appréhender

Les institutions de la gouvernance ont recours à des experts, des scientifiques, des consultants ou des praticiens, afin d'orienter leurs choix et de fonder leurs décisions. L'expertise est essentielle pour la prise de décisions bien informées et éclairées, dans tous les domaines relevant de la gouvernance⁴¹.

Cependant, scientifiques et experts attirent de plus en plus l'attention sur une baisse alarmante de la **confiance dans l'expertise**⁴² amorcée dès les années 1970, pour atteindre des proportions sans précédent au début du 21^{ème} siècle.

Une des principales causes est à rechercher dans le fait que certains gouvernements ont créé, financé, subventionné, ... des instances scientifiques, qui ne sont pas indépendantes, neutres, impartiales et intègres dans l'intérêt général, mais plutôt orientées vers des intérêts politiques, personnels, ...

Des firmes multinationales géantes ont amené d'anciens éminents scientifiques, dont des Prix Nobel, à défendre le climato-scepticisme. "Le déclin des standards de rigueur de la communauté académique"⁴³ a été illustré en faisant facilement croire à la "scientificité" de quelque chose de totalement infondé, selon le physicien Alan Sokal, qui a délibérément fait publier par "*Social Text*" un article prétendument scientifique.

Cette crise de confiance à l'échelle mondiale a été mise en relief au sujet de la pandémie de la Covid-19, qui sera probablement suivie d'autres crises⁴⁴. Elle a montré à la fois :

- le degré de dépendance des citoyens et des décideurs politiques à l'égard de l'expertise ;
- l'instrumentalisation de l'expertise scientifique par certains acteurs politiques ;
- l'impuissance des institutions de recherche financées par l'Etat, dépassées par les entreprises privées ayant breveté des vaccins successifs, dont certains n'avaient pas été testés avant commercialisation ;
- le faible poids de l'expertise face au pouvoir politique lorsque des agences de réglementation ont statué sur la qualité des vaccins en fonction de critères politiques et économiques.

Outre l'émergence de la " **post-vérité***" où l'opinion personnelle, l'idéologie, l'émotion ou la croyance l'emportent sur la réalité des faits⁴⁵ (Cf. chapitre 3 de la première partie), plusieurs facteurs contribuent en réalité à la crise actuelle de confiance dans la science et de l'expertise :

- **Le rôle des réseaux sociaux dans l'amplification et le brouillage informationnels**

Les bulles d'information, la polarisation des groupes et la prolifération rapide d'informations difficiles à vérifier ainsi que la généralisation de vraies et fausses théories du complot se sont accentuées avec l'utilisation de Facebook, TikTok, Twitter, Instagram, ...

Bien que les **réseaux sociaux** puissent éclairer l'opinion publique grâce à de véritables lanceurs d'alerte, ils sapent en contre partie la confiance dans l'expertise scientifique à cause de lanceurs de *fake news* (individus, organismes officiels et sociétés privées) recourant à l'exploitation du profilage psychologique des usagers, utilisant parfois l'intelligence artificielle et la mise en place de milliers de faux comptes.

- **La complexité et l'imprévisibilité croissantes des processus politiques, économiques et sociaux.**

La quantité d'informations nécessaires à la prise de décision a explosé alors que d'autres informations restent inaccessibles. Il en va de même du degré d'interdépendance entre les acteurs politiques, économiques et sociaux, tant au niveau national qu'international. A cela s'ajoute la nécessaire prise en compte, désormais, des relations entre l'humain et la nature, à l'ère où le changement climatique multiplie les anomalies météorologiques, aggrave certaines maladies (allergies, ...), favorise les pandémies et intensifie les migrations. Il en résulte une imprécision croissante des pronostics formulés par les experts.

La science ne peut fournir que des estimations et des recommandations générales, ce qui alimente un sentiment de vulnérabilité au sein des sociétés humaines et de conviction que la science est impuissante face aux défis actuels.

- **L'érosion du concept de "la société du savoir" :**

Le concept de société du savoir, "qui incarne l'idéal de la science au service du développement humain"⁴⁶, a été retenu par l'UNESCO en 2005 en "remplacement de celui de l'économie du savoir proposé par l'OCDE en 1996, lequel inspire les politiques scientifiques des pays industrialisés."⁴⁷

Post-industrielle, garante de la diffusion de l'information et de la connaissance, la société du savoir a favorisé le passage de la science académique⁴⁸ à la science post-académique caractérisé par un renoncement aux normes mertonniennes d'universalisme, de communalisme, de désintéressement et de scepticisme organisé⁴⁹.

En découle une perception nouvelle de la science, désormais envisagée comme un vecteur d'intérêts financiers ou de valeurs politiques, plutôt que le véhicule de solutions bénéficiant à l'humanité entière. Le champ scientifique aurait ainsi cessé d'être un espace de discussion libre et ouvert pour devenir un outil entre les mains de mécènes et d'actionnaires privés⁵⁰.

Encadré n°4 : Les normes mertonniennes

La **société du savoir ou de la connaissance** était censée reposer sur une science éthique caractérisée par quatre normes avancées par Robert K. Merton dès 1942, à savoir :

- **Communisme/communalisme** : tous les scientifiques devraient avoir la propriété commune des biens scientifiques (propriété intellectuelle), pour promouvoir la collaboration collective ; le secret est contraire à cette norme.
- **Universalisme** : la validité scientifique est indépendante du statut sociopolitique/ou des attributs personnels de ses participants.
- **Désintéressement** : les institutions scientifiques agissent au profit d'une entreprise scientifique commune, plutôt que pour le gain personnel des individus qui les composent.
- **Scepticisme organisé** : les revendications scientifiques doivent être soumises à un examen critique avant d'être acceptées tant sur le plan méthodologie que celui des codes de conduite institutionnels.

En fait, le communalisme et le désintéressement n'ont pas toujours prévalu, en particulier, dans les rapports des pays industrialisés et ceux en développement. Le récit scientifique n'a pas échappé au prisme idéologique occidental, ce qui soulève des questions sur l'objectivité et la neutralité des sciences et encore plus celles des sciences humaines et sociales.

L'aggravation de la soumission de la science aux considérations économiques, illustrée par la marchandisation des ressources, qu'elles soient matérielles ou immatérielles, se manifeste par exemple par l'expression de "complexe militaro-intellectuel"⁵¹ ainsi que par les politiques y associées, tenant de moins en moins compte des valeurs "universelles" proclamées et allant à l'encontre de l'idéal défendu par l'UNESCO. Cela contribue de manière significative à la mauvaise gouvernance actuelle.

Le scepticisme généralisé, quant à lui, laisse de plus en plus la place aux certitudes réconfortantes face à la multiplication des défis et des menaces, parfois existentielles. Ce phénomène s'accompagne d'une diffusion accrue de l'ignorance, d'un retour en force du mythe et du repli sur l'identitaire...

2.2. Le traitement inéquitable des sujets de droit⁵²

La justice, aux côtés de la liberté, constitue l'une des revendications les plus fortes des êtres humains. Elle suppose un traitement équitable de chaque individu ou organisation dans le cadre de l'Etat de droit. Or, cette équité est souvent bafouée par :

- la **corruption, le népotisme et les passes droits**, qui érodent la confiance du public, faussent les décisions et sapent la capacité de l'entité à fonctionner efficacement⁵³ ;
- les **conflits d'intérêts**, qui brouillent les priorités et conduisent à des décisions inéquitables au profit d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une entité particulière, comme il a été constaté dans le secteur pharmaceutique lors de la crise sanitaire ⁵⁴;
- une **centralisation excessive du pouvoir**, qui exacerbe les risques d'abus, en affaiblissant voire en annihilant les contre-pouvoirs⁵⁵ (partis politiques, syndicats, ordres professionnels, ONG, ...) ;
- des **pressions extérieures**, qu'elles soient économiques, politiques ou sociales, qui peuvent pousser les dirigeants à prendre des décisions précipitées ou fondées sur des priorités à court terme, au bénéfice d'une minorité au détriment de l'intérêt général, comme observé lors de la crise financière de 2008⁵⁶;
- des **décisions jugées immorales** par l'opinion publique, lesquelles entraînent une rupture du contrat de confiance envers les autorités publiques, comme en attestent, à titre d'illustration, les affaires de non-assistance aux migrants irréguliers (*boat-people*) ou de condamnation de citoyens ayant porté secours à ces derniers.

L'accumulation de scandales, le sentiment d'iniquité, voire d'abandon, ressenti par certaines catégories de population (pauvres, malades, migrants, ...), la défiance croissante à l'égard des forces de l'ordre et de la magistrature ainsi que la perception d'une certaine immoralité politique... contribuent à alimenter cette crise de confiance dans un système de gouvernance perçu comme inique.

2.3. Le manque de transparence des processus de gouvernance

Si l'on ne peut nier un accroissement de la transparence des processus de gouvernance dans un certain nombre de pays, beaucoup de zones d'ombre persistent. Celles-ci peuvent être dues à une grande diversité de raisons, accidentelles ou volontaires :

- **Une insuffisance de personnel qualifié** pour mener à bien une évaluation rigoureuse et le faire savoir⁵⁷.
- **Une culture de l'urgence**, qui ne place pas la transparence au cœur des priorités, faute de temps et non par mauvaise intention.
- **Des canaux de diffusion peu adaptés**, souvent focalisés sur le sensationnalisme au détriment d'une information technique, pourtant essentielle, mais rarement mise en valeur.
- **Un refus de fournir l'accès à l'information et une opacité dans la gestion de certains processus**, comme cela a été tragiquement démontré lors des catastrophes de Tchernobyl et de Bhopal⁵⁸.
- **Une absence de volonté politique et de mécanismes efficaces de redevabilité (*accountability*)**, qui permettraient de tenir les dirigeants responsables de leurs actions, ce qui peut favoriser l'incompétence ou le manque d'éthique, comme dans l'affaire ENRON aux Etats-Unis⁵⁹.

Ainsi, en l'absence d'une transparence des processus de gouvernance, la confiance s'affaiblit d'autant plus que la complexité des acteurs s'accroît, ne permettant pas de toujours savoir où réside le problème.

3. Une mutation des acteurs de la gouvernance

Les acteurs de la gouvernance sont en train de changer. Bien qu'ils puissent varier en fonction de domaines et de contextes spécifiques, les grandes catégories d'acteurs de la gouvernance sont généralement les suivantes :

- **Les citoyens** : ils sont les bénéficiaires de la gouvernance et peuvent, également, devenir des acteurs à part entière, notamment, par leur implication au processus décisionnel. Leur participation active et bien informée est essentielle pour une gouvernance réussie.
- **Les organes étatiques** : au niveau national, régional et local, ils sont responsables de la création, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques et des lois qui en découlent.
- **Les organisations internationales** : elles jouent un rôle important dans l'élaboration et la diffusion de standards de bonne gouvernance, dans la coordination supranationale et dans la mise en place d'une gouvernance globale.
- **Les opérateurs économiques** : acteurs majeurs de la gouvernance économique, ils jouent un rôle dans la création de la richesse, la contribution à sa répartition aux côtés de l'Etat et la fourniture de biens et services. Les grands opérateurs, notamment, les firmes multinationales, peuvent exercer, aussi, une influence parfois déterminante sur les scènes politiques nationales et internationales.
- **Les corps intermédiaires** (société civile) : les partis politiques, les syndicats, les ordres professionnels, les ONG, ... sont susceptibles de porter la voix des citoyens et des milieux socioéconomiques, d'être impliqués dans la définition des objectifs de la gouvernance, la communication et la transparence, l'évaluation des politiques publiques, ...

- **Les médias et autres sources de diffusion de l'information** : ils peuvent participer à la garantie de transparence de la gouvernance, en communiquant sur les enjeux et les défis, les politiques mises en œuvre, les acteurs impliqués et les moyens consentis. Cependant, leur contribution à une mauvaise gouvernance n'est pas à négliger. Elle dépend des intentions de ceux qui les contrôlent. En effet, les médias ne sont pas seulement des supports d'informations, ils peuvent aussi devenir des instruments de publicité, de propagande, de désinformation, de diffusion de Fake news, façonnant ainsi les opinions publiques.

Les transformations qu'ont connues les différents acteurs de la gouvernance au cours des dernières décennies résultent des redéfinitions du rôle de l'Etat et ses interactions avec les autres acteurs internes et externes, notamment, les firmes multinationales, les organisations internationales gouvernementales ou encore la société civile, ... dans le cadre de la "troisième phase" de la mondialisation.

- D'une part, la **diminution des capacités de l'Etat central** dans de nombreux pays occidentaux est une conséquence, quelquefois délibérée, d'autres fois imprévue du mouvement de décentralisation et de déconcentration, qui s'est propagé depuis la fin du 20^{ème} siècle. Il s'en est suivi une résurgence des identités locales et des déséquilibres régionaux ainsi qu'une prolifération des organisations locales de la société civile, qui se sont érigées en canaux privilégiés ou simplement officiels, des revendications citoyennes, acquérant une certaine légitimité parfois concurrente de celle des gouvernements. Cette situation incarne une des manifestations de l'ambiguïté et de la complexité du monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu).
- D'autre part, paradoxalement, cette prolifération, proximité et légitimité ont accru les attentes des citoyens vis-à-vis de ces organismes, qui se sont trouvés dans l'incapacité de répondre auxdites attentes, du fait de leur cartellisation ou leur "mise à l'index" ou du manque de moyens humains et financiers.

La complexité accrue des situations et des problématiques, la crise de confiance dans les institutions investies d'une autorité légitime et l'érosion des principaux acteurs de la gouvernance, publique et privée, se conjuguent aujourd'hui pour opérer une transformation, qui représente la toile de fond des défis majeurs que la gouvernance du 21^{ème} siècle doit relever.

Chapitre 3. Les difficultés de la gouvernance

La gouvernance, enjeu crucial de notre société contemporaine, se trouve confrontée à des défis complexes, qui exigent des réponses adaptées aux difficultés sociétales, informationnelles et institutionnelles.

1. Les difficultés sociétales

Tout au long de ses différentes étapes, la gouvernance se heurte, entre autres, à des postures sociétales susceptibles de la fragiliser.

1.1. Les différentes étapes de la gouvernance

La gouvernance s'exerce par le biais d'un **processus codifié** permettant de prendre des décisions en vue de gérer les affaires d'une organisation, d'un pays ou de la communauté internationale. Sa mise en œuvre efficace repose sur les étapes suivantes :

- **L'identification des objectifs et des problématiques**

Le processus de gouvernance commence par l'identification des objectifs à atteindre et des problématiques à résoudre. Cela nécessite la collecte d'informations relatives aux besoins et aux préoccupations des parties prenantes ainsi que des analyses approfondies de la situation actuelle.

Cette phase préliminaire, de nature "technique", requiert l'intervention exclusive des "spécialistes" car elle il s'agit généralement de mener des études, des enquêtes adaptées aux thématiques et aux populations concernées, ... Y faire participer les parties prenantes dès le départ peut s'avérer contre-productif avec le risque, par exemple, d'une surestimation des problèmes ou des revendications.

- **La collecte d'informations factuelles**

Les informations recueillies doivent être fondées à la fois sur une expertise externe et sur les échanges avec les parties prenantes, afin de saisir au mieux la complexité des problématiques et d'identifier les différentes pistes d'action possibles.

- **La participation et la consultation**

La bonne gouvernance se construit avec la participation active des parties prenantes tout au long du processus décisionnel. Cela peut se concrétiser par des consultations publiques, des réunions participatives, des groupes de travail, des forums en ligne ou d'autres mécanismes appropriés. Les acteurs impliqués sont invités à partager leurs informations, leurs points de vue, leurs idées et leurs préoccupations. Cette démarche permet de stimuler l'intelligence collective et de renforcer la légitimité des décisions à prendre.

- **La concertation et la collaboration**

La concertation est un élément primordial de la bonne gouvernance. Elle consiste à réunir l'ensemble des parties prenantes pour discuter, négocier et trouver des solutions consensuelles. La concertation favorise l'esprit de collaboration, la recherche de compromis et la prise en compte des intérêts multiples. Elle permet, également, d'identifier les compromis nécessaires pour parvenir à des décisions qui tiennent compte des différentes perspectives.

- **L'élaboration de politiques et de stratégies**

Sur la base des informations collectées, des discussions et des consultations menées, des politiques et/ou des stratégies sont élaborées.

La coordination est particulièrement cruciale à ce stade. Elle suppose de prendre en compte les différentes idées et perspectives des parties ainsi que les considérations politiques, économiques, sociales et environnementales ; la finalité étant de mettre en place des mesures appropriées pour atteindre les objectifs fixés de manière équitable et durable.

Encadré n°5 : Distinction entre politique et stratégie

La politique et la stratégie sont souvent confondues, d'où la nécessité de clarifier les deux concepts en relation avec le processus général de gouvernance, qui comporte des dimensions nationales et internationales. Cette distinction, bien qu'elle puisse être sujette à critique, mérite d'être pleinement assumée.

" La stratégie ne se confond pas avec la politique ; elle lui est étroitement subordonnée. La politique se concrétise normalement par les voies de la diplomatie, de l'économie, ... De telles activités sont adaptées à la poursuite des objectifs [...], tant que ne surgissent pas [des] obstacles insurmontables pour chacune d'elles [...]

Cependant, si tel est le cas, il est impératif qu'une volonté unique coordonne étroitement [...] tous les moyens [...] susceptibles d'aider à surmonter l'obstacle [...]

[se manifeste alors] à l'échelon le plus élevé de l'Etat [ou de l'entité responsable] une action de stratégie générale qui donne naissance aux échelons subordonnés [...] des stratégies particulières suivant une hiérarchie qui est celle des responsabilités réellement exercées⁶⁰."

Dans cette acception, la politique est plus large que la stratégie. Celle-ci appellerait à faire le choix d'un plan entre plusieurs, le plus optimal, sinon celui avec le plus de chance d'être mené à bien. L'entité concernée qui a la responsabilité de l'élaborer, de le mettre en œuvre et d'en rendre des comptes et d'en supporter les conséquences, y compris des sanctions.

- **La prise de décision**

Cette phase parvient à l'issue du processus de consultation et arrête le choix des politiques et/ou des stratégies en vue de leur implémentation. Elle peut revêtir diverses voies, notamment, le vote dans ses multiples modalités ou le consensus.

Les décisions finales sont prises en tenant dûment compte des contributions des parties prenantes sur la base des informations disponibles, des analyses et des recommandations. Elles peuvent ainsi être éclairées, équitables et acceptables.

- **La mise en œuvre des décisions**

Une fois les décisions arrêtées, leur mise en œuvre est assurée par les responsables désignés ou élus. Ce processus peut se traduire par des mesures conventionnelles, administratives, législatives ou réglementaires ainsi que par la mobilisation de ressources appropriées. La transparence et la communication jouent un rôle important durant cette phase, en tenant les parties prenantes informées et associées et en veillant à ce que les décisions soient exécutées de manière cohérente et efficace.

- **Le suivi et l'évaluation**

Tout au long de l'application des décisions, il est important de suivre et d'évaluer les progrès réalisés. Cela permet de mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, d'identifier les éventuels écarts et de prendre les mesures correctives si nécessaire. A son tour, la participation des parties prenantes dans ce processus de suivi et d'évaluation contribue à renforcer la responsabilité et à garantir des résultats concrets et pertinents.

- **La reddition de comptes**

La gouvernance inclut la reddition de comptes des décideurs aux parties prenantes. Les décideurs doivent justifier leurs actions, leurs résultats et l'utilisation des ressources. La reddition de comptes favorise la transparence, renforce la confiance et permet aux parties prenantes de s'assurer que les décisions sont prises et appliquées de manière responsable et dans l'intérêt de tous, conformes à l'intérêt général, qu'il soit, local, régional, national ou international.

En intégrant la participation, la consultation, la concertation et l'intelligence collective, le processus de gouvernance se révèle plus inclusif, démocratique et légitime. Il permet de prendre des décisions fondées sur une information objective, acceptées équitablement et adaptées aux besoins et aux réalités de l'ensemble des parties prenantes.

1.2. La fragilisation croissante du processus de gouvernance

La gouvernance peut parfois se trouver fragilisée par des obstacles rencontrés lors des différentes étapes précitées, tels que :

- une identification erronée des problématiques ou une analyse partielle de la situation ;
- une collecte d'informations biaisées ou insuffisantes ;
- un défaut de représentation d'acteurs réellement concernés par le processus: Etats, ONG, certaines catégories de la population (citoyens à mobilité réduite, marginaux, malades, étrangers résidents, ...),
- une écoute de corps constitués non représentatifs des catégories visées;
- un consensus en faveur du plus petit dénominateur commun ;
- des avis provenant de l'appareil d'une partie prenante, l'emportant sur ceux issus de la consultation ;
- une prise de décision préalable à la concertation, négligeant ainsi la voix du peuple ;
- un manque de coordination entre les parties prenantes ;
- une absence de suivi et d'évaluation ou une évaluation délibérément biaisée;
- un manque de transparence ;
- une absence ou une insuffisance de reddition de comptes.

Outre ces difficultés inhérentes au conflit structurel entre la nature coopérative de la bonne gouvernance et la volonté de pouvoir absolu, trois facteurs importants contribuent à cette fragilisation :

- **L'effritement de la confiance** (Cf. chapitre 2 de la première partie) : or, la réussite du processus dépend du degré de confiance existant entre les parties prenantes, qu'il s'agisse des concepteurs et des exécutants des politiques et/ou des stratégies que de leurs éventuels bénéficiaires.
- **L'émergence de modes désorganisés de consultation**, altérant la crédibilité des autorités organisatrices et la transparence du processus : cela se manifeste, à titre d'exemple, lorsque les responsables du déroulement du processus n'en maîtrisent pas l'organisation ou lorsque des acteurs étrangers à l'objet de la consultation et/ou s'estimant légitimes à y participer s'y immiscent.
- **La prééminence des réseaux sociaux**, en particulier, les réseaux complotistes, qui remet en cause à la fois les informations obtenues et la légitimité des décideurs.

2. Les difficultés informationnelles

La tendance observée dans certains réseaux sociaux à **remettre en question des vérités** avérées représente l'une des plus grandes menaces pour le processus de bonne gouvernance. Leurs interférences et leurs impacts sont d'une portée mondiale, affectant tous les pays, à l'exception de ceux qui imposent des réglementations strictes dans un souci de contrôle de l'information.

2.1. L'impact des réseaux sociaux sur la gouvernance

Les réseaux sociaux posent généralement un défi inédit aux processus de gouvernance, notamment, à travers les éléments ci-après

- **La diffusion de fausses informations, la désinformation et la manipulation de l'opinion publique** : les réseaux sociaux permettent la diffusion rapide et facile de fausses informations, ce qui peut avoir un impact négatif sur les débats politiques, les processus démocratiques, les décisions politiques et la confiance du public envers les gouvernements et le paysage politique dans son ensemble.

Les fausses informations affectent aussi la vie culturelle et culturelle, parfois de manière grave, ... Dans certains pays, elles peuvent mener à des affrontements violents entre communautés de confessions différentes⁶¹.

Il devient donc de plus en plus difficile pour les gouvernements de lutter contre ces pratiques et de s'assurer de la véracité des informations.

- **Le non-respect de la vie privée et de la protection des données**, malgré les lois qui les prohibent, que ce soit par le truchement de ces réseaux sociaux ou par d'autres acteurs ainsi que la manipulation des données personnelles telles que leur exploitation à des fins de publicité, d'influence, de chantage, de commerce⁶² : ces comportements ont le même effet négatif et soulèvent des préoccupations croissantes quant à la qualité de la gouvernance.

- **La polarisation et les divisions sociales** : les réseaux sociaux peuvent, également, contribuer à la polarisation de la société, en favorisant la création de bulles informationnelles où les individus ne sont exposés qu'à des opinions similaires aux leurs⁶³. Cela peut, d'une part, entraîner une contraction du dialogue et une aggravation des divisions sociales et, d'autre part, générer une vision biaisée du réel (selon laquelle "tout le monde pense comme moi"), rendant ainsi plus difficiles l'établissement du consensus et la prise de décision collective.
- **La réglementation et la responsabilité** des réseaux sociaux : ces plateformes, qui transcendent les frontières nationales, posent un défi majeur en matière de réglementation et de responsabilisation. Les gouvernements sont confrontés à la tâche délicate de trouver un juste équilibre entre la protection de la liberté d'expression et la gestion des contenus immoraux ou illégaux (tels que les propos haineux, violents ou préjudiciables) diffusés sur ces réseaux.

2.2. La notion de "post-vérité" et ses conséquences



La notion de "post-vérité" (*"post-truth"*) a émergé comme une préoccupation majeure dans les discours contemporains, en particulier, à la lumière des évolutions technologiques et des transformations sociopolitiques. Intimement lié à la qualité de l'information, à la transparence et à la confiance, ce phénomène impacte profondément la gouvernance.

Selon l'*Oxford Dictionaries*, qui a choisi "post-truth" comme mot de l'année en 2016, la post-vérité se réfère à des circonstances où les émotions et les croyances personnelles prévalent sur les faits objectifs dans d'influence de l'opinion publique. Cela pourrait conduire, en matière de gouvernance, à :

- des **décisions fondées sur l'émotion** plutôt que sur les faits, à l'occasion, notamment, des campagnes politiques qui exploitent la peur, malgré l'existence de preuves et de données contradictoires ;

- des **réactions citoyennes** motivées par la théorie du complot, comme le rejet de la vaccination anti-Covid, perçue comme l'introduction de nanotechnologies de contrôle par le biais du vaccin⁶⁵ ;
- une **polarisation accrue** résultant de l'enfermement des individus au sein de communautés affinitaires, physiques ou virtuelles, qui partagent les mêmes croyances, rejettent les informations contradictoires⁶⁶.

Réglementer la désinformation dans un environnement numérique mondial soulève des défis juridiques et éthiques que la gouvernance actuelle peine à surmonter. En témoignent les débats sur la réglementation des médias sociaux en matière de *fake news* versus la liberté d'expression essentielle à ceux-ci.

La recrudescence de la post-vérité est inhérente, notamment, à la polarisation politique extrême rendant difficile le dialogue et le consensus autour d'une vision commune de la réalité, à la diffusion accélérée d'informations par les réseaux sociaux à l'échelle planétaire, sans vérification préalable, à la méfiance envers les médias traditionnels, les experts et les institutions politiques ainsi qu'au travail acharné des promoteurs d'intérêts privés excessifs, illégitimes et d'idéologies autoritaires, voire totalitaires.

Toutefois, la notion de "post-vérité" mérite d'être nuancée. Selon le sociologue français Sylvain Parasie, la post-vérité sous-entend que le débat politique se basait auparavant, exclusivement, sur des faits et qu'aujourd'hui, une nouvelle ère est apparue. Or, le discours politique a depuis toujours intégré, à côté des faits réels, un ensemble de valeurs et d'émotions adaptées au public cible.

3. Les difficultés institutionnelles

La gouvernance mondiale est née d'une triple nécessité dans un contexte de mondialisation : l'engagement d'une **action collective** pour faire face aux défis communs qui interpellent l'humanité, l'élaboration d'une **vision commune** permettant de fixer un cap partagé et des **mécanismes de coordination** au niveau mondial pour réaliser les objectifs visés, tels que la réduction de la pauvreté, l'éradication des maladies, le maintien de la paix et de la sécurité ...

Une compréhension approfondie de la réalité actuelle de la gouvernance mondiale aiderait à anticiper les actions nécessaires à sa réforme en ce qui concerne les moyens, les méthodes, les outils que les instruments éthiques, juridiques et politiques.

Entre un système onusien "sous tutelle", dont la réforme est reportée sine die, la multiplication des organisations internationales, universelles et régionales, qui peinent à trouver les voies de l'efficacité et de l'équité, la gouvernance mondiale des biens communs⁶⁷, se heurte à la triple difficulté de la légitimité, la représentativité et la formation de consensus en son sein.

3.1. Le système mondial des Nations-Unies et ses insuffisances

Le système des Nations Unies a été créé comme un instrument de gouvernance mondiale au sortir de la seconde guerre mondiale

Les fondements de la gouvernance mondiale contemporaine ont été établis dès 1944-1945 par la Charte de San Francisco, donnant naissance à l'ONU ainsi que par les Accords de Bretton Woods, qui ont permis la création de la Banque internationale de reconstruction et de développement et du FMI, ouvrant la voie à la mise en place d'autres institutions, telles que l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), tout en transformant des institutions plus anciennes. Cet "Ordre mondial", souvent considéré comme néocolonial et impérial, continue de prévaloir largement à ce jour.



En 1948, suite à des négociations acharnées entre les membres des blocs occidental et soviétique, un compromis a été atteint, intégrant les droits civils et politiques, qui tenaient à cœur aux premiers ainsi que les droits économiques, sociaux et culturels, priorité des seconds. C'est ainsi que la Déclaration universelle des droits de l'Homme a vu le jour, les droits et les libertés étant des éléments essentiels à une bonne gouvernance.

Des précisions et des développements seront apportés à ce sujet en 1966, par la soumission à l'adhésion des Etats du Pacte international des droits civils et politiques et du Pacte des droits économiques, sociaux et culturels. D'autres instruments internationaux relatifs à des droits spécifiques (les enfants, les femmes, les personnes à besoins spéciaux, ...) ont suivi.

Dans cet ordre mondial, se manifestent des directoires, à l'instar des membres permanents du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations-Unies, qui bien que parfois divisés, bénéficient du droit de veto accordé par la Charte des Nations Unies. Leur influence provient également de leur puissance économique et financière, qui leur permet de contribuer au budget de l'organisation internationale et de ses institutions spécialisées à un niveau bien supérieur à celui des autres membres.

Cela confère à ces puissances la capacité d'exercer des pressions collectives, se traduisant, par exemple, par des sanctions économiques à l'encontre des Etats ou individuelles, sous forme, de politiques américaines basées sur l'incitation et la dissuasion et sur l'extraterritorialité du droit américain ainsi que de politiques européennes, notamment, française de la conditionnalité de "l'aide" au respect des droits humains par les pays bénéficiaires.

Cependant, tout comme la gouvernance nationale, la gouvernance mondiale est confrontée à des obstacles, notamment, la volonté excessive de pouvoir, la domination, l'hégémonie, les conflits d'intérêts ainsi que les affrontements d'idéologies et d'idées religieuses et éthiques, exacerbés par la mondialisation.

La charte a consacré *"la paix des vainqueurs"*. Les statuts des autres organisations les plus importantes ont, eux, mis en avant les principes de la gouvernance mondiale idéologique, politique et socioéconomique propres au camp occidental . C'est précisément cette orientation qui avait motivé le refus du bloc communiste de s'y associer à l'époque. Ces textes fondateurs révèlent en eux-mêmes les limites et les difficultés inhérentes à la gouvernance mondiale actuelle.

Encadré n°6 : La "réhabilitation" tardive de la Chine

La Chine, avec une population excédant un milliard d'habitants, a été maintenue à l'écart de l'ONU et d'autres institutions de la gouvernance mondiale, en raison du veto imposé par les membres permanents du Conseil de sécurité. C'est l'Etat de Formose/Taïwan, qui, bien qu'ayant joué un rôle mineur dans la deuxième guerre mondiale, siégeait à sa place, jusqu'en 1971, date à laquelle les Etats-Unis et d'autres alliés ont reconnu la République populaire de Chine.

Lorsqu'elle a intégré les différentes institutions du système onusien, notamment, l'Organisation mondiale du commerce en 2001, tout en conservant son système de gouvernement dirigé par le parti communiste, son économie avait déjà intégré les principes fondamentaux de l'économie "capitaliste" ou "libérale". Cette évolution résultait de la politique de réforme et d'ouverture initiée par Deng Xiaoping vers la fin des années 1970 .

Le Maroc a joué un rôle important dans la "réhabilitation" de la Chine, contribuant ainsi à la transformation progressive de la gouvernance mondiale. Membre du Mouvement des Non Alignés depuis sa création à Bandung en 1955, le Royaume avait en vertu de cette politique de libération des peuples du joug du colonialisme et de l'hégémonisme, reconnu officiellement la République populaire de Chine en 1958.

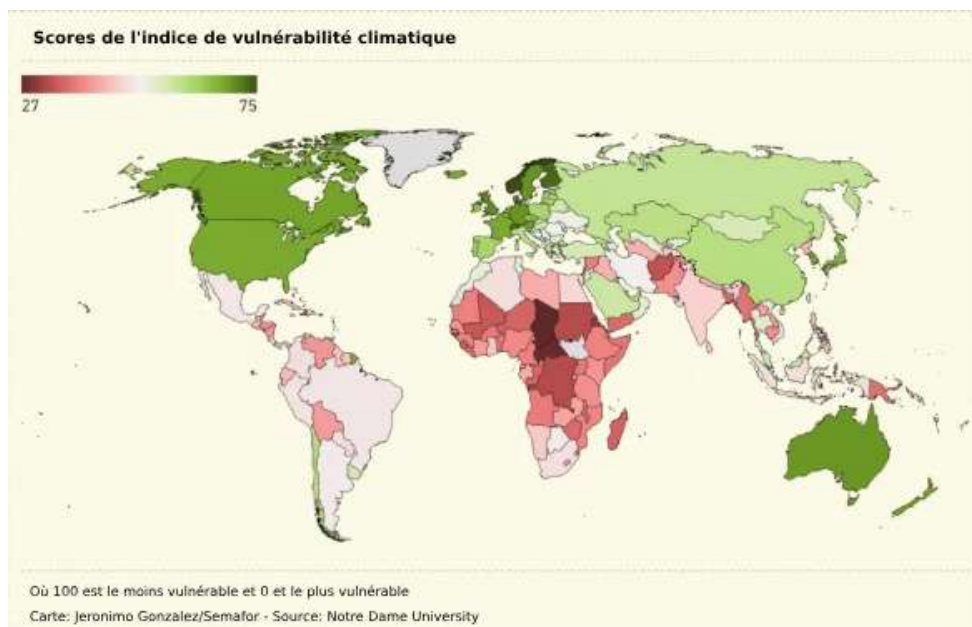
Le système onusien s'est progressivement ramifié, au point de devenir hypertrophié , passant d'une organisation comptant 51 Etats membres à 193 aujourd'hui⁷¹. Les organisations internationales à vocation mondiale ont vu leur nombre croître de manière significative, évoluant de 250 en 1993⁷² à 350 en 2009⁷³. Reflétant les équilibres idéologico-politiques et socioéconomiques de l'époque, ce système a joué un rôle relativement actif dans la gestion des questions liées au maintien de la paix et de la sécurité internationales.

En outre, il a contribué de manière significative à la libération du commerce mondial, à la régulation du système financier international, facilitant ainsi l'expansion de la mondialisation, soutenant la croissance économique et orientant depuis le début du 21^{ème} siècle les efforts vers la promotion du développement durable.

Cependant, les conflits n'ont jamais véritablement cessé, particulièrement, les guerres par procuration entre les superpuissances. Parallèlement, diverses formes de protectionnisme ont proliféré à travers le monde. Les défis restent considérables dans des domaines cruciaux tels que les inégalités économiques, sociales et spatiales, tant entre les Etats qu'en leur sein, en matière de changement climatique et de protection de l'environnement, notamment, en Afrique (cf. carte ci-après).

Par ailleurs, de nouvelles problématiques émergent dans des domaines encore peu explorés, comme le monde cybernétique, les zones polaires, les océans et l'espace extra-atmosphérique où les rivalités et les ambitions internationales s'intensifient, exigeant une nouvelle gouvernance.

Figure n°3 : Index de vulnérabilité



Source: Semafor Africa africa@semafor.com

Encadré n°7 : La société internationale et l'enjeu de la bonne gouvernance

Une bonne gouvernance de la société internationale repose sur la réalisation de la paix, du développement durable, de la justice, de la solidarité, ... Cependant, il est souvent omis que les guerres, au-delà de leurs enjeux idéologiques et socioéconomiques liés aux ressources naturelles, financières, scientifiques, technologiques..., représentent, également, des entreprises économiques extrêmement lucratives en termes de recherche, d'emplois, de profits, ... et de pouvoir.

Les courses effrénées entre les Etats, les firmes multinationales et les autres entités pour la possession d'armements, la militarisation de l'espace, l'exploitation des ressources et l'acquisition de compétences stratégiques, reflètent cette quête incessante de domination. De plus, la régulation limitée de l'intelligence artificielle, qui reste circonscrite à ses applications civiles, malgré les initiatives entreprises telles que le projet *Responsible Artificial Intelligence in the Military Domain*⁷⁴ (REAIM), montre que la recherche de moyens de plus en plus sophistiqués de domination et de suprématie ne cesse de croître. Ainsi, il apparaît que le défi de la bonne gouvernance de la société internationale est encore loin d'être relevé.

Cependant, une hypothèse émerge selon laquelle l'intelligence artificielle Générative, dans son développement incontrôlé, pourrait être "en train de s'autodétruire"⁷⁵, risquant de connaître un "effondrement" par "overdose technologique".⁷⁶

La crise financière internationale de 2008 et la faible coopération internationale en matière de santé publique face à la pandémie de la Covid-19 en 2020 ont mis en évidence les **défaillances du système onusien et des autres mécanismes de la gouvernance mondiale**. Ces derniers se sont révélés incapables de s'adapter aux nouveaux phénomènes de la planétarisation (mobilité, changement climatique et environnement, développement économique et humain, ...), de trouver **une voie commune** en vue de les résoudre et même de rattraper les retards accumulés concernant des problématiques anciennes. Ceci se manifeste, notamment, par ce qui suit :

- **L'absence de consensus entre les acteurs**, en premier lieu les Etats, pour une réglementation contraignante des questions cruciales telles que l'économie numérique, l'espace extra-atmosphérique, le changement climatique, les migrations , le terrorisme ou les fonds océaniques.
- **La persistance de conflits entre les acteurs-clés de la gouvernance globale** : les litiges, voire les conflits politiques, économiques⁷⁸ et culturels⁷⁹ entre les pays, particulièrement, entre les Etats-Unis et la Chine, ont profondément perturbé le processus de mondialisation économique. Alors que la division internationale du travail et la professionnalisation de l'industrie manufacturière atteignent un niveau historique sans précédent, l'interdépendance asymétrique entre les grandes puissances laisse envisager le risque d'une instrumentalisation de la gouvernance par l'édiction de normes visant principalement à affaiblir les concurrents, exacerbant ainsi les litiges et les conflits.
- **L'existence d'importantes divergences quant aux objectifs et aux demandes des acteurs étatiques**, ce qui rend difficile la conclusion d'accords dans plusieurs domaines, en matière de désarmement, de résolution des conflits et de réforme des institutions et des mécanismes de la gouvernance mondiale.

Bien que la demande de réforme de cette gouvernance semble emporter l'adhésion de la majorité des Etats, de nombreuses différences ou même des conflits d'intérêt relatifs à des problématiques majeures demeurent. Des résistances persistent, émanant de pays ou de blocs de pays, comme en témoigne le fonctionnement du Conseil de sécurité des Nations-Unies. Les membres permanents de ce Conseil ainsi que les autres membres n'arrivent pas à s'accorder sur les Etats qui devraient être portés aux sièges permanents à pourvoir éventuellement, ni sur les règles régissant leur statut : devraient-ils représenter leur région (comme l'Afrique, par exemple) ? Jouir du droit de veto ? Disposer du même droit de veto que les cinq permanents actuels ou d'un veto limité à certaines questions ? ...

La guerre en Ukraine et le rapprochement russo-chinois, à titre d'illustration, mécontentent l'Inde, l'éloigne de la Russie⁸⁰ et la rapproche des Etats-Unis, ce qui n'est pas du goût de la Chine. Cela pourrait présager des vetos de la part de la Chine et de la Russie contre son accession au statut de membre permanent, malgré le soutien américain, s'il est réel.

Même lorsque les réformes font l'objet d'un consensus, leur mise en œuvre effective s'avère souvent complexe, comme en témoignent les rebondissements autour de la réforme des quotes-parts et des droits de vote au FMI.

- **La pratique par l'Occident de "deux poids, deux mesures"** imputable à la puissance incontestable des Etats-Unis, pays souvent soutenu par le Royaume-Uni et la France ainsi qu'à la relative réserve de la Chine et de la Russie par leur abstention, soit pour ne pas exacerber leurs différends avec les premiers, soit parce que les problèmes posés ne touchent pas à leurs intérêts vitaux, soit encore par conviction concernant certaines problématiques spécifiques.

Cette politique de "deux poids, deux mesures" consiste en une application différenciée du droit international selon l'appartenance ou pas à l'Occident. Elle va à l'encontre du maintien de la paix et de la sécurité internationales. Même quand elles sont non fondées, les sanctions infligées à certains pays, à l'exemple de l'Irak où le programme " *Oil-for-Food* " ⁸¹ a causé la mort de près d'un demi-million d'enfants irakiens, ont été totalement appliquées. Tel n'est pas le cas des résolutions onusiennes envers certains pays de l'Occident ainsi que d'Israël.

3.2. Les obstacles à la gouvernance mondiale

D'une manière générale, la gouvernance mondiale se heurte à trois obstacles majeurs :

- **La souveraineté nationale mais surtout les souverainetés hégémoniques**

La souveraineté est un enjeu majeur de l'élaboration des politiques publiques mondiales. Malgré la montée en puissance des acteurs non-étatiques au cours des dernières décennies, les Etats conservent une position importante au sein de la gouvernance mondiale, ne déléguant certaines de leurs prérogatives que lorsque cela sert leurs intérêts. Cependant, la persistance de la souveraineté ainsi conçue peut constituer une entrave dans un monde confronté à un nombre croissant de "problèmes sans passeport"⁸².

A titre d'exemple, les négociations commerciales multilatérales stagnent depuis des décennies, principalement, en raison de la règle du consensus imposée par l'OMC, censée protéger la souveraineté des Etats. Bien que ce mécanisme, ait été initialement conçu pour favoriser l'équilibre entre les nations, il constitue aujourd'hui un obstacle à la coopération internationale, entravant la recherche de solutions collectives aux enjeux économiques contemporains.

Par ailleurs, s'agissant de la gouvernance mondiale de l'environnement, les Etats demeurent les principaux acteurs du processus lié à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Ce cadre, bien qu'efficace en théorie, présente des limites à travers les Conférences annuelles des parties et d'autres processus intergouvernementaux, qui peinent à engendrer des actions concrètes et efficaces face aux défis environnementaux globaux.



Dans la réalité, la souveraineté⁸³, entendue comme le pouvoir suprême et perpétuel de l'Etat au-dessus duquel il n'existe aucune autre autorité, dont disposent tous les Etats de manière égale, n'est plus une réalité dans le monde des interdépendances d'aujourd'hui, si elle l'a été un jour. Le véritable enjeu réside dans les rapports de force, de puissance, des menaces et de l'usage de la force, qui régissent les relations internationales, aux plans public et privé et dans les domaines politique, économique, social, culturel, ... A cela s'ajoute le "soft power" inégalé de certains Etats au détriment d'autres, permis par les "interprétations" du droit, notamment, de la Charte des Nations Unies et les statuts fondateurs de nombreuses organisations internationales, universelles et régionales... que la bonne gouvernance requiert de réformer, en vue de plus d'égalité souveraine entre les Etats.

Ainsi, ce n'est pas la souveraineté en elle-même qui fait obstacle à la bonne gouvernance mondiale, mais plutôt les souverainetés hégémoniques avec "des Etats considérés plus souverains que d'autres" ou "plus égaux que d'autres" comme dit l'expression consacrée chez les juristes internationaux. Cela signifie que le droit de veto confère aux premiers plus de pouvoir. Ils ont selon les termes de la Charte des Nations Unies plus de responsabilités dans le maintien de la paix et la sécurité internationales, qu'aucune majorité des membres de l'ONU ne peut leur retirer. Même lorsque ce maintien est compromis par leurs propres actions.

- **La persistance du clivage Nord-Sud**

Le clivage Nord-Sud demeure une source majeure de tensions politiques au sein de la gouvernance mondiale. Il oppose les nations développées du Nord aux pays en développement et émergents du Sud, sur des questions fondamentales telles que la pauvreté, les causes des inégalités, la priorité à accorder à la croissance économique et la nécessité de réformer les institutions mondiales.

Alors que le Nord bénéficie d'une longue tradition de leadership dans les affaires mondiales, le Sud partage un passé commun de subordination politique, qui alimente une méfiance généralisée à l'égard des valeurs et des pratiques défendues par les pays développés. Sur le plan institutionnel, le clivage Nord-Sud s'est perpétué au sein du système onusien de coordination et de vote en bloc⁸⁴.



Lors de la mise en place du Conseil des droits de l'Homme de l'ONU, les tensions Nord-Sud s'étaient focalisées principalement sur l'étendue des droits à couvrir, objet de divergences idéologiques. Les pays développés plaidaient en faveur d'une approche universaliste, mettant l'accent sur les droits civils et politiques, tandis que les pays en développement, attachés à une vision plus relativiste, se préoccupaient davantage des droits sociaux et économiques. Par ailleurs, ces tensions s'étaient manifestées lors des négociations sur les Objectifs de Développement Durable où les désaccords entre ces deux blocs ont été particulièrement visibles.

Ce clivage continue d'imprégner un grand nombre de politiques mondiales. Les exemples les plus significatifs concernent les domaines de l'économie internationale et de l'environnement. Presque toutes les décisions prises par l'OMC et les institutions financières internationales, qu'il s'agisse de droits de douane, de droits de propriété intellectuelle, de règles d'investissement ou d'aide financière, reposent sur des modèles de concessions mutuelles entre pays développés et ceux en développement.

Le clivage précité est manifeste au sein de l'ONU et de la plupart de ses institutions spécialisées, notamment, lors des débats et des votes relatifs aux grandes problématiques mondiales : le changement climatique, la réforme des institutions internationales, la paix et la sécurité dans le monde, l'intelligence artificielle, ...

Outre les questions politiques, économiques, sociales et environnementales, le clivage Nord-Sud a, également, eu un impact sur de nombreuses négociations internationales relatives au désarmement, à la régulation d'Internet ou encore à la lutte contre la corruption.

La montée en puissance des pays émergents et les multiples mutations induites par la mondialisation devaient, normalement, être perçues comme des signes de l'obsolescence de ce clivage. Cela n'a pas été le cas, jusqu'à présent, puisque des clivages variables et changeants existent au sein de l'un et de l'autre bloc, en même temps que des correspondances, en fonction des problèmes mondiaux et des intérêts des Etats et des autres acteurs de la gouvernance ainsi que selon leur puissance et leurs capacités à influencer sur le cours des événements.

Dans l'ensemble, les Etats et les firmes multinationales étant les acteurs majeurs de la scène internationale, le clivage Nord-Sud persiste encore aujourd'hui. La perception de l'atténuation du clivage Nord-Sud ne reflète que partiellement la réalité des relations internationales. Certains pays ont réussi à rejoindre économiquement les rangs de l'occident industrialisé, parmi lesquels figurent les "Quatre Dragons asiatiques", les nouveaux pays industriels et d'autres pays émergents.

La puissance dominante du Nord, même atténuée, continue de peser de tout son poids, renforçant ainsi son hégémonie sur le "Sud". Toutefois, les incertitudes subsistent quant à l'avenir de ce clivage, ce qui constitue un facteur supplémentaire, qui complexifie la réalité de la gouvernance mondiale, actuelle et future, étayé par l'apparition occasionnelle de "**coalitions surprenantes**"⁸⁵ (notamment lors des négociations inhérentes aux Objectifs du développement durable). Dans ce contexte, le clivage Nord-Sud demeure, pour l'instant, un axe politique non négligeable dans l'élaboration des politiques mondiales



- **L'hégémonie occidentale institutionnalisée**

L'hégémonie occidentale, bien qu'elle demeure un facteur déterminant dans les équilibres de pouvoir mondiaux, voit son autorité remise en question par l'ascension de nouvelles puissances comme la Chine et la Russie.

Cette évolution est particulièrement perceptible dans le domaine du maintien de la paix. La mobilisation des pays occidentaux a permis de redéfinir les principes traditionnels du maintien de la paix afin et d'élargir les critères admissibles pour des interventions conséquentes dans les pays du Sud. L'influence des Etats occidentaux découle du pouvoir politique qu'ils exercent au sein des agences onusiennes en charge des opérations de paix. Leur rôle de rédacteurs des résolutions du Conseil de sécurité (*pen holders*) et de présidents de groupes d'experts est, particulièrement, décisif.

La dynamique globale Nord-Sud est inextricablement liée au concept de l'hégémonie occidentale, qui représente une forme de rapports de force où coercition, menaces de coercition (*hard power*), ruses et consentements réellement et faussement volontaires, durables et éphémères s'entremêlent⁸⁶. Le clivage Nord-Sud se matérialise par une domination des Etats occidentaux sur les pays en développement, à chaque fois que les intérêts des premiers sont menacés ou susceptibles de l'être.

Cette domination repose, également, sur l'adoption, inconsciemment ou sciemment consentie, d'un modèle économique et culturel (*soft power*), accommodant les gouvernements et les élites du Sud et instillé dans les esprits de larges couches sociales ayant mentalement intériorisé ledit suprématisme (complexe du sous-développé) par les moyens dudit "*soft power*" néocolonialiste, au premier rang desquels des médias mainstream.

Outre son poids au sein des organisations internationales universelles les plus importantes, l'hégémonie occidentale a été institutionnalisée par la création ou la transformation d'organisations en vue d'accroître la puissance d'un "noyau" d'Etats occidentaux, sous la houlette des Etats-Unis, notamment, à l'égard des Etats du Sud, dans les domaines les plus cruciaux. Ainsi, en économie, il faut citer le Groupe des sept (G7)⁸⁷, le Forum Economique Mondial de Davos, ... Dans les domaines politique et militaire, des institutions telles que l'OTAN⁸⁸, l'AUKUS (Australie, Royaume-Uni et Etats Unis), pour signifier la force des liens anglo-saxons, le Dialogue Quadrilatéral pour la Sécurité (QUAD), regroupant les Etats-Unis, le Japon, l'Australie et incluant l'Inde, pourtant un pays du Sud, pour contrer la Chine, ... autre manifestation de ces alliances surprenantes, transcendant les clivages.

3.3. Des biens publics mondiaux et des biens communs toujours déclinants et menacés

Les biens publics mondiaux sont définis comme *“l’ensemble des biens accessibles à tous les Etats qui n’ont pas nécessairement un intérêt individuel à les produire”*⁸⁹. Cette conception vise à repenser la régulation de l’action mondiale en transposant, au niveau international, la notion de bien collectif.

Le PNUD classe les biens publics mondiaux selon trois grandes familles⁹⁰:

- Les biens publics mondiaux naturels (les océans, la couche d’ozone, la stabilité climatique, l’espace extra-atmosphérique, la biodiversité, ...).
- Les biens publics mondiaux d’origine humaine (les connaissances scientifiques, le système juridique, ...).
- Les biens publics mondiaux résultant des politiques globales (le maintien de la paix, la lutte contre le terrorisme, la stabilité financière, la santé publique, ...).



Le Rapport de Développement Humain 2023-2024 a mis l’accent sur trois catégories de ces biens publics mondiaux⁹¹, déterminées par la manière dont les contributions des pays doivent être consolidées pour qu’ils soient adéquatement fournis :

- Les biens publics “additifs” (*summation*) : la fourniture de ces biens résulte de la somme des efforts de l’ensemble des acteurs concernés.
- Les biens publics “à la portée du meilleur” (*best-shot*) : la production de ces biens dépend des pays les plus avancés.
- Les biens publics dits “dépendants du maillon le plus faible” (*weakest-link*) : le niveau de contribution est déterminé par le pays le moins apte

Les biens publics mondiaux se caractérisent par une dimension triplement publique⁹². En effet, ils sont publics dans leur consommation (chacun doit pouvoir en bénéficier), dans la participation au processus politique, qui a permis leur identification (l'ensemble des acteurs doit pouvoir participer au débat politique) et dans la distribution des bénéfices (tous doivent pouvoir en bénéficier équitablement).

Seule une bonne gouvernance mondiale est à même d'assurer une gestion et une fourniture à tous des biens publics mondiaux (appelés différemment selon les approches économique, juridique, voire idéologique ...), dont les avantages sont "non exclusifs" et "non rivaux", comme le climat, la biodiversité, la sécurité internationale ou la stabilisation économique⁹³.

Dans les premières décennies du 21^{ème} siècle, le concept de biens publics mondiaux imprègne la conception et l'analyse de la gouvernance mondiale, l'élaboration des politiques mondiales, des traités internationaux et des accords multilatéraux ainsi que le rôle des organisations internationales.

Encadré n°8 : Les concepts de biens publics mondiaux et de biens communs

Les biens publics mondiaux ont des effets qui atteignent non seulement un large spectre de pays, mais une grande partie de la population mondiale. Leurs conséquences s'étendent, également, aux générations futures.

Les biens communs désignent des ressources ou des domaines d'intérêt partagé entre tous les êtres humains. Parfois, l'expression "patrimoine commun de l'humanité" ... est utilisée pour caractériser certains éléments de la nature (eau, air...) ou certaines réalisations humaines (découvertes scientifiques, culture, réalisations architecturales, ...) qui constitueraient un héritage à préserver pour le bien de tous.

Ainsi, les notions de biens publics mondiaux, de biens communs et du patrimoine commun renvoient à des enjeux cruciaux à l'échelle de la planète pour le maintien et l'amélioration de la vie humaine : l'environnement, l'eau, la santé, la biodiversité, la sécurité.⁹⁴

Mais la gouvernance des biens publics mondiaux représente un défi majeur⁹⁵. Elle nécessite une coopération internationale et une coordination soutenue pour garantir que ces biens soient accessibles et profitent à l'ensemble de l'humanité. Dans ce cadre, deux problèmes spécifiques se posent :

- Bien que les enjeux mondiaux concernent tous les pays, ces derniers ne disposent pas du même pouvoir ou de la même influence dans les processus décisionnels internationaux. La question de la **légitimité institutionnelle** (reconnaissance d'un Etat souverain) et de la **représentativité** (égalité entre chaque voix) est donc centrale si l'on veut que la gouvernance mondiale soit juste et équitable et que toutes les voix soient prises en compte.
- Les clivages sont de plus en plus tranchés sur les grands enjeux mondiaux : le développement économique traditionnel versus le développement soutenable ; le climato-scepticisme versus la lutte contre le changement climatique ; l'hégémonie occidentale versus les Etats non-alignés ; en faveur versus contre l'exploitation des fonds marins, ... La difficulté pour atteindre un consensus ou à tout le moins une majorité est de plus en plus difficile. Sans parler de la multiplicité des outils d'influence disponibles, sources de diverses tractations.

Quelle est la valeur de ces biens publics mondiaux dans cette gouvernance quand il est affirmé par ailleurs que leur "avantage au niveau individuel est minime [...], les avantages [de nombreux de ces biens] se matérialisent dans un futur lointain, tandis que les coûts sont immédiats [et leur] offre tendra à être insuffisante si le secteur privé est laissé à la manœuvre."⁹⁶

3.4. L'insuffisante prise en considération des évolutions contemporaines majeures

La gouvernance mondiale actuelle tient insuffisamment compte de cinq évolutions majeures :

- **Le lent recentrage sur l'individu**

L'importance accordée aux individus dans l'élaboration des politiques publiques internationales est relativement nouvelle, puisque les Etats et les organisations internationales restent les principaux acteurs de la politique mondiale. En tant que norme émergente, elle reste fragile face au principe inviolable de souveraineté. Dans une large perspective, l'individualisation du domaine international peut être comprise comme le résultat de l'influence des valeurs libérales au sein de l'ordre mondial⁹⁷.

Elle résulte, également, de l'éthos des droits de l'Homme, qui imprègne les activités de la plupart des institutions internationales telles que l'Organisation des Nations Unies, dont l'une des missions structurantes est, avec la paix et le développement, l'accompagnement des agendas du développement humain et de la sécurité humaine. Ces deux éléments combinés ont conduit à un rapprochement entre les Nations Unies et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) en faveur d'un *people turn* dans les politiques mondiales⁹⁸.

Au-delà des droits de l'Homme et de la sécurité, diverses conventions et déclarations ont cherché, au cours des dernières années, à répondre aux besoins des groupes vulnérables tels que les femmes, les peuples autochtones et les personnes en situation de handicap. Pour leur part, le FMI et la Banque mondiale orientent de plus en plus leurs actions vers la réduction de la pauvreté. Les négociations multilatérales sur le changement climatique se préoccupent aussi de la question des déplacés environnementaux, tandis que le Pacte mondial sur les migrations a attiré l'attention sur les droits des migrants. Ainsi, les appels à une humanisation des politiques publiques mondiales sont susceptibles d'influer de manière significative la gouvernance mondiale.



En plus des aspects relatifs à la participation aux différentes phases du processus menant à la prise de décision, des politiques publiques introduisent les droits des individus qu'elles ciblent. Les droits humains et les libertés individuelles représentent soit une conditionnalité de la mise en œuvre des accords internationaux, soit une recommandation émanant des organisations internationales. Cette conditionnalité se traduit dans les dispositifs juridiques nationaux que sont les constitutions, les lois, les règlements, les plans d'actions, ... stipulant expressément les garanties associées à ces droits et libertés.



- **La remise en cause de l'universalisme**

L'universalisme a le plus souvent été avancé comme une aspiration et des principes religieux, politique, éthique, juridique, porteurs de valeurs humaines communes (liberté, justice, égalité, solidarité, fraternité, ...). Toutefois, dans les faits, il s'est souvent révélé tronqué, devenant un instrument du "*soft power*" au service de la suprématie, de l'hégémonie et de la domination. Par exemple, en présentant les valeurs occidentales comme universelles, tout en ne les respectant pas soi-même, cela illustre le phénomène du "deux poids, deux mesures".

Depuis longtemps, des débats sérieux entourent les interactions et les divergences concernant les concepts mêmes d'universalisme et de régionalisme en droit international ainsi que ceux d'universalité et de spécificités des droits humains, des philosophies du pouvoir et des régimes politiques, ...

Tout cela a conduit à une remise en cause radicale de l'universalisme, quand les replis sociaux et identitaires remontent à la surface lors des crises politiques, économiques, environnementales, migratoires, ... mais qui n'émane pas de toutes les composantes du Sud global, tout comme l'hégémonie n'est pas l'apanage de l'ensemble des acteurs du Nord global. D'où la tendance vers la constitution d'alliances transversales.

Bien que de plus en plus remis en question par la nécessité de mieux reconnaître l'importance de la diversité culturelle, le discours de l'universalité a fortement imprégné la gouvernance mondiale au cours des dernières décennies. Les aspirations universelles ont ainsi éclairé un large éventail de politiques mondiales.

Dans le domaine économique, l'OMC et le FMI justifient leurs politiques favorables au marché par le fait qu'elles constituent le meilleur moyen d'assurer la prospérité de toutes les nations. Sur le plan social, les préconisations de l'UNESCO et de l'Organisation internationale du travail font référence à des principes tels que "l'éducation pour tous" ou "un travail décent pour tous".

De même, dans les négociations environnementales, des politiques globales sont régulièrement défendues au nom de l'équité intergénérationnelle. Dans chacun de ces domaines, les aspirations universelles permettent aux acteurs d'entretenir l'illusion qu'ils sont apolitiques.

- **L'émergence d'une quête de cohérence**

Le fait qu'un nombre croissant d'acteurs, notamment, de la société civile penche en faveur d'une approche holistique dans l'élaboration des politiques mondiales est une conséquence de la mondialisation et de l'interdépendance complexe des problèmes nationaux et internationaux. D'où la volonté de démontrer que les éléments disparates de la gouvernance mondiale relèvent malgré tout d'une certaine cohérence.

Il existe, en effet, de multiples interactions entre les domaines de la sécurité, du développement, du commerce, de l'environnement, de la migration et des droits de l'Homme. Conformément à une pratique courante, les accords internationaux commencent souvent par un préambule, qui explique les liens entre une politique donnée et d'autres accords internationaux ou objectifs politiques. Plus précisément, les initiatives multilatérales en faveur de la paix, telles que les accords de désarmement, sont généralement justifiées par le fait que la paix est une condition préalable au développement.

De même, l'OMC et le FMI affirment que, comme leurs politiques favorisent la croissance économique, elles contribuent également à la paix mondiale.

Dans le cadre des négociations environnementales, un lien a été établi entre l'atténuation du changement climatique et des objectifs tels le développement durable, l'éradication de la pauvreté et l'équité intergénérationnelle. Ce cadre de pensée globale se retrouve, également, dans des domaines aussi techniques que l'aviation civile. Par exemple, la Convention de Chicago de 1944 stipulait que le développement de l'aviation civile "peut grandement contribuer à créer et à préserver l'amitié et la compréhension entre les nations et les peuples du monde", selon l'Organisation de l'aviation civile internationale.

En somme, la plupart des politiques mondiales cherchent à accroître leur légitimité, en mettant en avant leur contribution à la gouvernance mondiale dans son ensemble.

- **La montée en puissance des organisations internationales**

Par leur pratique et les débats qui se font en leur sein, les organisations internationales se sont érigées en plateformes d'élaboration des politiques mondiales. Ceci résulte en partie de l'autonomie croissante des organisations internationales et du renforcement de la collaboration entre agences.

Le rôle de coordination exercé par les organisations internationales s'illustre dans la majorité des politiques publiques mondiales. Ainsi, un nombre croissant d'initiatives mondiales prennent la forme de partenariats dans lesquels l'ONU coordonne le travail de gouvernements, d'ONG et d'entreprises privées partageant des objectifs similaires. Dans le domaine du développement international, la Banque mondiale s'affirme progressivement comme un architecte, organisant des réseaux collaboratifs composés d'autres agences internationales, d'Etats donateurs et bénéficiaires, d'entreprises privées et d'organisations de la société civile. Cette logique prévaut, également, dans le domaine de la gouvernance sanitaire où l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) siège au sommet d'une structure complexe de partenariats.

Cependant, l'activité des organisations internationales est de nature politique. D'une part, ces organisations sont souvent en concurrence, ce qui peut impacter la gouvernance mondiale. D'autre part, leur action se présente de plus en plus sous la forme d'une coordination directe, de type peer-to-peer visant à contourner les pratiques intergouvernementales et à accroître leur autorité face aux souverainetés nationales.

Par ailleurs, de plus en plus de groupes de pays s'organisent en alliances et en communautés d'intérêt pour faire valoir leur position (lobbying) ou agir indépendamment de la gouvernance mondiale, comme le *High Level Panel for a Sustainable Ocean Economy*. Il en va de même pour les organismes régionaux, les universités, les associations, ... qui mènent des projets conjoints sur des thèmes fédérateurs.

- **Le pouvoir croissant des firmes multinationales et d'autres acteurs**

La montée en puissance concerne, également, les firmes multinationales, qu'elles agissent de manière autonome ou dans le cadre d'ententes. Les grandes compagnies jouent un rôle crucial dans la gouvernance mondiale parce qu'elles mènent des politiques touchant aux emplois, aux salaires, aux prix, aux conditions de travail, à l'hygiène et à la santé, à l'environnement, à la protection sociale, à la fiscalité⁹⁹, au rapatriement des profits et aux transferts financiers importants, ... qui impactent les conditions de vie et les droits des citoyens ainsi que les équilibres économiques, commerciaux et monétaires (dette, balance commerciale, balance des paiements, ...) et partant politiques des pays où elles exercent leurs activités. "Il était naïf de penser que les marchés n'avaient que l'efficacité en tête et ne pensaient jamais au pouvoir."¹⁰⁰

Bien que les multinationales ne constituent pas un sujet formel du droit international, elles se sont néanmoins imposées comme de véritables acteurs des relations internationales. Elles peuvent exercer une pression considérable, influençant les entités étatiques lorsque leurs intérêts divergent de ceux des pays dans lesquels elles sont établies.

Des firmes multinationales ont été jugées pour des actes illicites graves, de crimes économiques¹⁰¹, ... Elles sont régulièrement dénoncées et boycottées par des mouvements de la société civile internationale (mouvement Boycott-Divest-Sanction (BDS), Avaaz, Oxfam, ...) avec certains succès, améliorant la situation de la gouvernance.

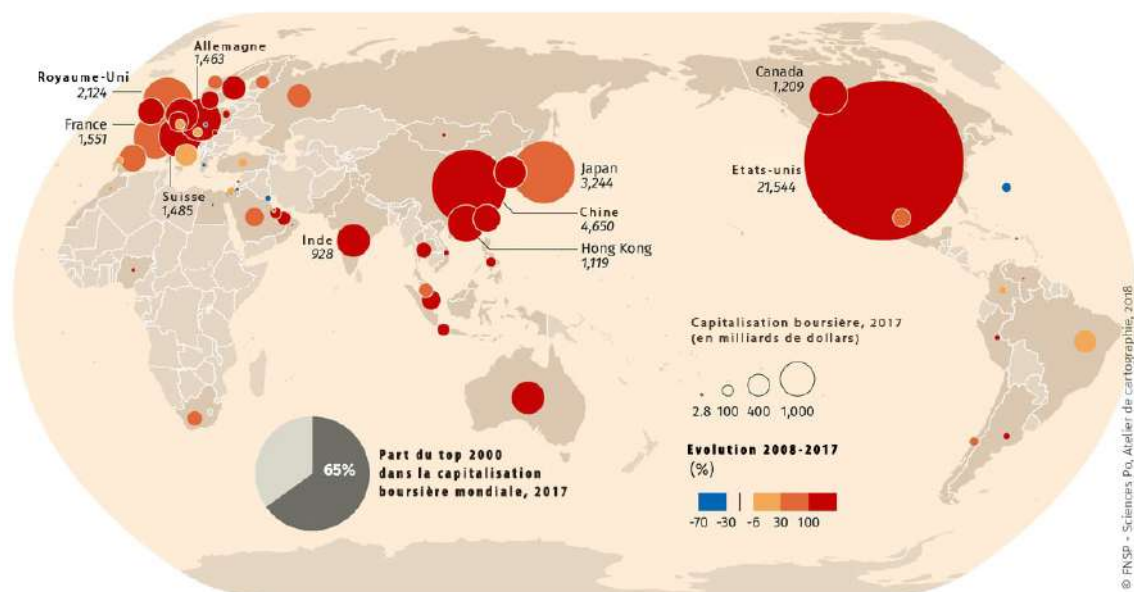


D'autres multinationales appliquent des principes éthiques : l'acquisition d'actions et d'obligations éthiques, la production biologique et le commerce équitable, respectant ainsi l'environnement et les droits humains, en particulier, ceux des travailleurs, tels que reconnus par les instruments juridiques internationaux en la matière : les conventions des Nations-Unies, de l'Organisation internationale du travail, ...

L'ONU et les autres organisations internationales multiplient les efforts en vue de réformer cette "gouvernance multinationale". Les initiatives prises par l'ONU (telles que le Global Compact en 2000 ou encore le traité multilatéral contre l'impunité des multinationales en 2018, ...) et par l'OCDE (publication, en 2023, des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales pour une conduite responsable des entreprises, ...) n'ont, toutefois, pas permis d'aboutir à des résultats concrets. En outre, de nombreuses résolutions proposées par les pays du Sud sont restées lettre morte, en raison de l'attitude des pays industrialisés. Ce phénomène met en lumière les clivages persistants tant entre qu'au sein des groupements politico-économiques, au-delà des simples dénominations "Nord Global" et "Sud Global".

L'Observatoire des multinationales soulignait en 2019 : "Dans un monde où les multinationales paraissent peser plus que la plupart des Etats et où les marges de manœuvre de ces derniers semblent se réduire inexorablement, les Nations Unies doivent repenser leur positionnement face aux pouvoirs économiques"¹⁰². La revendication aujourd'hui est ainsi résumée : "Des droits pour les peuples, des règles pour les multinationales"¹⁰³.

Figure n°4 : Les firmes multinationales, 2008-2017



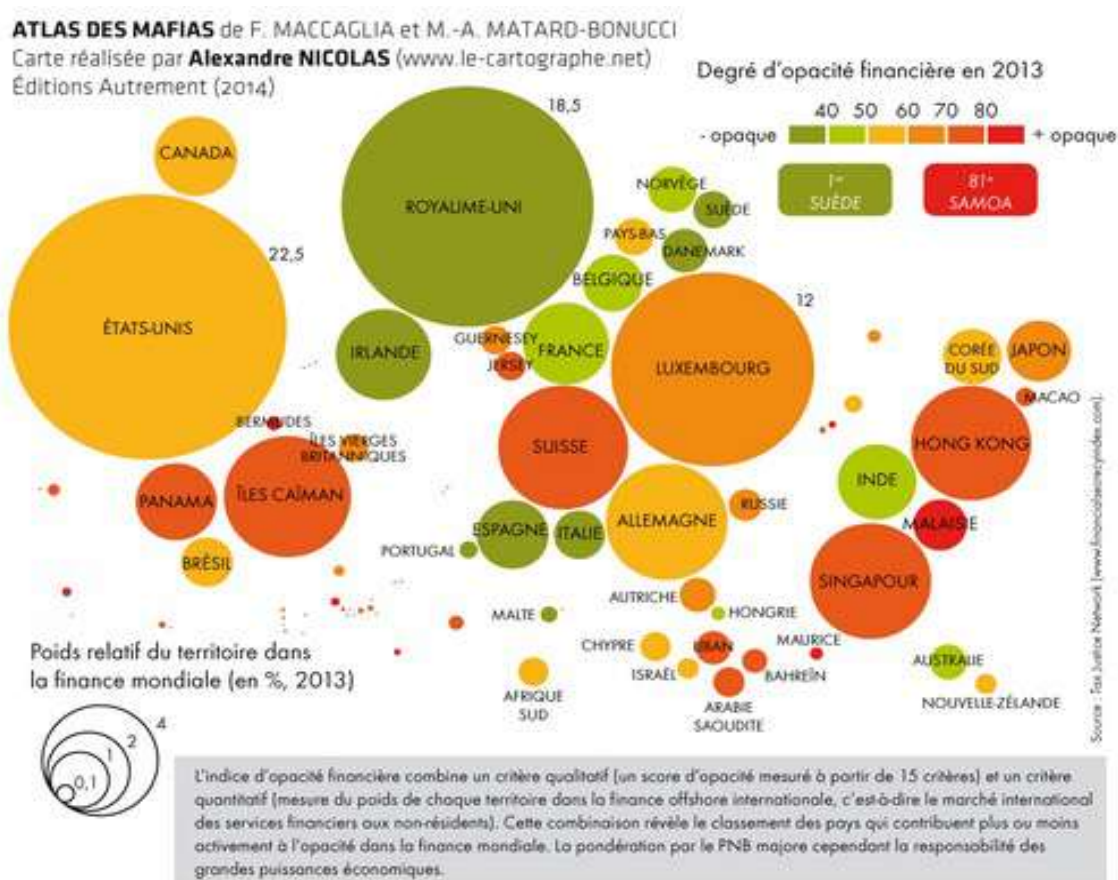
Sources : Forbes Global 2000, www.forbes.com/global2000/list ; World Federation of Exchanges, 2017 Market Highlights, www.world-exchanges.org
 Voir : Firmes multinationales - Espace mondial : l'Atlas (sciencespo.fr)

En plus des firmes multinationales, notamment, celles dont le comportement n'est ni citoyen ni exemplaire, il importe d'évoquer le rôle des mafias et des lobbies.

- Les **mafias globales** : "[...] plus que des organisations criminelles, [...] des acteurs géopolitiques [...] à plein titre [...] en quête de pouvoir" , elles sont aussi des acteurs de la mondialisation et de la mauvaise gouvernance mondiale. "La mondialisation économique s'est accélérée dans les années quatre-vingts, y compris pour l'économie illégale qui s'est largement internationalisée et industrialisée"¹⁰⁵. Ces mafias sont, parfois, aux commandes de certaines firmes multinationales ou en relation avec elles en matière de blanchiment d'argent.
- Les **lobbies** sont des entités ou des personnes spécialisées dans les activités d'influence du processus de la gouvernance aux niveaux national et international, agissant pour le compte d'intérêts divers. Ces entités prennent la forme de cabinets d'avocats, de conseil et d'études, de think tanks, de barreaux, ... constitués en sociétés, en associations, en départements, en centres d'études et de recherches sans personnalité juridique distincte faisant parties d'universités ou de congrégations religieuses, ...

Ils exercent leurs activités, légalement ou illégalement, auprès des gouvernements, des parlements nationaux (comme le Congrès des Etats-Unis, ...) et régionaux (tel que le Parlement européen, ...) ainsi que d'organisations internationales. Leur objectif est d'instiguer ou d'infléchir les décisions, les législations, les réglementations, les accords internationaux et toutes actions en faveur des intérêts de ceux qu'ils représentent, lesquels ne correspondent pas toujours aux intérêts des Etats, des citoyens, des peuples ou de la planète.

Figure n°5 : Degré de l'opacité financière en 2013



3.5. Le rôle des organisations régionales dans la gouvernance

Les organisations régionales ont connu une forte expansion depuis la seconde moitié du 20^{ème} siècle¹⁰⁶. Elles occupent désormais une place importante dans les relations internationales, en particulier, dans le domaine de l'intégration régionale. Leurs compétences et leurs champs d'intervention varient, certaines disposant de pouvoirs politiques, voire politico-militaires, tandis que d'autres se concentrant davantage sur la coopération et l'intégration économiques¹⁰⁷.

La création de ces organisations régionales a été encouragée par la Charte des Nations Unies (Chapitre VIII) dans une volonté d'harmoniser la gouvernance mondiale, notamment, en matière de paix et de sécurité internationales. Elle a été soutenue par les institutions spécialisées telles que la Banque mondiale et le FMI dont des répliques régionales ont vu le jour : la Banque africaine de développement, la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement ainsi que le Fonds monétaire africain, le Fonds monétaire arabe, ... Ces répliques opèrent généralement selon les normes établies par les organisations universelles.

Traditionnellement, ces organisations avaient pour objectifs de créer des unions douanières et d'harmoniser les réglementations dans des secteurs techniques spécifiques (télécommunications, éducation, science et culture en s'inspirant de l'UNESCO, ...). Elles visaient ensuite à établir des marchés communs, avant d'ambitionner une intégration économique (à l'instar des Communautés économiques régionales africaines ou les marchés latino-américains, ...) et à long terme une intégration politique (par exemple, la Communauté économique européenne devenue l'Union européenne ou encore l'Organisation de l'Unité africaine aujourd'hui l'Union africaine, dans une certaine mesure).

Toutes ces organisations n'ont pas pu répondre aux attentes placées en elles. Les causes de leurs insuffisances sont multiples et variées, qu'elles soient d'ordre politique, économique ou financier. En raison de sa forte dépendance financière à l'égard de l'Union européenne, l'Union africaine peine à préserver son indépendance décisionnelle. De plus, bon nombre de ses membres demeurent sous l'influence des grandes puissances occidentales et d'autres acteurs internationaux.

Encadré n° 9: L'Union africaine : un acteur clé de la gouvernance régionale

L'Union africaine a été fondée en 2001 à Addis-Abeba en Ethiopie et a remplacé l'Organisation de l'Unité africaine établie en 1963. Son objectif principal est de promouvoir l'unité et la solidarité entre les Etats africains, tout en favorisant le développement politique, économique et social du continent.

L'Union africaine vise à renforcer la gouvernance démocratique, promouvoir les droits de l'Homme et assurer la paix et la sécurité en Afrique. Elle s'efforce, également, d'intégrer les économies africaines à travers des initiatives telles que la Zone de libre-échange continentale africaine, un projet phare visant à stimuler le commerce intra-africain et à réduire la dépendance des économies africaines envers les marchés étrangers.

Cette organisation régionale est dotée de plusieurs organes, notamment, la Commission de l'Union africaine, qui agit comme organe exécutif, le Conseil de la paix et de la sécurité, qui veille à la stabilité régionale et le Parlement panafricain, chargé de promouvoir la démocratie participative et de donner une voix aux citoyens africains. Ces structures permettent à l'unité africaine de mener des actions dans les domaines de la paix, de la sécurité, des droits de l'Homme et du développement économique.

Malgré ses ambitions, l'Union africaine fait face à des défis majeurs, particulièrement, la diversité des niveaux de développement de ses membres, les tensions géopolitiques et sécuritaires ainsi que les problèmes de souveraineté nationale. De plus, la dépendance financière vis-à-vis de partenaires externes réduit son indépendance décisionnelle.

C'est dans ce contexte que le Président rwandais Paul Kagamé a présenté, en juillet 2016, à l'issue du 27^{ème} Sommet de l'Union africaine, un plan visant la réduction de la bureaucratie, l'autonomie financière, le renforcement de la paix et de la sécurité, le suivi des engagements et des résultats, une représentation internationale et une influence accrue, la modernisation de l'administration et l'encouragement de l'intégration économique régionale.

Agissant comme relais entre les Etats et les organisations internationales universelles, les entités régionales tentent de promouvoir la bonne gouvernance, non seulement auprès de leurs Etats membres, mais aussi auprès de pays tiers¹⁰⁸. Elles les accompagnent en leur offrant une assistance technique et financière pour la mise en œuvre des réformes. A l'instar des institutions internationales universelles ou en collaboration avec celles-ci, les organisations régionales peuvent concevoir des instruments pour la promotion des standards, des normes, ... en s'appuyant sur quatre mécanismes d'influence distincts¹⁰⁹, auxquels elles sont elles-mêmes assujetties

- Les **sanctions et la coercition** : ce mécanisme implique l'imposition de sanctions sous diverses formes, telles que des restrictions, des interdictions provisoires de vote, des obligations, des contraintes, des suspensions de la qualité de membre ou encore des exclusions définitives de l'organisation, ... L'objectif est de contraindre un Etat ou une entité à se conformer aux normes établies, par exemple, les sanctions économiques infligées par l'Union européenne à un pays qui ne respecte pas les droits de l'Homme.
- Les **incitations** : ce mécanisme repose sur l'octroi d'avantages politiques, financiers, commerciaux ou techniques... afin d'encourager l'adhésion volontaire aux normes établies, comme des avantages commerciaux préférentiels accordés aux pays membres, qui adoptent des pratiques de gouvernance démocratique.
- Le **renforcement des capacités** : cette approche, qui constitue en soi une forme d'incitation, se présente comme technique. Elle a pour but de doter une entité des ressources, des connaissances et des compétences indispensables pour qu'elle puisse se conformer aux standards, aux normes exigés, ... Plutôt que de simplement exiger la conformité, cette approche cherche à habiliter l'entité concernée, en offrant des formations et des ressources techniques à ses membres afin d'améliorer la transparence et la responsabilité dans la gestion.

- La **persuasion et la socialisation** : cette méthode s'appuie sur le dialogue et l'interaction avec une entité pour l'inciter à internaliser et à valoriser certaines normes. L'objectif est d'amener l'entité à considérer ces normes non seulement comme une obligation, mais comme des principes intrinsèquement valides, fondés et meilleurs que ceux en vigueur.

Chacun de ces dispositifs présente à la fois des avantages et des inconvénients et leur efficacité peut fluctuer en fonction du contexte. Une approche intégrée, qui utilise ces mécanismes de manière complémentaire, est souvent la plus efficace pour promouvoir et préserver les normes de gouvernance.

Les organisations régionales disposent d'une certaine latitude pour définir la portée de ces instruments afin de les optimiser selon les divers contextes nationaux, régionaux et sous-régionaux.

Malgré cela, elles se trouvent confrontées aux défis suivants en matière de gouvernance :

- La **diversité des membres**, en termes de niveaux de développement, de systèmes politiques et de cultures, qui rendent l'harmonisation des normes et des pratiques particulièrement complexes, voire inopérante¹¹⁰.
- Les **conflits d'intérêts**, qui surgissent entre les niveaux national et régional, ce qui complique la prise de décision (cf. désaccords au sein de l'Union européenne concernant la politique migratoire).
- La **souveraineté et l'intervention** : trouver un équilibre entre le respect de la souveraineté nationale et la nécessité d'intervenir pour maintenir ou instaurer une bonne gouvernance constitue un défi constant (cf. les tensions entre l'Union africaine et certains de ses Etats membres sur la question des interventions dans les affaires intérieures¹¹¹).

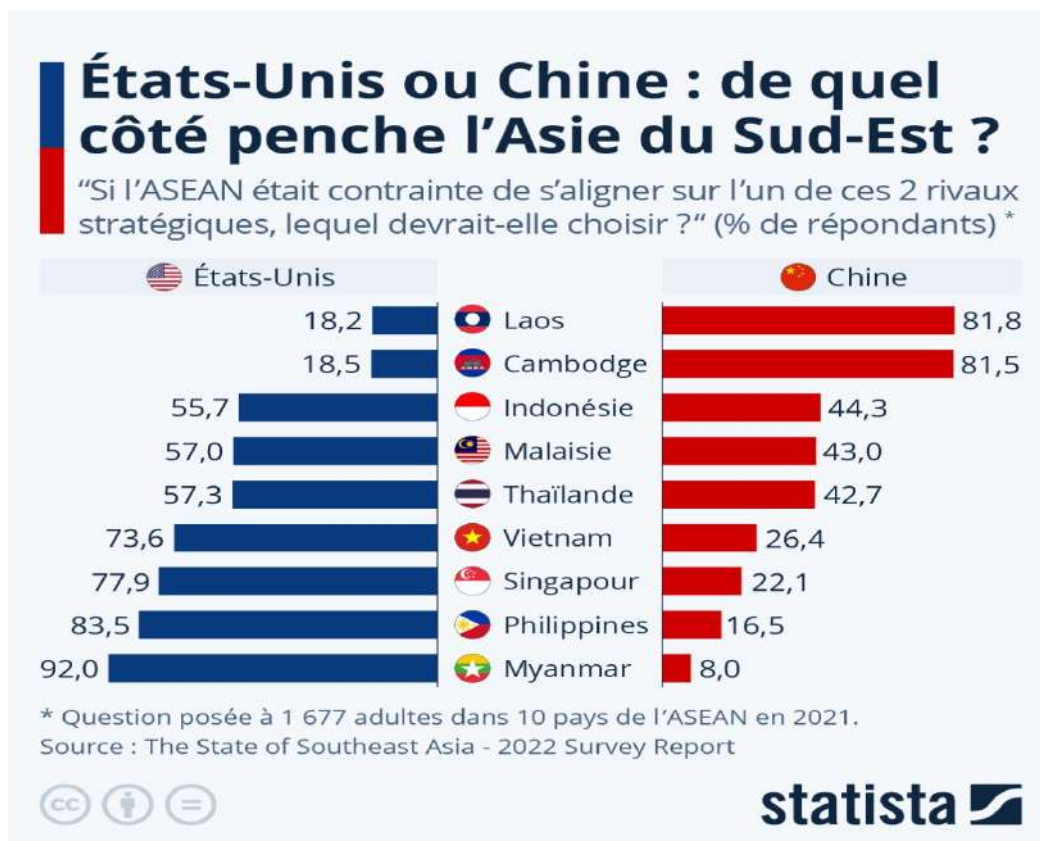
- **L'institutionnalisation et la bureaucratie** : comme toute entité politique, administrative, économique ou culturelle, les organisations régionales, lorsqu'elles se pérennisent sans entreprendre de réelles réformes pour s'adapter à la société et la faire évoluer, se voient affectées, conformément à la *loi de Parkinson*¹¹², par des lourdeurs bureaucratiques¹¹³, qui entravent leur efficacité opérationnelle¹¹⁴.
- La **volonté politique** : l'application des normes et des réglementations élaborées est conditionnée par la volonté politique des gouvernements, dont l'absence ou les insuffisances à plusieurs niveaux induisent une faible capacité de mise en œuvre (cf. les difficultés rencontrées par le Mercosur, la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), ... en la matière).
- **L'impact des évolutions géopolitiques** : les groupements régionaux n'échappent pas aux calculs et influences des grandes puissances et de leurs organisations : l'Union africaine fait face à la compétition entre les puissances classiques (Etats- Unis, France, Royaume-Uni, Union européenne) et les puissances "émergentes" telles que la Chine, le Brésil, l'Iran, la Turquie ainsi que celle de la Russie. Cette situation engendre des collaborations souvent dictées par les priorités de ses partenaires que par celles de l'Afrique¹¹⁵.

L'Association des Nations d'Asie du Sud-Est (ASEAN) est "au cœur des rivalités sino-américaines"¹¹⁶ bien qu'elle ait su accompagner le développement de ses membres en évitant les écueils de la guerre froide, en valorisant les potentialités de la mondialisation, puis en relevant le défi de la montée en puissance chinoise."

Ce qui distingue l'Union africaine de l'ASEAN tient à leurs passés respectifs différents et à l'écart de développement entre les Etats membres. Un autre facteur est l'existence de litiges anciens et de préoccupations récentes entre certains membres de l'ASEAN, notamment, le Vietnam, les Philippines et la Chine. Ces préoccupations sont en relation avec les enjeux liés à la dynamique de pouvoir en Mer de Chine.

La différence dans le nombre des Etats membres de chaque organisation (dix pour l'ASEAN et plus de cinquante pour l'Union africaine) est aussi un facteur non négligeable. Plus le nombre d'Etats est élevé, plus la cohésion est difficile à maintenir. Le cas de la crise de la dette grecque l'a clairement montré, avec ses répercussions sur l'entente au sein de l'Union européenne.

Figure n°4 : Etats-Unis ou Chine : de quel côté penche l'Asie du Sud-Est ?



PARTIE II

ANTICIPER - Perspectives 2030-2050

Chapitre 1 - Un monde de crises

Depuis les années 1970, les crises font partie du quotidien, comme un marqueur de la modernité¹¹⁷, qu'il s'agisse des crises récurrentes, qu'elles soient politiques, économiques, sociales ou de crises structurelles à portée nationale et mondiale. Ces dernières se démarquent par leur globalité à l'image de la crise climatique.

Pourtant, le discours autour de la notion de crise tend à rendre flou le sens. Appliquée sans discernement à des champs hétéroclites, cette notion s'est éloignée de son acception originelle pour désigner toute période de trouble ou de tension. Il apparaît nécessaire dans le cadre d'une réflexion prospective sur la gouvernance, à l'heure où les crises constituent un "fait social total"¹¹⁸, d'identifier ce qu'est véritablement une crise et de la repenser, afin de mieux en appréhender les implications avec une éventuelle bonne gouvernance de demain.

Le rapport intitulé "Halte à la croissance ?"¹¹⁹, considéré comme un "texte fondateur"¹²⁰ ainsi que le Rapport Brundtland sur le développement durable (Notre avenir à tous)¹²¹ publiés, respectivement, en 1972 et 1987, ont préfiguré d'un possible effondrement. Mais dans le domaine politique, il est communément admis que la mémoire est courte. Les alertes, les recommandations, ... annonçant depuis longtemps l'avènement du changement climatique sous l'effet des activités humaines, n'ont que peu été suivies d'effets.

1. Qu'est-ce qu'une crise ?

Se poser cette question, c'est se doter d'une méthode et de moyens permettant d'anticiper aussi bien l'avènement de la crise elle-même que les solutions à y apporter.

Une crise peut être définie comme une perturbation significative ou une rupture de l'ordre normal des choses, souvent caractérisée par une instabilité et une incertitude¹²². Elle peut survenir dans n'importe quel contexte (politique, économique, sociétal, environnemental, ...). Dans une perspective systémique, une crise correspond au **moment où un système est confronté à des défis, qui perturbent son fonctionnement habituel et qui peuvent nécessiter une intervention ou un changement pour rétablir l'équilibre antérieur, ou mieux en établir un nouveau sans pour autant annihiler le précédent**¹²³.

1.1. Les perspectives occidentale, asiatique et arabe

La culture occidentale perçoit la crise de manière négative. En Europe, le terme crise provenait du domaine médical où il désignait "l'ensemble des phénomènes pathologiques se manifestant de façon brusque et intense, mais pour une durée limitée, laissant présager un changement généralement décisif, favorable ou défavorable [mais le plus souvent défavorable, compte-tenu du manque d'efficacité de la médecine à l'époque], dans l'évolution d'une maladie"¹²⁴.

Ainsi, la crise est rarement considérée comme un facteur positif de changement conduisant à une situation meilleure que la précédente. Cette vision a pour conséquence de réduire la gouvernance à un simple processus de gestion et de résolution de la crise, alors qu'elle pourrait aussi inclure un **processus apprenant** porteur d'améliorations (Cf. partie 3).

Encadré n°10 : La référence à la crise de l'Antiquité et aujourd'hui

Sur un plan philosophique, une certaine perspective occidentale fait constamment référence à la Grèce antique ou à Rome, rarement à d'autres civilisations. Le mot *grec* *krisis* revêtait de multiples significations. Les quatre principaux étaient : "action de distinguer", "action de choisir", "action de séparer" et "action de décider". Du quatrième sens découle un sens médical : "phase décisive d'une maladie"¹²⁵. "C'est le moment décisif dans l'évolution d'un processus incertain qui permet le diagnostic."¹²⁶

"Aujourd'hui, le mot crise signifie indécision : c'est le moment où en même temps qu'une perturbation surgissent des incertitudes."¹²⁷

Ces définitions sont complémentaires. La crise est ainsi perçue comme une phase décisive, un moment critique dans l'évolution d'un processus, soumis à des perturbations, durant lequel il est impératif de séparer et de distinguer les éléments afin d'envisager des choix et de prendre des décisions.

La perspective chinoise sur le concept de " crise " (wēi jī) ne diverge pas fondamentalement des interprétations occidentales. En effet, le terme crise ne se réduit pas à une simple juxtaposition de " danger " et " opportunité ", mais évoque un moment crucial (jī) où il devient opportun de faire face à la situation et la redresser. Cette notion trouve un écho similaire au Japon et en Corée et probablement, dans d'autres pays asiatiques, marqués par l'influence de la culture chinoise depuis des siècles¹²⁸.

Le terme arabe " Azmah أزمة " a une signification qui n'est pas éloignée non plus. Il désigne une perturbation des conditions ou circonstances difficiles, voire critiques. En prenant en considération la signification culturelle et religieuse, le moment de la perturbation laisse entrevoir une solution (faraj ¹²⁹ فرج).

Ainsi, il ne faut pas se résigner devant la crise, mais plutôt chercher à en sortir de la meilleure façon possible. Certes, l'issue de la crise est incertaine ou pouvant aboutir à la suppression, l'affaiblissement, la stabilisation ou même le renforcement de l'entité concernée.

1.2. Les caractéristiques d'une crise ?

Bien que chaque crise soit unique du fait de son contexte, certaines caractéristiques¹³⁰ s'avèrent communes à la majorité des crises, ce qui permet de les distinguer et de les anticiper.

La première caractéristique est son degré de gravité (**menace sérieuse**) : les crises représentent des menaces significatives pour les valeurs fondamentales¹³¹, les fonctions vitales ou les normes de base d'une organisation ou d'une société. Elles constituent aussi des menaces en termes de sécurité, de prospérité ou de bien-être pour un nombre significatif d'individus.

La deuxième est double : les crises sont souvent inattendues ; leur moment étant incertain. Elles prennent au dépourvu les acteurs concernés, qui n'y sont pas préparés (surprise). De plus, elles peuvent provoquer une **désorganisation** ou une **panique** parmi les individus ou les organisations affectés.

La troisième caractéristique est constituée d'un ensemble de traits entrelacés : une crise nécessite souvent des réponses rapides (**urgence**), offrant aux décideurs un **temps limité** pour évaluer la situation et déterminer la marche à suivre, en raison de l'imminence de la menace. Cette prise de décision sous pression est d'autant plus difficile que les crises sont souvent accompagnées d'un manque d'informations claires (**incertitude**), d'informations contradictoires (**ambiguïté**) et de la perturbation des paramètres habituels de fonctionnement du système concerné (**instabilité**).

Enfin, une crise ne doit pas être confondue avec son événement déclencheur et son ampleur ne doit pas être liée à la sienne : par exemple, la crise financière de 2008 ne saurait être confondue avec son événement déclencheur, à savoir la faillite de *Lehman Brothers*. Aucune confusion ne doit se faire non plus avec les vulnérabilités du système qu'elle rend visibles (comme les chaînes d'approvisionnement mondiales lors de la crise de la Covid-19).

1.3. Les temps de la crise

Une crise présente trois temps distincts pour le système (organisation Etat, territoire) qui la subit¹³² :

- Une **phase d'incubation (*incubating/brooding phase*)**¹³³. C'est la période au cours de laquelle le potentiel de réalisation d'une crise se crée, par l'accumulation d'un ensemble d'événements inaperçus qui ne correspondent pas nécessairement à ce qu'il est communément admis de qualifier de dangers ou des menaces¹³⁴ tels que :
 - ✓ des signaux faibles alertant sur le dysfonctionnement d'un système, susceptible de mener à une crise. Ces signaux faibles peuvent être des anomalies organisationnelles ou fonctionnelles ;
 - ✓ des perturbations du système résultant de la multiplication des vulnérabilités, agissant comme des catalyseurs des crises¹³⁵.

- **Une phase opérationnelle de crise totale** suite à un événement déclencheur: phase, où le système est en proie à une situation chaotique, car il tente de faire face au choc initial de l'avènement de la crise et contre le temps. Durant cette phase, la priorité réside alors dans la gestion de la crise.
- **Une phase post-crise** : c'est le moment d'analyser le retour d'expérience. Il s'agit, d'une part, de comprendre ce qui s'est produit et pourquoi et, d'autre part, d'évaluer la réaction face à la crise, en identifiant les erreurs de gouvernance commises avant, pendant et après celle-ci. C'est donc une phase d'évaluation, d'apprentissage et d'amélioration de la compréhension des risques et des vulnérabilités du système.

Un système efficace de gouvernance s'attachera à tirer des leçons de la crise pour renforcer le système de **détection précoce** de ses signaux indicateurs et **préparer les réponses** possibles aux éventuelles crises, qui pourraient survenir. Cette démarche s'avère d'autant plus nécessaire que le contexte des trente prochaines années s'annonce turbulent.



1.4. La multiplication ou la perception accrue des crises

Les crises paraissent, aujourd'hui, plus fréquentes que par le passé. Leur perception accrue est influencée par les facteurs suivants :

- La **modernité**¹³⁶ : la crise serait un symptôme révélateur des tensions et des contradictions internes au projet moderne. Ses multiples aspects se manifestent à travers la vie politique, économique, sociale et culturelle et témoignent de sa complexité en tant que phénomène enraciné dans les structures mêmes de la modernité.
- La **croissance démographique** mondiale depuis 1980, entraînant plus d'interactions humaines et, par conséquent, un potentiel important de situations de crise.

- La **tendance humaine à idéaliser le passé**, en omettant ses aspects négatifs : ce phénomène connu sous le nom de "*fading affect bias*"¹³⁷, en particulier dans le contexte politique, conduit à une vision subjective et prismatique des crises politiques actuelles.
- Le **syndrome de Tocqueville**¹³⁸ a, certainement, un effet non négligeable : dans les sociétés démocratiques où l'égalité est promue, les individus manifestent un sentiment de mécontentement même quand leurs attentes élevées sont satisfaites. De la même manière, à mesure que l'égalité ou la paix progresse, les inégalités ou les violences qui subsistent, bien que modérées, deviennent de plus en plus intolérables, tant pour les victimes que pour l'opinion publique. Dès lors, tout peut être interprétée comme une crise dans une société démocratique pacifiée.
- La **forte exposition médiatique**, combinée à une tendance au sensationnalisme et à un biais de négativité, contribue à créer un climat de crise permanent. Les médias, en mettant systématiquement en avant les problèmes pour capter l'attention du public, ont accentué ce phénomène depuis la fin des années 1960.

En résumé, bien que les crises puissent être plus nombreuses de nos jours, leur perception est fortement façonnée par des facteurs externes. Ainsi, quand bien même la fréquence des crises aurait augmenté, la perception biaisée de l'opinion publique conduit à une surestimation de leur l'intensité, mais aussi de leur nature (qu'il s'agisse de crises structurelles ou conjoncturelles).

2. De VUCA à VUCA², une période critique

Depuis le début du 20^{ème} siècle, de grands penseurs¹³⁹ ont prédit l'émergence d'une transition majeure dans l'histoire des civilisations humaines. Cet événement structurel a déjà profondément marqué le siècle dernier et devrait, très probablement, continuer à façonner le 21^{ème} siècle.

Cette **Grande Transition**¹⁴⁰ d'un monde aujourd'hui relativement bien connu à un autre en devenir se caractérise par un ensemble de phénomènes, émergents ou résultant de tendances exacerbées, qui brouillent la lisibilité des évolutions en cours et accroissent singulièrement la complexité. Les seules certitudes associées à cette transition sont que le retour en arrière n'est pas possible et que le monde de demain sera forcément différent, d'une manière telle qu'il en devient aujourd'hui imprédictible.

2.1. Une période de subduction

Cette période de transition peut être assimilée au processus de subduction observé en géologie où une plaque tectonique glisse sous une autre. Le frottement entre ces deux plaques et le jeu massif des forces en présence conduisent à des turbulences importantes (des remontées magmatiques, des tremblements de terre et des tsunamis). Ces manifestations illustrent bien les changements que nous sommes en train de subir et les secousses encore à venir.

Il s'agit d'une **dynamique de changement** s'inscrivant dans une courbe en forme de cloche : des transformations s'opèrent d'abord lentement puis s'intensifient progressivement jusqu'à atteindre un stade critique (l'apex), au terme duquel l'essentiel du changement est accompli, ne laissant place qu'à des ajustements mineurs. L'enjeu majeur réside dans la capacité à déterminer à quel point l'humanité se situe le long de cette courbe ou dans cette cloche de changement.

De nombreux phénomènes, autrefois considérés comme acquis (tels que l'autorité, la famille, l'abondance, la stabilité climatique, ...) commencent à s'effondrer. Parallèlement, de nouvelles dynamiques émergent, dont les impacts restent encore mal mesurés :

- La nouvelle phase de la mondialisation dans laquelle les flux se réorientent significativement (Sud-Sud, Nord-Sud et Sud-Nord¹⁴¹).
- Un brassage accru où les cultures s'entrelacent, s'affrontent et parfois s'effritent.
- La diffusion des produits issus des technologies de l'information (*Big Data*, ...) et de la communication (telles que la wikinomie¹⁴² ou *wikinomics*), des nanotechnologies et de la robotisation, façonnant un monde de plus en plus électronique, informatique, dématérialisé et dépendant des machines.
- L'exigence croissante de mobilité, tant géographique qu'organisationnelle et relationnelle.

- L'aspiration à l'empathie, à travers la collaboration, le partage (*sharing*), les soins (*care*) et les services à la personne.
- L'évolution de l'intelligence humaine, tant rationnelle qu'émotionnelle, afin de mieux appréhender la complexité croissante du monde et de développer de nouveaux paradigmes, de visions d'avenir et de leviers d'action...

Ces dynamiques, qu'elles soient structurelles ou conjoncturelles, actuelles ou à venir, d'origine naturelle ou anthropique, se combinent pour accroître les turbulences à mesure de la progression vers le sommet de la cloche. C'est ainsi que l'on en est venu à parler d'un monde VUCA, caractéristique de l'apex d'une grande transition.

2.2. Le monde VUCA

Le monde VUCA (acronyme anglosaxon) est un concept popularisé par l'Armée américaine dans les années 1990 afin de décrire la nature du monde post-Guerre Froide. Il qualifie un environnement ou une situation caractérisé par la volatilité (*Volatility*), l'incertitude (*Uncertainty*), la complexité (*Complexity*) et l'ambiguïté (*Ambiguity*).

- La **volatilité** se réfère à la vitesse, à la nature, au volume et à la magnitude des changements, qui ne suivent pas un schéma prévisible. Par exemple, des fluctuations rapides et imprévisibles des cours des matières premières.
- L'**incertitude** caractérise l'indétermination inhérente à certains grands événements, marqués par leur imprévisibilité et les surprises qu'ils peuvent engendrer. A titre d'illustration, les conséquences économiques mondiales de la pandémie de la Covid-19 étaient largement incertaines à ses débuts.
- La **complexité** renvoie aux multiples forces, aux interdépendances et à la confusion, qui caractérisent une situation, un système ou une problématique ainsi qu'à la multiplicité des acteurs et des facteurs pouvant intervenir : la complexité, par exemple, des systèmes écologiques interconnectés ou des réseaux économiques mondiaux.

La complexité ne signifie, cependant, pas que toutes les problématiques complexes soient dépourvues de solutions. D'ailleurs, certaines d'entre elles sont délibérément "complexifiées" aux fins de servir des intérêts au détriment d'autres. C'est le cas de la complexification de certains systèmes de vote, d'instruments juridiques, de stratégies d'influence de contrôle de la gouvernance.

Pour s'inspirer des réflexions de Chris Fenning concernant les compétences fondamentales en communication¹⁴³, dans l'analyse et l'appréhension de la complexité, il conviendrait d'éviter trois écueils

- ✓ Considérer qu'il est nécessaire de connaître tous les détails pour pouvoir comprendre une problématique, une situation, ...
 - ✓ Concentrer l'ensemble de ses efforts sur les variables et les dépendantes au détriment de la problématique elle-même.
 - ✓ Tenter de résumer plusieurs problématiques à la fois.
- **L'ambiguïté** découle d'une réalité floue, de la potentialité de fausses interprétations et de la manière dont l'information est lue ou comprise : par exemple, les diverses interprétations des politiques gouvernementales par divers groupes d'intérêt ou de résolutions onusiennes par différents Etats. L'ambiguïté peut résulter directement de la complexité et de la complexification des situations. Il est, notoirement, connu que de nombreux instruments juridiques nationaux et internationaux ainsi que des études politiques, économiques, sociologiques, ... contiennent des ambiguïtés délibérées.

Encadré n°11 : Les intentions cachées de certains auteurs contemporains

L'article de Samuel Phillips Huntington, intitulé " Le choc des civilisations et la refondation de l'ordre mondial " ¹⁴⁴ , analysait-il objectivement des antagonismes civilisationnels réels, voués à engendrer des déflagrations ou cherchait-il à enraciner ce dogme dans les esprits et fournir un prétexte pour "l'invention de l'ennemi" et justifier des actions belliqueuses à son encontre?

De même, "La fin de l'Histoire" de Francis Fukuyama ¹⁴⁵ prédisait-il réellement un tel aboutissement ou visait-il plutôt à légitimer l'acceptation de la domination des Etats-Unis ?

De nombreuses affirmations, qui sont devenues des concepts, sont surtout des produits du *Soft Power occidental*.

Dans un monde VUCA, il est particulièrement difficile de prévoir les événements ou de comprendre pleinement l'impact de l'évolution de chaque contexte. Pour les décideurs, cela signifie qu'il est nécessaire d'avoir une capacité d'adaptation, une agilité mentale, avec éventuellement le recours à des mécanismes sophistiqués d'aide à la décision et une tolérance à l'ambiguïté, suffisantes pour naviguer à vue, car les approches traditionnelles de la planification stratégique et de la prise de décision ne sont plus suffisamment efficaces. Reconnaître que nous vivons dans un monde VUCA peut aider à élaborer des stratégies plus flexibles et adaptatives pour anticiper et répondre aux défis futurs ¹⁴⁶.

2.3. VUCA² : une criticité accrue

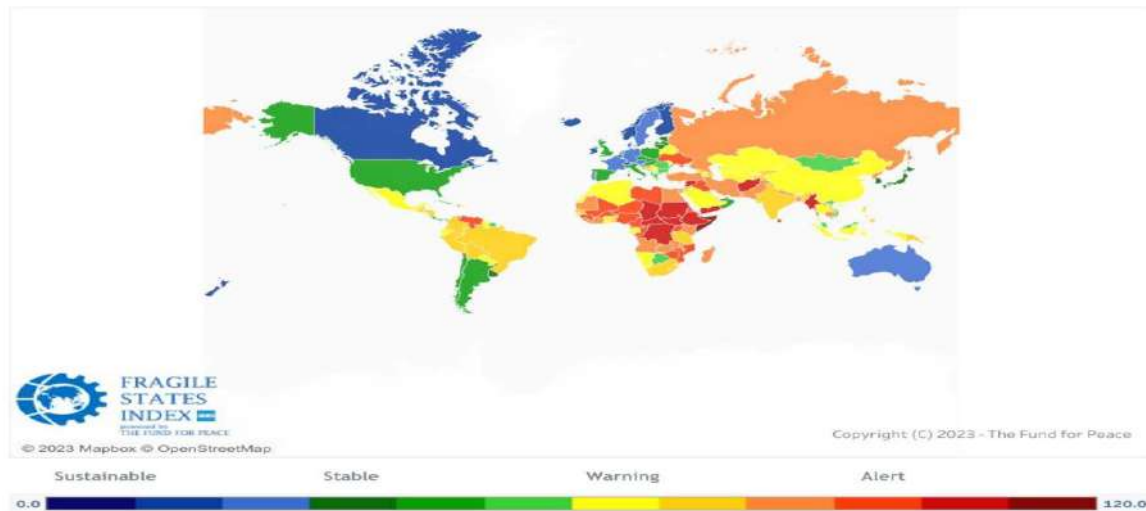
L'ampleur et la sévérité de la crise consécutive à la pandémie de la Covid-19 ont suscité un vaste mouvement de repensée du monde, des modes de vie, des rapports des individus au monde et aux autres. Ce phénomène a, également, remis en question la pensée traditionnelle, souvent qualifiée de "linéaire, anthropocentrée, mécaniste et excessivement ordonnée" ¹⁴⁷. Par ailleurs, le regain d'intérêt pour la pensée systémique, qui en a découlé, a contribué à analyser la situation post-Covid en mettant en évidence un stade plus avancé du concept VUCA : le VUCA².

VUCA² souligne à la fois l'accélération des évolutions et la gravité de leurs impacts :

- **Vulnérabilité** : la volatilité des phénomènes a progressivement cédé le pas à la prise de conscience de la grande vulnérabilité de la planète et des espèces, en termes de capacité à résister, à s'adapter ou à se remettre de perturbations ou de risques existentiels*, qui menacent désormais l'avenir. Cette vulnérabilité s'incarne dans le concept et la mesure de la fragilité.
- **Incertitude** : le caractère d'incertitude a été maintenu dans cette version amplifiée de VUCA pour insister sur l'extrême difficulté, voire l'absence de prévisibilité de la survenue d'événements graves ou déterminants.
- **Criticité** : cela réfère au seuil critique déjà atteint par certains processus, organisations et infrastructures, que l'obsolescence, la rigidité ou l'impréparation condamnent à l'inefficacité, voire au blocage, comme la rupture des chaînes d'approvisionnement mondiales pendant la crise sanitaire.
- **Artificialisation*** : la pandémie a été l'occasion d'une prise de conscience du degré d'artificialisation de la planète et de son impact sur les êtres humains et leurs sociétés. Des concepts tels que l'Anthropocène, l'économie de la prédation, la grande accélération ou encore l'industrialisation de l'océan planétaire témoignent de cette artificialisation continue, sous l'effet de la pression humaine.

Mais l'artificialisation déborde le sens propre pour évoquer l'omniprésence croissante de la technologie, dans nos vies et nos sociétés : intelligence artificielle, édition génomique¹⁵⁰ incluant les humains, les animaux et en particulier les plantes et les virus en liaison avec des utilisations militaires (biologiques en violation de la Convention internationale sur les armes biologiques de 1975¹⁵¹ et de biologie synthétique tout récemment¹⁵²), nanotechnologies, ... affectant les corps ainsi que les relations superficielles entre des êtres humains, notamment, à travers les réseaux sociaux.

Figure n°7: La fragilité des Etats en 2023



En 2022, les conséquences de la pandémie de la Covid-19 et de la guerre en Europe ont entraîné les taux d'inflation les plus élevés depuis les années 1990, des protestations généralisées relatives au prix de l'énergie et une plus grande insécurité alimentaire dans l'ensemble des pays en développement.

Ainsi, si VUCA attirait l'attention sur les perturbations d'un environnement devenu plus volatile, incertain, complexe et ambigu, VUCA² met désormais l'accent sur la situation dégradée des activités et des systèmes humains. Le regard, tourné initialement vers l'extérieur, se concentre dorénavant sur l'intérieur, révélant un décalage croissant et périlleux entre :

- une accélération des dynamiques disruptives (tant technologiques, comme l'intelligence artificielle, les engins hypersoniques, ... que sociétales) entraînant de fortes tensions ;
- une sclérose des systèmes humains, qui peinent à évoluer ou résistent à l'adaptation, accélérant ainsi la dégradation générale.

Cette dynamique historique de *Grande Transition*, qui s'est déjà produite à plusieurs reprises au cours de l'histoire de l'humanité (telle que la maîtrise du feu, la sédentarisation ou encore la fin de l'Antiquité...), advient aujourd'hui dans un contexte marqué par l'apparition de risques existentiels. Le monde à venir s'annonce, pour le moins, extrêmement difficile à gouverner. Certains anticipent qu'il deviendra ingouvernable : comme l'a souligné M. Antonio Guterres, Secrétaire Général des Nations Unies " Notre monde entre dans une ère de chaos¹⁵³.

Chapitre 2 – Le monde qui vient

Le monde des prochaines décennies sera façonné par des tendances structurelles ou mégatendances, qui ne pourront être aisément arrêtées par des **risques existentiels** pour l'humanité et par des événements émergents encore inconnus et des décisions, qui pourraient s'avérer à terme bénéfiques ou néfastes.

1. Les perspectives 2030-2050

Les prochaines décennies seront marquées à la fois par des mégatendances, qui continuent de se manifester au fil des siècles et par des émergences susceptibles de se transformer en futures mégatendances. L'impact de certaines évolutions, même mineures, est amplifié par la nature même de la période actuelle, qualifiée de VUCA².

1.1. Les principales mégatendances en cours

Il est impossible d'énumérer de manière exhaustive toutes les mégatendances à l'œuvre aujourd'hui. Certaines d'entre elles exercent un impact plus marqué sur des pays plutôt que d'autres. Au niveau mondial, à l'exception des risques existentiels traités dans la section 2 du présent chapitre, les prochaines décennies seront probablement modelées par des dynamiques induisant des **pressions supplémentaires** sur la marche du monde¹⁵⁴ :

- Une **démographie à la fois explosive et vieillissante** : la population mondiale se situera autour de 9,5 milliards d'habitants en 2050. L'Asie restera la région la plus peuplée, avec 5,3 milliards de personnes. L'Afrique représenterait plus de la moitié de la croissance de la population mondiale. En revanche, l'Europe verrait sa population décliner pour avoisiner 700 millions d'habitants. L'Amérique connaîtrait une stagnation de sa population autour de 1,1 milliard d'individus



La population sera âgée et vieillira même dans les pays à revenu faible et intermédiaire ; la majorité étant située autour de la Mer de Chine méridionale. Cette croissance démographique soutenue jusqu'en 2050 conduira à une demande accrue de ressources, d'emplois, de logements, de prestations d'éducation, de santé, de mobilité, de "Care" (prendre soin des personnes),...

- Un **environnement naturel en souffrance**, dû au changement climatique et à la dégradation de la biosphère (Cf. la sous-section 3.1 de ce chapitre). La population mondiale et la demande matérielle projetées en 2040 nécessiteraient l'équivalent de 2,3 fois la planète Terre. Ces tendances se conjugueraient pour intensifier les risques en matière de sécurité alimentaire, sanitaire et énergétique des humains, accroissant les migrations, les conflits et l'amenuisement du capital naturel. En outre, les perturbations environnementales n'épargneraient pas le bien-être mental des individus.

La prise en considération dans les politiques de développement durable de la solastalgie* s'avère nécessaire. Ce concept décrit la peine et la détresse psychologiques ressenties par un individu suite à sa prise de conscience des dégradations subies par l'environnement naturel et le climat qui l'entourent. Il se distingue, bien que souvent confondu, de l'éco-anxiété, laquelle se manifeste par l'anticipation d'une dégradation future de l'environnement, une appréhension profonde quant à l'avenir naturel de la planète dans son ensemble.



Pour atténuer ces effets sur la santé mentale, il serait pertinent de promouvoir l'aménagement des espaces verts et en plein air, dédiés à l'exercice physique ainsi que de concevoir des lieux favorisant les interactions sociales positives. Ces initiatives contribueraient à améliorer la santé mentale des populations¹⁵⁵.

- **Les limites du modèle économique mondial fondé sur un capitalisme ultralibéral** : elles se manifestent depuis 2008, entre autres, à travers la difficile adaptation du système financier mondial aux diverses conjonctures comme la pandémie de la Covid-19, les guerres en Ukraine, à Gaza, au Liban, au Soudan, ... et potentiellement dans d'autres pays, la flambée des prix de l'énergie et l'inflation, l'accroissement des coûts de la retraite et de la santé des populations vieillissantes et démunies, sans oublier la probable crise de la dette des Etats, ayant déjà atteint 226 billions de dollars en 2020¹⁵⁶, soit plus de trois fois le PIB mondial (85,58 billions de dollars)¹⁵⁷, notamment, celle consécutive à la création de la "monnaie hélicoptère".

L'endettement est devenu un phénomène mondial, qui touche aussi bien les étudiants, les ménages, les migrants que les pays qu'ils soient du Nord ou du Sud ainsi que leurs gouvernements, leurs entreprises, ... Le ralentissement soutenu de l'économie mondiale, désigné sous le terme de (*slowbalisation*), les récentes hausses inflationnistes et l'impact croissant des catastrophes naturelles sur le patrimoine des ménages contribuent à transformer cette dette en une véritable **bombe à retardement** pour certains pays¹⁵⁸. Parallèlement, la bascule de la centralité économique vers l'Asie se poursuit.

- La **substitution homme-machine, à travers l'essor des robots et de l'intelligence artificielle, s'amplifie**, s'inscrivant dans la tendance multimillénaire à l'externalisation des tâches pénibles (animaux, esclaves, machines). La transmission civilisationnelle, jadis orale puis écrite, évolue désormais, en partie, vers des formats audiovisuels, contribuant à une communication universelle dont l'accélération est favorisée par la dématérialisation (métavers, réalité virtuelle, digitalisation, ...). Ce phénomène engendre une hyperconnexion mondiale (noosphère), en suscitant des défis croissants quant à notre capacité à maîtriser l'environnement informationnel, dominé par les algorithmes et la surabondance de données.

Encadré n°12 : Quel avenir pour le livre et le papier ?

A l'aube d'Internet, dans les années 1980-1990, d'aucuns avaient prévu la disparition imminente du livre et du papier : "la vulgarisation des micro-ordinateurs avait semé l'inquiétude quant à l'avenir de la lecture et relancé le vieux thème sur la mort du livre."¹⁵⁹

Pourtant, la réalité s'est révélée bien différente : la consommation de papier a augmenté, l'industrie de l'édition s'est développée, la circulation a prospéré des livres et des revues ainsi que divers documents papier, qu'ils soient neufs ou usagés. Les livres papier continuent à bien circuler. "Toute une profession s'est constituée avant le web mais encore plus depuis son apparition"¹⁶⁰.

Dans cette noosphère, les acteurs disposent d'un large éventail de choix et beaucoup d'entre eux utilisent plus le "virtuel" que le "réel". L'Internet ou l'écran se révèle énergivore, susceptible de pannes et comporte des risques plus immédiats, notamment, pour les yeux, le cerveau et l'être humain en général. En revanche, le document papier, bien plus pratique, génère moins de fatigue et permet une prise de recul, atténuant ainsi ces dangers. Cette dynamique illustre une nouvelle manifestation du monde VUCA².

1.2. Les principales émergences en cours

La société humaine se mondialise, sous l'effet d'une expansion sans précédent des moyens de communication, qui favorise l'émergence de caractéristiques communes. Cette transformation s'accélère de plus en plus. Les débats et les contestations entourant ces évolutions s'intensifient :

- Une **société désenchantée, informée et divisée, aux minorités agissantes** et animée par des revendications croissantes de la part de populations, qui aspirent à être actrices de leur propre destin, comme en témoignent l'émancipation chinoise, les printemps arabes, les mouvements liquides en Occident et les réveils dans le Sud, notamment, africains... Méfiants vis-à-vis des institutions et des gouvernements, les citoyens s'organisent déjà en communautés d'affinité. Ils disposent d'outils de plus en plus efficaces pour revendiquer des changements politiques et sociaux, tout en exigeant une meilleure prise en compte de leurs besoins. L'issue de cette dynamique reste incertaine, avec une montée concomitante des forces conservatrices.

- Une **prise de conscience croissante de la faillite des systèmes éducatifs**, notamment, ceux importés de l'étranger dans de nombreux pays, sans véritable prise en compte des cultures nationales et locales. Ces systèmes semblent souvent axés sur la reproduction sociale et le maintien de l'hégémonie des grandes puissances, qui ne parviennent pas à s'adapter aux nouveaux besoins de formation (approche systémique, maîtrise technologique, égalité des chances, voire discrimination positive ou affirmative action, égalité des genres, ...).
- Une **transition démographique**, qui ne devrait conduire à une diminution de la population mondiale d'environ 200 millions qu'entre 2080 et 2100¹⁶¹, par rapport aux projections de 2022 pour aboutir à 10,2 milliards, soit une augmentation de 700 millions comparativement aux 9,5 milliards projetés pour 2050.
- Un **accroissement des mouvements migratoires**, consécutif à plusieurs évolutions. D'une part, la pression démographique en Afrique subsaharienne où les Etats peinent à répondre aux besoins fondamentaux des populations tels que l'éducation, l'emploi et la qualité de vie. D'autre part, l'augmentation des conflits et l'aggravation des effets néfastes du changement climatique, exacerbés par le modèle de croissance occidental ultralibéral.

Les agrégats humains se fragmentent, tant sous l'influence des technologies que du fait des évolutions politiques et économiques :

- Des **changements technologiques radicaux qui divisent le monde** plus qu'ils ne l'unissent, sapant sa capacité à changer positivement la donne : l'automatisation contre l'emploi ; la généralisation des innovations entravée par l'augmentation de la consommation d'énergie et les difficultés d'accès ; la centralisation de la recherche avancée due à des législations protectionnistes et à divers moratoires, créant de nouvelles dépendances géopolitiques, notamment, en matière d'intelligence artificielle ; des inégalités croissantes dans l'accès aux traitements curatifs de haute technologie, ...

- Un **déséquilibre croissant entre la demande publique et la capacité des gouvernements** à y faire face, du fait de ressources limitées ou mal allouées et de pressions croissantes (démographie, environnement, technologies, économie, géopolitique) : la démocratie a été dévoyée par les intérêts particuliers et la puissance des firmes multinationales, derrière des populismes et des extrémismes. Par ailleurs, les régimes autoritaires pourraient éroder encore plus la démocratie. La gouvernance locale pourrait se substituer à la gouvernance étatique, tandis que la volatilité politique s'accroît.
- Le **monde est-il en voie de devenir multiplexe ou apolaire ?** : la fragmentation et la régionalisation devraient s'accroître significativement, dans les prochaines décennies. Certains espaces régionaux commencent déjà à vaciller (tels que l'Union européenne, la CEDEAO, ...). Le pouvoir est en train de se disperser entre une multitude d'acteurs étatiques et non-étatiques, aucun d'eux ne disposant de la puissance suffisante pour orienter ou dominer de manière définitive le système international.

Encadré n°13 : Distinction entre multipolarité et multiplexité

Dans la compréhension de l'ordre mondial, comparativement à la multipolarité, la multiplexité ne se limite pas aux grandes puissances dans la mesure où elle inclut les petits pays ainsi que les acteurs non-étatiques du monde des affaires, de la société civile, ...

Au moment où la multipolarité met l'accent principalement sur les dimensions politique et militaire, la multiplexité se focalise, également, sur les dimensions économique, sociale, ... Elle est basée sur la capacité d'interaction entre les acteurs¹⁶², prend en considération la diversité des liens entre les acteurs

A l'avenir, les relations internationales s'annoncent plus complexes et moins prévisibles, car les interactions entre les Etats ne seront plus dominées par la dynamique de compétition entre quelques superpuissances, mais par une multitude d'intérêts, parfois convergents, quelque fois divergents et de plus en plus volatiles. Ce nouvel ordre mondial devrait être plus contesté et plus enclin aux conflits, d'autant plus que la croissance économique, en l'absence d'un *game-changer*, devrait rester lente, plombée par le service de la dette, la transition énergétique, les conflits et l'augmentation des catastrophes naturelles, ...

Cependant, la nature réelle du changement d'ordre mondial est toujours sujette à réflexion. Au-delà de la rivalité entre les Etats-Unis et la Chine, le monde tend-il à devenir multiplexe ou apolaire ?

Le monde multiplexe¹⁶³ se manifeste par un recul constant de l'hégémonie occidentale, au profit d'un développement significatif du régionalisme dans divers endroits du globe. L'une de ses caractéristiques majeures est l'interdépendance et l'interaction croissantes entre les nations. Les défis globaux, tels que le changement climatique, les pandémies et les crises économiques, requièrent des réponses communes, rendant les coopérations multilatérales indispensables, même en dépit des tensions politiques, qui risquent de les entraver. Si cette "multiplexité" favorise l'innovation et la créativité dans les solutions aux enjeux globaux, elle accroît, également, la complexité des relations internationales, rendant la prise de décision plus difficile, tout en nourrissant l'essor du nationalisme et du populisme dans de nombreux pays.

A l'inverse, le monde apolaire se définit par l'absence de pôles dans le système mondial. Dans ce contexte, le pouvoir est diffus plutôt que concentré, la puissance des Etats diminue et la force militaire paraît de moins en moins efficace face à de nouveaux instruments parmi lesquels le *Soft Power*, tandis que l'influence de certains acteurs non étatiques s'accroît. Les institutions internationales peineraient à bâtir une architecture de coopération inter-étatique, multipliant ainsi le risque de désaccords globaux, de conflits et de guerres.

Par conséquent, les Etats ne peuvent pas fonctionner de manière optimale dans un monde apolaire. Ils ont besoin d'un système mondial stable pour pouvoir maximiser l'efficacité de leurs stratégies régionales et internationales.

Les développements précédents ne permettent ni de réfuter ni de confirmer les tendances vers l'apolarité ou la multiplexité, mais suggèrent probablement l'émergence parallèle de deux processus géopolitiques en gestation.



2. L'ancrage à la société du risque

2.1. Les principaux risques mondiaux

Le Forum Economique Mondial entreprend une classification des principaux risques, évalués en fonction de leur degré de sévérité et de l'ampleur de leur impact. Les dix risques jugés les plus sévères sur le court et le long terme, en 2024, sont répertoriés dans l'encadré n°14.

Encadré n°14 : Classification des risques

Classification selon le degré de sévérité sur le court terme (2 ans)	Classification selon le degré de sévérité sur le long terme (10 ans)
Désinformation et mésinformation (technologique)	Climat extrême (environnemental)
Climat extrême (environnemental)	Changement critique des systèmes terrestres (environnemental)
Polarisation de la société (sociétal)	Perte de biodiversité (environnemental)
Cyber-insécurité (technologique)	Crises des ressources naturelles (environnemental)
Conflits armés interétatiques (géopolitique)	Désinformation et mésinformation (technologique)
Manque de perspectives économiques (sociétal)	Effets néfastes des technologies de l'intelligence artificielle (technologique)
Inflation (économique)	Migration involontaire (sociétal)
Migration involontaire (sociétal)	Cyber-insécurité (technologique)
Ralentissement économique (économique)	Polarisation de la société (sociétal)
Pollution (environnemental)	Pollution (environnemental)



2.2. La société du risque

Le concept de société du risque a été développé par le sociologue allemand Ulrich Beck dans son ouvrage *"Risk Society : Towards a New Modernity"*, publié en 1992. Il met en exergue une mutation fondamentale des sociétés contemporaines comparativement aux sociétés traditionnelles où les risques, différents des dangers naturels, sont principalement engendrés par l'activité humaine et structurent la vie sociale.

Dans la société du risque, la gestion et la distribution des risques sont prédominantes, en contraste avec la société industrielle classique, centrée sur la production de richesses. Selon Ulrich Beck, la société du risque se caractérise par les éléments ci-après :

- **L'invisibilité des risques** : de nombreux risques propres à la société moderne, comme la radiation ou la pollution chimique, sont invisibles à l'œil nu et requièrent des technologies et des expertises spécifiques pour être détectés et compris.
- **La mondialisation des risques** : les risques contemporains transcendent les frontières. Un accident nucléaire, par exemple, peut avoir des répercussions sur plusieurs pays et continents. Cela conduit à une prise de conscience de la globalisation des risques.
- **L'incertitude et le non-savoir** : une caractéristique importante de la société du risque est l'omniprésence de l'incertitude. L'accent est mis sur le "non-savoir", suggérant que la modernité tardive est marquée par des éléments que nous ignorons ou que nous ne pouvons pas connaître.
- **L'individualisation** : dans la société du risque, les individus sont de plus en plus contraints de gérer eux-mêmes les risques auxquels ils sont exposés, plutôt que de se fier aux institutions traditionnelles ou aux experts

Ainsi, la société du risque pose de nouveaux défis pour la gouvernance et exige de nouvelles formes de participation démocratique. La science et la technologie, autrefois perçues comme des solutions incontestables, sont désormais envisagées comme des sources potentielles de risques. Cela remet en question l'autorité et le rôle des experts en raison des incertitudes inhérentes à la gestion des risques.

3. La montée des risques existentiels

La dynamique de l'histoire connaît, dans son ensemble, des ascensions et des déclin de civilisations, des périodes troubles et des moments de paix, des éveils prometteurs et des replonges dans des obscurantismes. Les perspectives 2030-2050 relèvent de cette dynamique. Toutefois, un nouvel aspect est apparu depuis le milieu du 20^{ème} siècle¹⁶⁴ : la possibilité que l'espèce humaine connaisse une extinction à l'instar d'autres genres d'espèces : Homme Neandertal, Homme de Denisova, ...

Cette extinction serait le fruit de deux évolutions majeures : d'une part, la prédation exercée sur la planète, la rendant de plus en plus inhabitable et, d'autre part, la fin du cycle de déclin et de renaissance des civilisations.

3.1. Les 9 limites planétaires

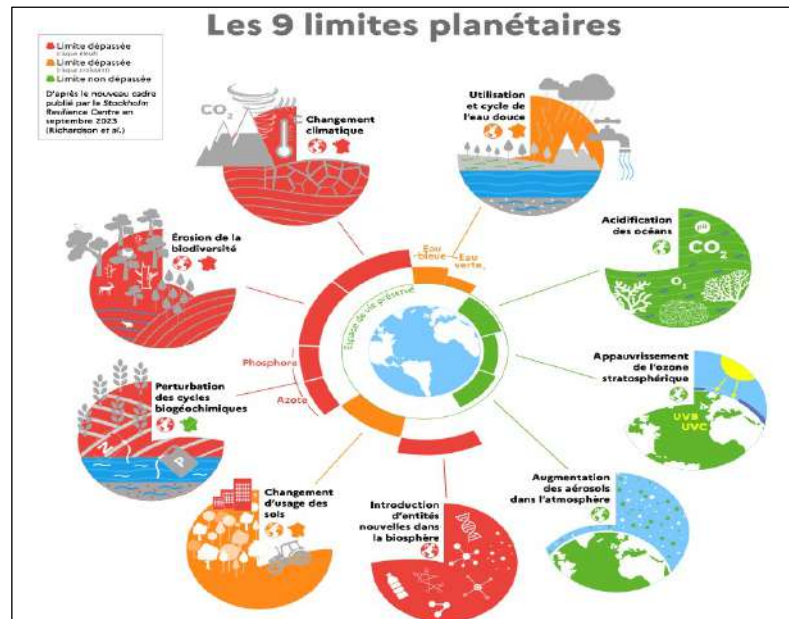
Le concept des "neuf limites planétaires", développé en 2009 par le *Stockholm Resilience Centre*, constitue un cadre scientifique visant à évaluer la stabilité et la résilience du système terrestre de la planète. Ces limites englobent les domaines cruciaux pour la viabilité de ce "système de support de la vie humaine" (*human life-support system*) :

- Le **changement climatique**, lié à la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère et à son impact global sur les températures
- L'**érosion de la biodiversité**, avec l'extinction des espèces vivantes, animales, végétales, micro-organismes du fait de la prédation humaine, de l'introduction d'espèces invasives et des ruptures de la chaîne alimentaire¹⁶⁵ concomitante ou consécutive.

- La **perturbation des cycles de l'azote et du phosphore**, qui altère le cycle biogéochimique¹⁶⁶ des flux entre l'environnement terrestre, les océans et l'atmosphère.
- Le **changement d'usage des sols**, qui renvoie aux conséquences de la déforestation et de la conversion des terres sur les écosystèmes naturels.
- Le **cycle de l'eau douce**, qui nécessite une gestion durable des ressources hydriques pour répondre aux besoins croissants.
- L'**introduction d'entités nouvelles dans la biosphère**, comprenant les substances chimiques ou biologiques (plastiques, médicaments, pesticides, nanomatériaux, Organisme Génétiquement Modifié (OGM*...) susceptibles de perturber les écosystèmes, les organismes vivants et la santé.
- L'**acidification des océans**, causée par leur absorption de gaz carbonique, qui menace la vie marine sous toutes ses formes.
- L'**appauvrissement de la couche d'ozone**, qui filtre une grande partie des rayonnements ultraviolets nocifs pour les êtres vivants, y compris les humains et les végétaux.
- L'**augmentation de la présence d'aérosols** (particules en suspension dans l'air) dans l'atmosphère, qui impacte aussi bien le climat que la santé des êtres vivants. Le 5 septembre 2024, les Nations Unies ont déclaré que désormais "neuf personnes sur dix respirent un air impropre à la consommation", appelant à une action urgente¹⁶⁷.

En septembre 2023, six limites¹⁶⁸ sur neuf ont été franchies (cf. figure ci-dessous), plaçant ainsi la planète bien au-delà de l'espace de fonctionnement sûr pour l'humanité.

Figure n°8 : Les six limites planétaires franchies en septembre 2023



Atteindre ou dépasser ces limites accentue le risque de déclencher des changements irréversibles, susceptibles de rendre la Terre beaucoup moins hospitalière, voire inhospitalière pour la vie humaine. Parmi les conséquences possibles, bien que non-exhaustives, figurent une perte significative de la biodiversité, des changements climatiques extrêmes, l'épuisement des ressources en eau douce et la dégradation des sols.

L'impact de l'atteinte de ces limites sur la survie de l'espèce humaine et des autres est considérable. Au niveau le plus basique, cela compromet la sécurité alimentaire, l'accès à l'eau potable et les habitats naturels¹⁶⁹. Les risques sanitaires se voient exacerbés. Il en est de même de la vulnérabilité aux catastrophes naturelles et aux phénomènes météorologiques extrêmes. Sur le plan socio-économique, cela entraînerait des conflits pour l'accès aux ressources résiduelles, des déplacements massifs de populations (les réfugiés climatiques) et des perturbations économiques globales.

Plusieurs gouvernements ont adopté des mesures pour limiter ces altérations. Toutefois, la gravité de la situation requiert une action coordonnée à l'échelle mondiale, axée sur la durabilité, notamment, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la préservation de la biodiversité, la gestion durable des ressources en eau et des terres, la limitation et la réduction¹⁷⁰ de la pollution. Une telle approche implique non seulement des avancées technologiques, mais aussi des réformes politiques et économiques de même qu'une transformation des valeurs et des comportements individuels et collectifs. Cette transformation pourra-t-elle s'opérer à temps, avant que toutes ces limites ne soient franchies?

3.2. La possibilité d'un effondrement civilisationnel

Le franchissement des neuf limites planétaires, dû aux structures mêmes des sociétés humaines et de leurs activités, conduirait à un **effondrement civilisationnel**.

Au fil de l'histoire, de nombreuses civilisations se sont succédées : ainsi, la civilisation chinoise prospérait au moment où la civilisation romaine s'effondrait, assurant la continuité du cycle de développement de l'humanité. Or la civilisation actuelle, dite occidentale, s'est imposée à l'ensemble du monde, nourrie de la mondialisation des activités économiques, principalement sous l'impulsion des firmes multinationales et du réseau étroit tissé par les interdépendances étatiques.

Cette civilisation est à l'origine de l'**Anthropocène***, voire du Pyrocène* ou l'ère du feu¹⁷¹ et de l'économie de prédation*, qui conduisent au franchissement des limites planétaires. Puisque son hégémonisme semble avoir éliminé toute alternative viable ailleurs dans le monde, que se passerait-il dès lors si elle s'effondrait ?

Cette perspective nourrit une perception nouvelle¹⁷² selon laquelle un effondrement systémique de la société mondialisée contemporaine serait possible ; celui-ci étant défini comme "le processus à l'issue duquel les besoins de base (eau, alimentation, logement, habillement, énergie, mobilité, sécurité) ne sont plus fournis à une majorité de la population par des services encadrés par la loi¹⁷³."

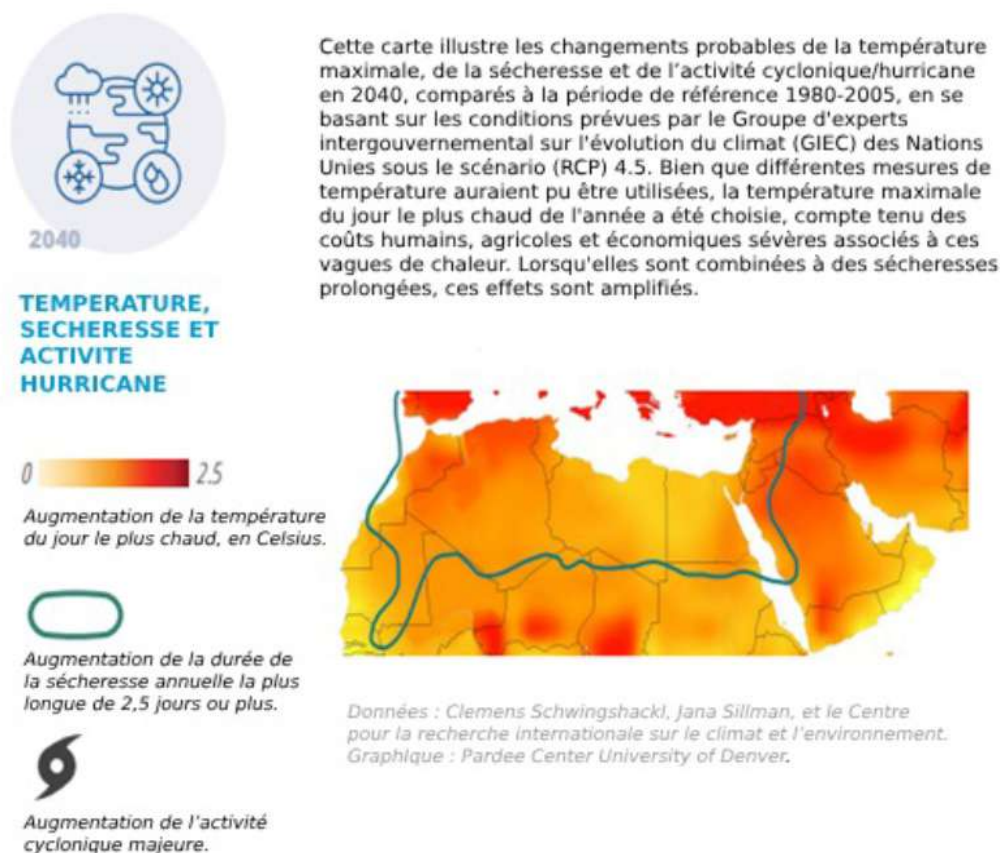
Cette définition renvoie à deux types de causes distinctes : d'une part, la survenance de risques existentiels et, d'autre part, l'incapacité des pouvoirs publics à y faire face.

Les risques existentiels sont des risques, particulièrement, graves, capables de provoquer des catastrophes planétaires pouvant causer l'extinction de l'humanité ou, au minimum, entraîner l'effondrement irréversible de la civilisation telle que nous la connaissons. Le Centre pour l'étude des risques existentiels¹⁷⁴ classe lesdits risques en "cinq grands domaines : risques biologiques, environnementaux, technologiques, issus de l'intelligence artificielle et des injustices sociales."¹⁷⁵ L'utilisation de certaines méthodes d'estimation quantitative de ces risques permet d'avancer une probabilité d'environ 10% de survenance d'un risque existentiel au cours des 100 prochaines années, qu'il soit d'origine naturelle ou anthropogénique¹⁷⁶.

Ces menaces d'extinction de l'humanité ou d'effondrement de la civilisation mondiale sont généralement associées aux **technologies émergentes et futures**, aux impacts de l'activité humaine, aux menaces pesant sur la sécurité internationale (comme la guerre nucléaire) ainsi qu'aux catastrophes naturelles de grande ampleur.

En voici un exemple particulièrement illustratif : il est probable que la hausse moyenne de la température mondiale atteigne 2,7° C à l'horizon 2050, bien au-delà de l'objectif de 1,5° C fixé par l'accord de Paris de 2015 par rapport au début de l'ère industrielle. D'ici la fin du siècle, cette augmentation pourrait, si rien n'était fait, atteindre 4° C, rendant des régions entières inhabitables (telles que les régions côtières du Pakistan et du Bangladesh). Des ouragans d'une intensité sans précédent dévasteraient des mégalofoles (Kuala Lumpur, Tokyo, Shanghai ou Singapour, ...).

Figure n°9 : Changements de température, de sécheresse et d'activité cyclonique en 2040



Source : Pardee Center University of Denver

Les glaciers fondraient à un rythme accéléré, contribuant à la montée des océans (glaciers Thwaites et Pine Island en Antarctique) ou privant des populations de leur principale source d'eau potable (comme les glaciers de l'Himalaya, qui fournissent de l'eau à environ 221 millions de personnes par an¹⁷⁷ ; d'autres glaciers, tel celui de Chacaltaya en Bolivie, ont déjà complètement disparu¹⁷⁸). De plus, les plaines gelées du pergélisol (permafrost) ne seraient plus, libérant ainsi du méthane, un gaz particulièrement toxique pour l'atmosphère...¹⁷⁹

La déforestation mondiale, due aux activités humaines, est en passe de déclencher "l'effondrement irréversible" de la civilisation humaine au cours des deux à quatre prochaines décennies, selon deux physiciens théoriciens spécialisés dans les systèmes complexes, qui estiment ce risque à 90%¹⁸⁰.

Le Centre pour l'étude des risques existentiels de l'Université de Cambridge, fondé en 2012 ainsi que l'équipe du chercheur Nick Bostrom de l'Institut pour le futur de l'humanité¹⁸¹, sont les fers de lance de la recherche mondiale en ce qui concerne le développement des outils d'analyse, d'anticipation et de prévention des risques existentiels. L'étude de ces risques soulève une question cruciale : comment les gouvernements devraient-ils allouer leurs ressources limitées et concentrer leur attention lorsqu'ils sont confrontés à une série de menaces aux probabilités de survenance variées, avec des échéances allant de l'immédiat à un avenir lointain¹⁸²?

D'autres questions peuvent être envisagées : Comment contraindre les firmes multinationales, souvent plus influentes que bon nombre d'Etats, à renoncer à leur politique irrationnelle d'exploitation à outrance des ressources de la planète ? Comment encourager les populations à faire évoluer, progressivement, leurs modes de vie en mettant fin à l'hyperconsommation et aux gaspillages ?

Parallèlement à cette hypothèse d'effondrement général et systémique, deux autres ont été avancées. La première, qui écarte totalement cette possibilité, repose sur l'idée que ce qu'il n'est jamais arrivé n'arrivera pas, position promue par Steven Pinker, notamment, bien qu'il ait depuis nuancé ses propos. La seconde, formulée par Jørgen Randers¹⁸³ (co-auteur du célèbre Rapport Meadows), qui pense qu'il n'y aura que des effondrements sociaux localisés.

Ce dernier auteur pense que " l'effondrement global n'est pas le plus probable – du moins pas dans les 50 prochaines années. Le plus probable, c'est que nous n'arrivions pas à faire redescendre la courbe des émissions de gaz à effet de serre suffisamment vite. Nous dépasserons probablement les + 2,5° C [par rapport à l'ère préindustrielle], ce qui entraînera des effondrements sociaux et localisés. [...] arrêter les énergies fossiles [fera disparaître] 70 à 80 % des émissions de gaz à effet de serre. Le climat pourra être stabilisé et l'effondrement de la biodiversité sera enrayé¹⁸⁴." C'est dire la complexité et l'ambiguïté entourant toutes prévisions dans ce domaine.

Si la pandémie de la Covid-19 a constitué un test précoce de la capacité à répondre aux crises planétaires, certaines parties du monde semblent avoir mieux réussi que d'autres. Face à l'accélération de la dégradation, l'humanité peut donc soit réagir de manière négative en faisant acte de déni, se réfugiant dans le protectionnisme et l'autoritarisme comme s'ils pouvaient la protéger des fléaux à venir ; soit proagir avec conscience, célérité et efficacité pour éviter la survenue de tous effondrements, quels qu'ils soient.

Ce que l'humanité entreprendra dans les 10 à 20 prochaines années déterminera le sort de la civilisation actuelle. Le dérèglement de mécanismes naturels tels que l'océan¹⁸⁵ n'est ni contrôlable, ni rectifiable par les êtres humains en l'état actuel de leurs connaissances.

Ainsi, la prise en compte des risques et la gestion de crises sont devenues des caractéristiques essentielles d'une bonne gouvernance. Celle-ci devra efficacement faire face à des défis qui se profilent déjà.

Chapitre 3 - Les défis de la gouvernance de demain

Le monde s'annonce tumultueux : les crises se multiplient et des risques existentiels apparaissent. La gouvernance devrait se hisser à la hauteur des enjeux déclinés précédemment, s'adapter aux nouveaux besoins et relever un défi de taille : celui de hausser la qualité des leaders qui l'exerceront.

1. Les nouveaux besoins de gouvernance

Dans le contexte actuel, les exigences en termes de gouvernance évoluent significativement avec les progrès technologiques et les nouveaux enjeux sociétaux. Dans trois domaines-clés, la nécessité d'une gouvernance adaptée devient de plus en plus critique.

1.1. La gouvernance de la planète

Un nouveau nexus s'impose pour le bien de l'humanité : **climat – ressources – énergie**. Il représente un défi majeur en raison des facteurs suivants :

- **L'urgence climatique**, le changement climatique progressant à un rythme qui s'accélère, nécessitant une action immédiate et décisive.
- **L'épuisement des ressources** (eau, minéraux, terres arables, biodiversité), qui s'intensifie sous l'effet de la surconsommation, de la croissance démographique et de modes de gestion non durables.
- La **sécurité énergétique**, qui exige une transition gérée de manière à ne pas aggraver la compétition pour d'autres ressources (comme l'eau et les terres rares pour la production) et à maintenir la stabilité de l'approvisionnement énergétique.
- Les **interdépendances complexes** et souvent non-linéaires entre ces différents éléments

La gouvernance de ce nexus est une priorité pour assurer un avenir durable, sécurisé et équitable. D'autant plus que les impacts du changement climatique, la disponibilité des ressources et l'accès à l'énergie ne sont pas uniformément répartis, intensifiant les migrations et les risques de conflits sociaux et géopolitiques en réponse à la pression constante exercée sur ce nexus.

Or, la Conférence des Parties 28 (COP), qui s'est tenue à Dubaï en décembre 2023 ainsi que la dernière Conférence de l'ONU sur l'Océan en 2022¹⁸⁶ ont montré que le consensus atteint n'est pas à la hauteur des enjeux réels : de la sorte, une bonne gouvernance de la planète demeure impossible à ce jour.

1.2. La gouvernance de la noosphère

La noosphère*, définie comme "l'ensemble des acteurs intervenant à l'intersection du système d'enseignement [plutôt éducatif] et de la société"¹⁸⁷, regroupe toute l'activité intellectuelle de l'humanité, c'est-à-dire toutes les activités cérébrales et mécaniques de mémorisation et de traitement de l'information.

Cette sphère de "connaissance" reflète l'imbrication de différents enjeux, aussi bien la gestion de l'information, qui circule sur Internet et sur les réseaux sociaux que la gestion de la diffusion des savoirs issus de la recherche publique et privée. Cela inclut en particulier, les savoirs produits par les firmes multinationales, qui se trouvent à l'avant-garde de l'intelligence artificielle par exemple ainsi que la capacité d'assurer la production et la diffusion de connaissances fondamentales et fiables¹⁸⁹.

La notion de **gouvernance du commun scientifique** ouvert aborde les connaissances scientifiques comme des biens communs, c'est-à-dire des ressources partagées, accessibles à tous, dont l'utilisation ne diminue pas la disponibilité. Cette notion contraste avec celle de propriété privée des connaissances et s'inscrit dans les principes de l'"Open Science", qui aspire à rendre la recherche plus accessible, transparente et collaborative.

Cependant, les structures de gouvernance actuelles tendent à entraver le partage ouvert des connaissances scientifiques. Elles sont soumises à de fortes tensions entre la nécessité d'un accès libre à la recherche (via des publications et des bases de données ouvertes) et les pressions économiques et institutionnelles, qui encouragent la privatisation des connaissances pour des motifs de rentabilité ou de prestige académique.

Différents modèles de gouvernance sont susceptibles de favoriser ou de freiner la création et la préservation de communs scientifiques. Ces modèles incluent les droits de propriété intellectuelle, les politiques publiques en matière de recherche et de promotion des pratiques de partage des connaissances ainsi que les modalités de collaboration entre les différents acteurs scientifiques (chercheurs, universités, financeurs, éditeurs).

La recherche d'un équilibre entre la privatisation et le partage du savoir est essentielle pour favoriser l'émergence et le développement de communs scientifiques durables¹⁹⁰.

Dans les modèles de science ouverte, le risque d'une "tragédie des communs"¹⁹¹ est bien réel, car les ressources partagées pourraient être surexploitées ou mal gérées sans règles de gouvernance claires. En outre, la question de la durabilité financière de ces modèles est primordiale, particulièrement, dans un contexte de ressources limitées et de concurrence intense pour le financement.

Dans ce sens, le mouvement vers un commun scientifique ouvert, bien qu'il offre de nombreuses opportunités pour améliorer la collaboration et l'efficacité de la recherche, nécessite des ajustements significatifs dans les politiques de gouvernance à tous les niveaux.

Un équilibre entre ouverture et protection, personnalisation et standardisation, est indispensable pour réussir la transition vers un modèle scientifique, plus collaboratif et transparent.

Une **bonne gouvernance de l'information et des médias sociaux** est impérative pour des raisons cruciales, reflétant les enjeux contemporains de la digitalisation et de la circulation rapide de l'information :

- La lutte contre la désinformation et les *fake news*, dont la propagation peut engendrer des effets dévastateurs, allant de la manipulation de l'opinion publique à l'incitation à la violence. Cela porte atteinte aux droits et libertés individuels (à travers des contenus haineux, illégaux, immoraux, ...), à la santé mentale (notamment, l'anxiété, la dépression, surtout chez les jeunes) et à la cohésion sociale. Il existe un besoin urgent et manifeste d'identifier, de contrôler et de réduire la diffusion de contenus mensongers ou trompeurs.

- La sécurité des données personnelles, en volumes considérables (*big data*), collectées par les plateformes de médias sociaux : ces données ont besoin d'être sécurisées au moyen de normes juridiques strictes.
- La stabilité démocratique, menacée par la désinformation et les ingérences extérieures, qui doit voir son intégrité garantie par l'ensemble des moyens légaux, notamment, par une régulation des pratiques de publicité politique et des relations entre les institutions nationales (telles que les ONG, les ordres professionnels, les partis politiques et les syndicats) et leurs homologues étrangères.

Par ailleurs, la **gestion de la diffusion des savoirs** issus de la recherche nécessite une gouvernance attentive pour :

- garantir l'intégrité et la qualité de la recherche dans un monde "marchandisé" où les conflits d'intérêts se multiplient, y compris au sein de la communauté scientifique ;
- veiller à ce que les droits intellectuels des chercheurs soient protégés et que les résultats de la recherche financée par des fonds publics soient accessibles au plus grand nombre, contribuant ainsi à la démocratisation du savoir (open science) ;
- orienter la recherche (ressources humaines et financières) vers les grands défis de notre temps, rationaliser l'effort de recherche (en favorisant un financement transparent et responsable, avec des allocations en fonction de l'importance et de la viabilité, ... des programmes ainsi que des résultats obtenus, éthique, ...) et garantir la diffusion des résultats auprès de l'ensemble des parties prenantes et/ou concernées.

La résolution de la plupart des problèmes sociétaux majeurs des prochaines décennies passe par le développement d'une collaboration dans différents domaines scientifiques et entre institutions à l'échelle globale, permettant des avancées significatives (*leapfrog*) en matière d'innovation, grâce à une bonne gouvernance mondiale des savoirs¹⁹².

1.3. La gouvernance du virtuel

Le virtuel désigne quelque chose qui existe sous une forme numérique ou simulée, plutôt que physique et tangible. Au cours des deux premières décennies du 21^{ème} siècle, un véritable monde virtuel a émergé, bâti sur des algorithmes et des processeurs physiques, comportant des métavers*, des intelligences artificielles de différentes typologies, des simulations, des œuvres artistiques, des systèmes de cryptages, des valeurs (*Non-Fungible Token-NFT** par exemple), sans oublier un cyberspace en constante évolution. Bien que distinct dans son mode d'existence, cet univers virtuel est intégré de manière inextricable dans le tissu de la réalité quotidienne.

Aussi, l'idée d'une gouvernance de ce monde parallèle au nôtre a-t-elle commencé à émerger. Bien que cet univers et ses "habitants" (intelligence artificielle) soient intangibles, les effets du monde virtuel sur le monde physique sont réels (touchant des domaines tels que la robotique, les systèmes boursiers, la tarification en ligne et la formation, ...). Plusieurs aspects font déjà l'objet de réflexions relatives à une telle gouvernance, qui reste encore à élaborer.

Cette gouvernance soulève fondamentalement la question de la protection des droits humains. De nombreux chercheurs arguent que la régulation ne doit pas se limiter à des considérations technique ou législative, mais doit aussi s'ancrer profondément dans des principes éthiques, qui respectent les droits individuels et promeuvent une société libre et équitable¹⁹³.

Des actions ont été déjà entreprises dans ce sens pour protéger les droits digitaux des citoyens. Elles émanent de plusieurs institutions dont les Nations Unies et l'Union européenne, laquelle œuvre activement à la réglementation de l'intelligence artificielle pour garantir la sécurité et les droits fondamentaux des citoyens.



Encadré n°15 : Les droits numériques des citoyens

Le développement du numérique, qui soulève de nouvelles questions quant à la protection des droits fondamentaux en ligne, impose une adaptation des cadres juridiques nationaux et internationaux.

Les prémices des droits numériques se retrouvent dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et dans le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, adopté en 1966. Cependant, c'est avec l'essor rapide d'Internet que la réflexion sur la problématique des droits numériques a pris une importance réelle.

L'Assemblée générale des Nations Unies a adopté, le 21 septembre 2020, la Résolution (A/RES/75/1), par laquelle les Etats membres affirment vouloir "améliorer la coopération numérique", dans le cadre d'un ensemble d'engagements visant à renforcer la gouvernance mondiale dans son ensemble. Dans le sillage de cette résolution, le Secrétaire Général de l'ONU a établi un Plan, définissant "les actions à entreprendre par la communauté mondiale pour que [toutes] les personnes soient connectées, respectées et protégées à l'ère numérique, [...] et que tous les droits humains soient respectés [...] d'ici 2030".

En 2022, l'Union européenne a défini une nouvelle législation intitulée : "L'Acte sur l'Intelligence artificielle de l'Union européenne". Celle-ci "jette les bases de la réglementation de l'intelligence artificielle dans l'Union européenne", y compris les droits numériques fondamentaux des citoyens¹⁹⁴.

Conscient de l'importance devant être accordée à la protection des droits numériques des citoyens, le Maroc a créé, en 2009, la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel. Depuis lors, plusieurs lois ont été promulguées, portant sur la protection des données à caractère personnel, la cybersécurité ainsi que les services de confiance pour les transactions électroniques

Dans cette perspective, le Maroc s'y prépare, en adoptant des législations telles que la loi n° 43-20 du 31 décembre 2020 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques¹⁹⁵ et la loi n° 05-20 du 25 juillet 2020 relative à la cybersécurité¹⁹⁶. De plus, le Royaume met en avant sa Stratégie nationale de la transition numérique à l'horizon 2030¹⁹⁷... ainsi que la mise en valeur de la Recommandation UNESCO sur l'intelligence artificielle analysée plus haut.

La réflexion, les divergences, les "appels" à l'action, les propositions, ... se poursuivent au sujet d'une gouvernance du virtuel concernant, notamment, les aspects suivants

- **L'intelligence artificielle intégrée** dans divers secteurs comme la santé, la finance ou la sécurité : l'encadrement des questions éthiques, de la transparence des algorithmes et de la responsabilité des décisions automatisées (armes autonomes, en particulier, celles de destruction massive que l'ONU¹⁹⁸ et des ONG¹⁹⁹ - à la différence des gouvernements occidentaux en général- veulent limiter et/ou interdire, véhicules sans conducteur, ...).
- La **cybersécurité** : la protection contre les cyberattaques, le vol de données et les autres menaces en ligne (auxquels certaines puissances ont recours et s'en accusent réciproquement) pour préserver la vie privée des utilisateurs, dans un contexte de déclin de la souveraineté des Etats-nations face à l'émergence des technologies numériques²⁰⁰ et de leur usage malhonnête.
- La **Blockchain**²⁰¹ : le suivi des filières de blanchiment, la lutte contre la corruption et les malversations s'avèrent des plus indispensables

Le recentrage progressif sur l'humain et ses droits au sein de la civilisation mondiale fait apparaître un besoin croissant de gouvernance éthique : quels leaders de demain pour construire et exercer une telle gouvernance face aux complexités et au risque de chaos ?

2. Le chaos et le leadership

2.1. Demain, le chaos ?

Le terme " chaos " a plusieurs significations, allant de la désorganisation ou la confusion totale à un concept scientifique plus précis désignant "un système dynamique très sensible aux conditions initiales, souvent imprévisible dans son comportement à long terme, malgré des lois "déterministes"²⁰² ". Retenir cette dernière définition conduit à s'interroger sur les raisons de cette "hyper-sensibilité" du système global auquel les activités humaines ont donné naissance.

L'hypersensibilité du système global

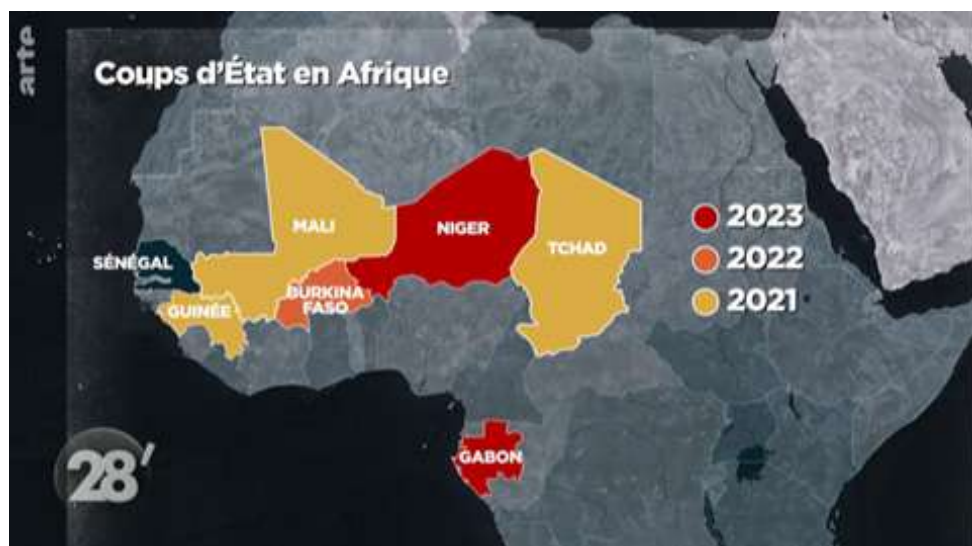
Trois facteurs majeurs sculptent l'état du monde :

- Les **cycles de transformation de très long terme** (grandes transitions): l'humanité traverse l'un de ces cycles en ce moment et les turbulences VUCA² se manifestent à travers une polycrise* durable (cf. chapitre 1 de la deuxième partie du rapport).
- Les **mégatendances structurelles**, dont l'exacerbation fragilise l'équilibre global du système eu égard aux diverses pressions telles que l'empreinte anthropique sur l'environnement, les dynamiques démographiques, la pollution, la surconsommation... (Cf. chapitre 2 de la deuxième partie du rapport).
- Les **nouvelles tendances** issues des dynamiques d'évolution sociétales, technologiques, géopolitiques et économiques, qui se dessinent progressivement... (Cf. chapitre 2 de la deuxième partie du rapport).

La conjugaison de ces facteurs conduit à une instabilité croissante du système mondial. En témoignent des événements politiques, économiques, sociaux ou naturels, qui défont les attentes raisonnables et provoquent une incertitude généralisée : par exemple, la récente série de coups d'Etats en Afrique (cf. carte ci-dessous), l'ascension politique de certains Etats du "Sud global" et les trois crises nucléaires potentielles autour de la Russie, l'Iran et la Corée du Nord²⁰³.

Dès lors, les mécanismes traditionnels de stabilisation s'avèrent impuissants face à ces bouleversements qu'il s'agisse des conflits géopolitiques violents (les guerres en Ukraine, au Soudan, à Gaza et même au Liban), des crises économiques, à l'instar de celle déclenchée par la pandémie de la Covid-19, dont les répercussions se font sentir bien au-delà de l'épidémie ou encore des innovations technologiques, comme l'irruption généralisée de l'intelligence artificielle générative, impactant directement la transformation des métiers et entraînant des vagues massives de licenciements, notamment, chez les GAFAM* et dans d'autres secteurs.

Figure n°10 : Les coups d'Etat en Afrique



Source : ARTE, 2023

L'interdépendance mondiale, tant géopolitique qu'économique ou la mondialité des transformations technologiques ainsi que les dégradations environnementales participent, fortement, à cette hypersensibilité du système. Jamais l'effet papillon - un concept lui-même issu de la théorie du chaos, qui montre que des actions apparemment mineures ou des événements insignifiants peuvent déclencher une chaîne de réactions aboutissant à des changements majeurs et imprévisibles à grande échelle - n'a été aussi visible. Ce phénomène se vérifie aussi bien sur les marchés financiers, à travers les événements climatiques que dans l'élargissement/ et la propagation des conflits. Le rejet soudain, généralisé et transgénérationnel des politiques de certaines puissances occidentales en Afrique en est un exemple frappant de cette hyperréactivité propre aux systèmes ultrasensibles²⁰⁴.

Enfin, ce que l'on a longtemps considéré comme un modèle de stabilisation du monde, la **démocratie** montre des signes de vacillement. Bien qu'elle soit devenue, sous une forme ou une autre, le régime politique prédominant²⁰⁵, ses principales composantes – l'Etat de droit, la séparation des pouvoirs, le respect des droits de l'Homme – sont de plus en plus bafouées. En Parallèle, alors que la régionalisation apparaissait être la principale tendance stabilisatrice de l'ère "post-mondialisation", notamment, à la suite de la crise de la Covid-19, elle se trouve considérablement fragilisée par la montée de tendances souverainistes affirmées.

Cet état hypersensible du système-monde est aggravé par la nature même des problèmes à résoudre, qui deviennent inextricables, souvent qualifiés de (*wicked problems*).

Les wicked problems (problèmes inextricables)

Plus les civilisations évoluent, plus elles deviennent complexes. Leur expansion géographique et culturelle s'accompagne d'interdépendances croissantes dont la gestion devient ardue. Ainsi, sous réserve des "complexifications" voulues (Cf. supra, section relative au monde VUCA - Complexité), l'apparition naturelle des *wicked problems*²⁰⁶, des problèmes complexes, qui sont difficiles à résoudre en raison de leurs multiples facettes interdépendantes, fluctuantes, incertaines, conflictuelles, avec des enjeux et des défis élevés ... rend les solutions traditionnelles insuffisantes ou temporaires.

Ces problèmes sont généralement sans solution immédiatement claire, fortement interconnectés, soumis à des contraintes réelles entravant les tentatives de les résoudre sans risques : la pauvreté, l'inadaptation des systèmes éducatifs, les questions de durabilité, de développement urbain²⁰⁷, d'adaptation au changement climatique²⁰⁸, l'utilisation des OGM, ... Ils se distinguent par plusieurs spécificités :

- Pas de définition exhaustive ni de solution apparente.
- Propres à des systèmes complexes, non-fermés et fortement interdépendants; fondés sur des causes interdépendantes et souvent contradictoires²⁰⁹.
- Absence de solution définitive, impossibilité d'essais sans conséquences significatives et des solutions, qui ne peuvent pas être catégoriquement justes ou fausses, mais plutôt bonnes ou mauvaises, ...

- Généralement associés à des questions de politique publique et de planification sociale où chaque tentative de solution est susceptible d'affecter le problème lui-même ou de créer d'autres problème²¹⁰.

L'aggravation et la multiplication récente des problèmes inextricables sont attribuables, notamment, à deux tendances émergentes :



- La **mondialité**, qui conduit à l'apparition simultanée des mêmes problèmes dans plusieurs pays du monde et favorise l'interpénétration croissante du local et du global, contribuant à l'effacement des frontières nationales. Cette dynamique rend impossible la résolution de ces problèmes à l'échelle d'un pays et privilégie la coopération internationale dans l'intérêt national. En effet, le monde ne peut réaliser ses promesses et contenir ses périls qu'à travers une coopération étendue et ambitieuse au-delà des frontières.
- L'**accentuation des attentes** de nature paradoxale, exprimées par un ensemble d'acteurs (société civile, corps social, populations) envers un autre groupe (dirigeants, actionnaires, législateurs, ...) et vice-versa, qui se manifeste de diverses manières : l'exigence de changement mais le refus de tout changement, la réclamation de toujours plus de droits mais sans les assortir de devoirs, la volonté de gagner plus de revenus mais de travailler moins, d'assurer sa sécurité mais en maximisant sa liberté et inversement. Cela reflète, plus généralement, le souhait de réaliser une transition vers la durabilité mais sans pour autant changer de modèle économique, ni de mode de vie, à commencer par les habitudes de consommation, ... Ces injonctions paradoxales constituent un tel frein et de tels obstacles à la résolution des problèmes que ceux-ci deviennent inextricables

Ainsi, de nombreuses conditions sont réunies pour expliquer à la fois la très grande motilité du système mondial et la prolifération de problèmes inextricables, qui pourraient mener au chaos dans le sens d'une extrême désorganisation. Pour éviter d'en arriver là, un leadership adéquat est nécessaire.

2.2. Des leaders pour la gouvernance de demain

L'ensemble des éléments abordés dans cette seconde partie du rapport montre combien il est indispensable que les dirigeants actuels et plus encore ceux de demain- dans les secteurs public et privé- se préparent au monde à venir, déjà en partie là.

Le dirigeant de demain se caractérise par l'autorité éthique et juridique qu'il exerce, sa capacité à concentrer son action sur la gestion ainsi que son rôle-clé dans le maintien de la stabilité au sein de son organisation. Son style de management repose généralement sur les principes de la bonne gouvernance (Cf. chapitre 1 de la partie 3). Il inspire et influence les autres par son charisme, ses idées et sa faculté à communiquer une vision, qui transcende l'horizon immédiat. En mobilisant par l'émotion et l'inspiration raisonnées, il oriente ses efforts vers la transformation positive de son organisation. Jouant un rôle de catalyseur de l'innovation et du renouveau, il est reconnu et perçu comme tel.

Cependant, un **déficit de leadership** est observé aujourd'hui chez les décideurs, tant au niveau national que mondial, caractérisé par :

- un déficit d'adaptation et de capacité de décision, qui se manifeste par des réponses insuffisantes aux crises, ce qui révèle un manque de préparation et de courage²¹¹ ;
- une vision, qui privilégie les gains à court terme (financiers, électoraux, de prestige, ...) au détriment d'une vision à long terme intégrant la durabilité environnementale et sociale et privilégiant la gestion des grands enjeux mondiaux²¹² ;
- une intégrité toute relative, marquée par la corruption, l'abus de pouvoir et d'autres pratiques immorales²¹³ ;
- un déficit de communication avec le public et de collaboration avec d'autres leaders, qui freine la mise en place rapide de solutions et suscite des réponses inadéquates à des problèmes transversaux et transnationaux²¹⁴.

Un renforcement du leadership est donc impératif pour répondre efficacement aux défis complexes évoqués précédemment. A cet égard, il est essentiel de former une nouvelle génération de leaders, qui soit non seulement techniquement compétente mais aussi profondément engagée envers les principes éthiques, la soutenabilité et la résolution de problèmes (*problem solving*).

Toutefois, à quelques exceptions près, la plupart des systèmes éducatifs nationaux rencontrent des difficultés à s'adapter aux besoins changeants de la société moderne et à préparer efficacement les apprenants (élèves, étudiants, stagiaires, ...) à un avenir complexe et interconnecté. Quatre besoins témoignent, particulièrement, de cette difficulté globale à passer d'un enseignement médiocre ou moyen pour accéder à un enseignement de qualité, capable de former des élites éclairées (compétentes, polyvalentes, intègres et consciencieuses) :

- **La préparation aux compétences du 21^{ème} siècle** : les systèmes éducatifs éprouvent souvent des difficultés à intégrer et à enseigner des compétences essentielles pour évoluer dans une économie globale et technologiquement avancée. Cela inclut des aptitudes telles que la pensée critique, l'approche systémique et anticipatrice, la recherche et la créativité, la collaboration et la communication et la maîtrise technologique (cf. infra). De plus, ces systèmes doivent préparer les apprenants à comprendre et affronter des défis cruciaux comme la lutte contre les effets du changement climatique et le développement durable.
- **La diversité des profils** : les multiples inégalités d'accès à une éducation de qualité restreignent les opportunités pour de nombreux jeunes de faire état de leurs aptitudes. Cette situation perpétue non seulement les cycles de pauvreté et d'exclusion sociale, mais réduit la richesse potentielle que pourrait offrir la diversité des profils de leaders.
- **La maîtrise des technologies-clés** : en raison d'un manque de volonté, de mauvaises allocations, de gaspillages ou d'une insuffisance réelle de ressources humaines et financières, peu de systèmes éducatifs parviennent à intégrer efficacement la technologie dans les pratiques pédagogiques, en vue de favoriser un enseignement plus personnalisé et à permettre l'apprentissage théorique et pratique des technologies essentielles à comprendre et à maîtriser comme l'intelligence artificielle et les technologies virtuelles.

Une véritable transformation des systèmes éducatifs nationaux s'avère opportune pour préparer l'émergence d'une future génération de leaders à même d'affronter les problèmes inextricables de demain. Ceci requiert les **capacités de leadership** suivantes :

- Penser de manière systémique et holistique pour comprendre les interdépendances au sein de systèmes complexes²¹⁵.
- Faire preuve d'une capacité d'anticipation et de vision à long terme, pour anticiper les problèmes futurs et mettre en place des solutions soutenables à long terme²¹⁶.
- Communiquer clairement et collaborer efficacement avec divers groupes pour établir des ponts entre différents secteurs, cultures, disciplines, ... afin de développer une approche intégrée et inclusive de la gouvernance.
- Etre ouvert et s'adapter aux nouvelles idées et méthodes de travail pour répondre rapidement aux crises et aux opportunités émergentes.
- Faire preuve d'une éthique forte et d'une intégrité sans faille pour lutter contre la corruption persistante²¹⁷, les fausses informations (*fake news*) et les crises de légitimité qui touchent les dirigeants et les responsables à tous les échelons.
- Cultiver une perception fine des contextes locaux pour adapter les solutions aux enjeux mondiaux au plus près des populations, dans le respect de la diversité et de l'équité²¹⁸.

Ainsi, pour forger une gouvernance apte à faire face aux problèmes inextricables et pour éviter que le chaos se développe²¹⁹, les leaders de demain devront disposer des compétences que les systèmes éducatifs nationaux peinent aujourd'hui à dispenser. Ces compétences vont au-delà des contenus éducatifs traditionnels : elles impliquent une meilleure compréhension des dynamiques sous-jacentes aux problèmes inextricables, des approches innovantes et interdisciplinaires, une compréhension profonde des personnes et des contextes locaux concernés et une reformulation des problèmes pour trouver des solutions viables.

De surcroît, étant donné que les *problèmes inextricables* ne peuvent, généralement, pas être résolus par des individus seuls, les futurs leaders devront être en mesure d'instaurer des modes de résolution collaboratifs, impliquant un large éventail de parties prenantes, de plus en plus diversifiées et aux intérêts souvent divergents. Cela inclut des compétences en management de l'intelligence collective, en négociation et en médiation, ...

De nombreux leaders reconnaissent, aujourd'hui, l'importance et l'urgence de problématiques mondiales telles que le changement climatique, la sécurité alimentaire, la migration et la mobilité internationales, la course aux armements, aux compétences humaines, aux ressources et à la maîtrise de l'intelligence artificielle et du digital, sans oublier la gestion des pandémies, ... Toutefois, ils se reconnaissent aussi démunis face à ces défis, ce qui justifie le développement croissant de la formation continue en leadership²²⁰.

PARTIE III

PROPOSER

Chapitre 1 – Les piliers de la bonne gouvernance

Le modèle de développement esquissé dans le rapport stratégique de l'IRES en 2019, tout en affirmant la centralité de l'être humain dans le processus de développement (mettant en avant l'unicité du genre humain, une économie humanisée, un Etat du Care ainsi que le droit à la différence), a mis en évidence la nécessité de repenser la gouvernance pour l'adapter au monde de demain selon quatre axes majeurs suivants :

- **L'utilisation de l'intelligence collective** (contribution citoyenne, concertation, information objective, ...).
- **La rationalisation des ressources et des usages** (mutualisation, coordination, évaluation, rationalisation, notamment, par la digitalisation).
- **La mise en place du principe de la subsidiarité** : organisation de la responsabilité des pouvoirs publics territoriaux (gouvernance multi-niveaux), transparence de l'action publique, reddition de comptes, mise en capacité des parties prenantes.
- **Le recours à la science et aux faits** comme fondement de l'action publique : recours systématique aux communautés épistémiques et scientifiques fiables et crédibles, instance d'anticipation multi-niveaux, autorité effectivement indépendante de veille et de validation des informations publiques, afin d'éviter l'écueil de la censure politicienne, approche systémique, évaluation.

Ces axes obéissent à deux grands principes :

- **La prévalence de la justice et de l'éthique** : ce principe se manifeste à travers la lutte contre la corruption, le combat contre la discrimination, l'ouverture des données publiques pour l'ensemble des citoyens, l'interdiction de la spéculation sur les biens de première nécessité et des pratiques nuisibles à l'environnement, l'application de sanctions proportionnées, ...
- **La flexibilité et l'adaptation aux besoins des services publics** : l'instauration d'une culture généralisée de l'anticipation, une gestion axée sur les projets ou les missions, une évaluation des résultats par les usagers, la prévalence de la facilité pour les utilisateurs, la simplification et la digitalisation des procédures administratives sous l'égide du principe "faire mieux et plus vite".

A la lumière de ce qui a été exposé dans la deuxième partie du présent rapport, il importe de mettre l'accent sur quelques principes directeurs et de compléter ce référentiel par deux nouveaux axes : promouvoir une identité planétaire et donner la priorité à la résolution des problèmes.

1. Les principes directeurs transversaux

1.1. La factualité et la rationalité

La factualité

La factualité est la qualité de ce qui est fondé sur des faits, des preuves ou des données vérifiables. A travers l'observation ou l'expérience, un énoncé factuel peut être vérifié ou réfuté.

La science est basée sur l'observation de la réalité et des faits. Ceux-ci ne se limitent pas à ceux observés à l'œil nu. La perception que l'on a des faits ou de la réalité peut être trompeuse. Pour cette raison, des méthodes, des moyens, des instruments d'observation ont été développés pour appréhender le plus exactement possible la réalité aussi bien en sciences exactes qu'en sciences sociales. La cause (factuelle) d'un fait, d'un acte et d'un événement peut n'être qu'un facteur secondaire, masquant ainsi la cause première.

La factualité est intrinsèque à l'acte de gouvernement pour que celui-ci ait un impact. Sans une information précise et documentée sur les phénomènes que l'action publique entend adresser, celle-ci est vouée à l'inaction ou à l'erreur.

Dans un contexte marqué par des guerres d'experts, la désinformation et la prolifération de fake news, la perception de la réalité devient de plus en plus brouillée. Il en résulte une inaction grandissante face aux problèmes inextricables, qui menacent la survie même de l'humanité. Les décisions issues des récentes COP témoignent de l'inadéquation des mesures prises au regard de l'ampleur et de la rapidité des phénomènes qu'elles sont censées prévenir ou combattre.

Afin de fonder l'action publique sur la science et les faits avérés (factualité), il est nécessaire de mener les actions opérationnelles suivantes, présentées selon deux orientations générales :

- **Développer la connaissance factuelle :**
 - ✓ Assurer une formation continue aux collaborateurs afin de renforcer et d'actualiser leurs compétences.
 - ✓ Imposer le respect systématique des principes méthodologiques de base: l'application de la pensée systémique à tous les processus de recherche comme d'action, l'expérimentation avant toute généralisation, l'évaluation sur le terrain (*in-situ*) des mesures adoptées ainsi que l'interopérabilité des données.
 - ✓ Instaurer un devoir de centralisation de l'information ouverte et mettre en place des structures de centralisation virtuelle des connaissances.
- **Améliorer l'accès à la connaissance / Développer et internationaliser la connaissance / Disséminer la connaissance mondiale :**
 - ✓ Instaurer la possibilité de solliciter les communautés épistémiques et scientifiques mondiales afin d'éclairer les décideurs préalablement à l'action, garantissant ainsi que l'action publique repose sur des savoirs actualisés et fiables.
 - ✓ Créer, au niveau national ou régional, une autorité de veille scientifique et technique, vérifiant et synthétisant les nouvelles informations avant de les mettre à la disposition du grand public.

La rationalité

La factualité est indissociable de la rationalité, laquelle consiste en la capacité de raisonner, d'analyser et de prendre des décisions sur la base d'arguments logiques et cohérents.

Elle s'appuie sur le raisonnement et la réflexion, distincts de la croyance. Il existe différents modes de raisonnement en général : déductif, inductif, par analogie, concessif, par l'absurde. En droit, il y a les raisonnements *a contrario*, *a fortiori*, *a pari*, téléologique et syllogistique. Il faut faire un usage approprié de chacun de ces modes, selon les disciplines concernées.

Une bonne gouvernance mondiale nécessite de recourir à ces divers modes de raisonnement, suivant qu'il s'agisse de domaines scientifiques et technologiques ou de ceux des sciences "molles", notamment, le droit international censé en poser et en faire respecter les normes et faire fonctionner comme il se doit les institutions internationales, les autres acteurs des relations internationales et les firmes multinationales.

Dans un monde interdépendant, interconnecté et, par conséquent, fragilisé, une bonne gouvernance doit appréhender avec rationalité, éthique et précision le degré de complexité, l'étendue et la gravité des dysfonctionnements,...

La situation critique à laquelle l'humanité est parvenue avec le dépassement de plusieurs limites planétaires devrait nous inciter à prendre des mesures urgentes, consistant à rétablir la rationalité dans tous les domaines où elle a été abandonnée, édulcorée ou déformée. La rationalité est plus que jamais une condition sine qua non de la bonne gouvernance.

1.2. La participation et la transparence

La participation et la transparence sont des éléments essentiels dans la définition même de la gouvernance, qui se distingue du concept traditionnel de gouvernement.

La participation

La participation et l'intelligence collective vont de pair. Ces deux actions peuvent être qualifiées de réussies si elles permettaient de :

- **privilégier la concertation comme mode de décision**, en dissociant les réformes de l'action publique des contingences politiques et électorales ;
- **favoriser les projets participatifs**, à travers la mise en place des cadres de participation, de concertation et de collaboration citoyennes ;
- **faciliter et développer la contribution citoyenne** par la conception d'une vision convaincante, porteuse de sens et la communiquer avec clarté ; Informer systématiquement le citoyen sur les conséquences structurelles de l'action publique.

Toutefois, plus la participation est large, plus il devient difficile d'obtenir un consensus, comme le montrent les grandes conférences onusiennes.

Figure n°11 : Carte mentale de l'intelligence collective



Source : L'intelligence collective des peuples - Recherche Images (bing.com)

La transparence

La transparence est une condition essentielle de l'acquisition et du maintien de la confiance des participants et des parties prenantes externes quand le processus de la gouvernance l'exige, comme c'est souvent le cas en vertu de l'interdépendance et l'interconnexion soulignées plus haut.

Dans ce domaine, le rôle de la société civile internationale honnête est appréciable. Elle examine les diverses formes de gouvernance nationale, des Etats-Unis et d'autres puissances jusqu'aux pays les moins influents et en montre les avancées, les insuffisances et les défaillances. Elle fournit ainsi les conclusions de ses travaux aux parties prenantes, aux opinions publiques, aux experts, ... pour éclairer leurs décisions, les incitant à agir (coopérer, boycotter, ...) ou, dans certains cas, à s'abstenir.

Ainsi, la factualité, la rationalité, la participation et la transparence constituent autant de principes adéquats pour aborder les crises avec l'agilité pédagogique nécessaire.



1.3. L'agilité pédagogique de la crise

L'agilité consiste à rendre les pouvoirs publics plus flexibles et mieux adaptés aux besoins. Elle suppose une transformation de ce qui est déjà institué, évitant aux institutions de ne pas rester figées sur leurs acquis, bloquant toute évolution.

Pour qu'une véritable ouverture au changement ait lieu, trois mécanismes doivent être mis en place pour ce qui est de la gouvernance publique :

- Une **véritable pédagogie de la crise**, qui fasse comprendre à chaque responsable, élu, fonctionnaire, voire citoyen, la nécessité impérieuse d'une transformation de l'action publique.
- Un **management fondé sur la confiance et la liberté d'initiative**, avec l'évaluation pour corollaire ; une rétribution (progression des carrières, nomination à d'autres responsabilités, ...) qui ne soit plus alignée sur l'ancienneté mais sur une expérience solide et avérée et la capacité à faire progresser l'institution ou l'entité concernée.
- Une **diversification des recrutements** au profit d'une plus grande diversité en termes de catégories socioprofessionnelles, avec pour condition préalable d'avoir travaillé au moins quelques années dans le secteur privé.

La "pédagogie de la crise" ne consiste pas seulement à expliquer l'état du monde mais aussi à faire toucher du doigt les problématiques réelles en envoyant régulièrement les fonctionnaires sur le terrain, aux côtés des populations locales confrontées à des défis majeurs ou récurrents. Cette prise de conscience des réalités quotidiennes devrait faciliter la collaboration, la solidarité, l'élaboration de solutions pratiques et l'argumentation nécessaire à une prise de décision rapide.

L'agilité des pouvoirs publics face à la crise requiert que soient adoptés les deux principes suivants :

- **Développer chez les autorités publiques une culture de l'anticipation** permettant d'affiner la vision et d'entreprendre des démarches proactives : application de nouveaux modes de gestion de projet tels que la méthode SCRUM , mise en place de nouveaux modes d'organisation, adoption d'un cadre législatif souple qui favorise l'agilité et allègement des voies hiérarchiques et promotion d'une gestion par projet ou par mission.
- **Protéger et faciliter la vie des administrés**, en les considérant comme des clients et non des usagers.

2. Deux nouveaux axes

2.1. Vers une identité planétaire

L'identité planétaire est définie par *The Centre for Planetary Identity* comme étant "l'expérience ressentie de l'appartenance à la planète entière, laquelle inclut tout l'environnement naturel ainsi que la toile complexe de la vie, qui lie l'humanité et ses environnements construits et ses nations à toute la nature et la biosphère."²²²

Ce centre rappelle les "menaces globales croissantes concernant la durabilité même de la civilisation moderne²²³ et la nécessité "de solutions mondiales [au] moment [où] il y a une vague de séparatisme et de l'esprit partisan qui transforme les groupes identitaires en groupes conflictuels."²²⁴

L'idée d'une identité planétaire suggère un sens d'appartenance commune à la Terre, transcendant les identités ethniques, nationales, culturelles, culturelles traditionnelles, ... Elle est susceptible d'ouvrir ces identités les unes sur les autres dans un esprit de compréhension mutuelle et de complémentarité, en vue de mettre fin aux aspects négatifs de la gouvernance actuelle.

Les mouvements "One Health, One Planet, One Ocean" témoignent de l'émergence d'une telle identité planétaire. Plusieurs facteurs concourent à cette émergence :

- La **globalisation des communications**, notamment, via Internet, les réseaux sociaux et les autres plateformes numériques, facilite l'émergence d'une conscience globale et interconnectée. Cela permet une diffusion rapide des informations et des idées au-delà des frontières, favorisant une certaine uniformisation des cultures et des valeurs²²⁵, bien que les conséquences de ce phénomène puissent être sujettes à débat.

La nature même des cultures se base sur le principe de la diversité. Or, le constat qui découle de cette globalisation est qu'il y a une prédominance de la culture occidentale, qui effrite et déstabilise petit à petit les cultures qui tentent de résister à "l'occidentalisation des sociétés". Dans ce contexte, l'identité planétaire devrait ainsi se baser sur un consensus de valeurs humaines communes et universelles, tout en respectant les spécificités de chaque culture.

Par ailleurs, il importe de faire face à au moins deux problèmes : "l'infobésité", avec un dispositif communicationnel empreint de contradictions, d'ambiguïtés, de changements et de résistances, tout en reflétant aussi des vécus réels des sociétés et de la communauté internationale ainsi que le fait qu'une bonne partie de l'humanité n'y est pas active, n'y a pas encore accès au dit dispositif ou n'a aucun moyen d'y accéder dans un proche avenir.

C'est le cas des pays à faible revenu où seulement 27% de la population avaient accès à Internet en 2023, tandis que dans les pays à revenu élevé, ce taux s'élevait à 93%. Cet écart de 66 % met en évidence l'ampleur du fossé numérique, qui sépare les pays à revenu élevé de ceux à faible revenu.



- Les **graves atteintes à l'environnement mondial** ayant accéléré le changement climatique anthropique, la menace de guerres à grande échelle, la militarisation de l'espace, les risques d'un éventuel mauvais usage de l'intelligence artificielle, ... exigent une réponse coordonnée à l'échelle planétaire. Cela renforcerait au sentiment d'une destinée commune et d'une identité planétaire où les actions individuelles et locales ont des implications mondiales. Les accords internationaux, comme le Protocole de Kyoto de 1997 sur la réduction des émissions des gaz à effet de serre dues à l'activité humaine²²⁶ et l'Accord de Paris de 2015 sur le climat, illustrent cette interdépendance et la mobilisation partielles autour d'une action collective, même si ceci a été avant tout le fait de la volonté des deux plus grands pollueurs, la Chine et les Etats Unis.
- Des **mouvements, comme ceux en faveur de la justice climatique, des droits humains et contre les inégalités économiques et sociales**, ont certaines réussites à leur actif, jouissant d'une portée et d'une résonance mondiales. Ces initiatives favorisent une solidarité transnationale, reflet de cette identité planétaire en pleine émergence.
- Les **nouvelles générations, généralement plus informées, plus mobiles et plus connectées que les précédentes**, semblent s'être débarrassées de la peur de l'Autre grâce à une éducation plus internationale (mobilité universitaire), à des échanges culturels en hausse (comme les séjours linguistiques, Erasmus+, ...) ainsi qu'à l'accès à de nombreux médias, y compris virtuels, hors ceux mainstream, le tout contribuant à l'élargissement des perspectives individuelles et à la compréhension interculturelle, renforçant le sentiment d'appartenance et la conscience planétaire.

Toutefois, la conscience planétaire des nouvelles générations est à nuancer; certains jeunes semblant déconnectés des enjeux planétaires dans un contexte de regain d'individualisme et d'hédonisme. De plus, les nouvelles générations ne sont pas nécessairement homogènes à travers le monde et développent parfois une anxiété sociale, ce qui complique leur rapport à l'Autre.

De ce fait, il apparaît nécessaire d'intégrer cette planétarisation émergente dans le référentiel de la gouvernance, sous deux aspects :

- **Œuvrer pour faciliter la gouvernance mondiale** à travers la standardisation des normes et les échanges, entre autres, entre responsables politiques, universitaires et fonctionnaires (comme le réseau *Public Sector Foresight Network* réunissant des fonctionnaires en charge de la prospective dans différents pays), ... Cette approche requiert, également, une coopération étroite avec les organismes mondiaux (Nations Unies, Forum Economique Mondial, ...) ainsi qu'avec des organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux.
- **Favoriser le développement de cette identité planétaire**, en l'intégrant dans les programmes éducatifs et en développant l'interculturalité de pair avec de vraies valeurs humaines communes et universelles accessibles à tous les citoyens.

La promotion d'une identité planétaire passe, aussi, par l'instauration de la mondialité, en empruntant les sentiers suivants :

- **Protéger les droits de chaque être humain**, indépendamment de son lieu de naissance ou de résidence.
- **Favoriser la mobilité** : assurer la libre circulation des personnes à travers le monde dans le respect des droits des populations autochtones.
- **Préserver les ressources constitutives du bien commun de l'humanité.**
- **Favoriser la perméabilité linguistique**, en valorisant le multilinguisme et les langues véhiculaires.
- **Accélérer le processus de planétarisation politique.**

- **Etablir une nouvelle forme de coopération internationale post-mondialisation.** A cet effet, il faudrait :
 - ✓ repenser et construire un nouveau système international, englobant non seulement les dimensions politiques, mais aussi économiques et sociales;
 - ✓ plaider pour une réforme des institutions internationales, comprenant une généralisation de la règle " one man, one vote " et la création de nouveaux organes tel qu'un Conseil des sages ;
 - ✓ adopter une approche proactive s'agissant des problématiques globales.
- **Coconstruire un socio-écosystème résilient**, en menant des programmes d'intérêt mondial à vocation normative.

Encadré n°16 : La bonne gouvernance au service de l'identité planétaire

Une bonne gouvernance globale, déployée à des niveaux national, régional et local, pourrait significativement contribuer à l'émergence d'une conscience collective planétaire et à la construction d'une véritable identité planétaire. S'ils sont menés à bien, les objectifs de l'Agenda 2030, les dernières mesures internationales en vue de gouverner l'intelligence artificielle, la soumission tant revendiquée des firmes multinationales, des autres entreprises et acteurs de cette même gouvernance au droit, c'est à dire à des règles obligatoires de conduite, ... constituent une base solide de cette identité planétaire. Encore faut-il amener les Etats s'estimant au-dessus du droit à l'accepter et à l'implémenter.

Le mouvement de la citoyenneté mondiale, partie de cette construction planétaire, a été qualifié par l'ONU en 2016 de "force nouvelle et vitale"²²⁷. L'UNESCO promeut ce mouvement par l'éducation à la citoyenneté mondiale²²⁸. De même, diverses organisations mondialistes de la société civile telles que les Citoyens du Monde et l'Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne, œuvrent dans le même sens.

Combien même insuffisants, les progrès réalisés et les voix élevées dans cet esprit, représentent néanmoins un pas en avant sur le chemin de cette identité émergente et d'une gouvernance planétarisée dont l'exemple le plus manifeste est la gouvernance climatique espérée, sur la voie.

2.2. La priorité à la résolution des problèmes

La gouvernance, nationale ou mondiale se trouve confrontée à la nécessité de **trouver des solutions appropriées** à la polycrise, aux risques existentiels et aux problèmes inextricables. **Une priorité maximale** doit être accordée à la résolution des problèmes complexes (*complex problem-solving*).

L'élaboration de solutions adaptées aux problèmes les plus inextricables²²⁹ devrait se conformer aux caractéristiques suivantes :

- Tenir compte des dommages collatéraux et des effets en cascades (il faudrait éviter de créer de nouveaux problèmes en essayant d'en résoudre d'autres).
- S'assurer de la soutenabilité technique de la solution trouvée à l'échelle et dans le contexte socio-économique de son application (transposabilité).
- Ecouter, dialoguer et coconstruire ces solutions avec les parties prenantes (l'intelligence collective est essentielle pour favoriser une approche collaborative).
- Mettre en place les outils et des systèmes d'évaluation permettant de suivre l'implémentation de la solution, d'en mesurer l'effectivité, d'assurer son adéquation et sa durabilité.

L'**innovation orientée défi** (*Challenge-led innovation*) est un instrument essentiel de cette résolution de problèmes complexes. Cette nouvelle approche²³⁰, se voulant adaptée aux problèmes inextricables dont ceux à dimension sociale²³¹ (recentrage sur l'humain), développée par le Griffith Centre for Systems Innovation²³², oriente le processus d'innovation vers la résolution de problèmes spécifiques et urgents. Elle se distingue par sa focalisation sur des défis concrets et de grande envergure (changement climatique, sécurité alimentaire, santé publique, ...), impliquant généralement la collaboration entre différents acteurs (incluant les institutions académiques, les entreprises, les gouvernements et parfois même le grand public)²³³.



Une telle approche intègre des éléments essentiels pour tout décideur, à savoir : le leadership et la culture, les récits (narratives) et les facteurs moteurs (*drivers*), les principes de la gouvernance adaptative (cf. infra), les flux de financement et d'investissement ainsi que les compétences et la capacité d'agir (*capability & capacity*).

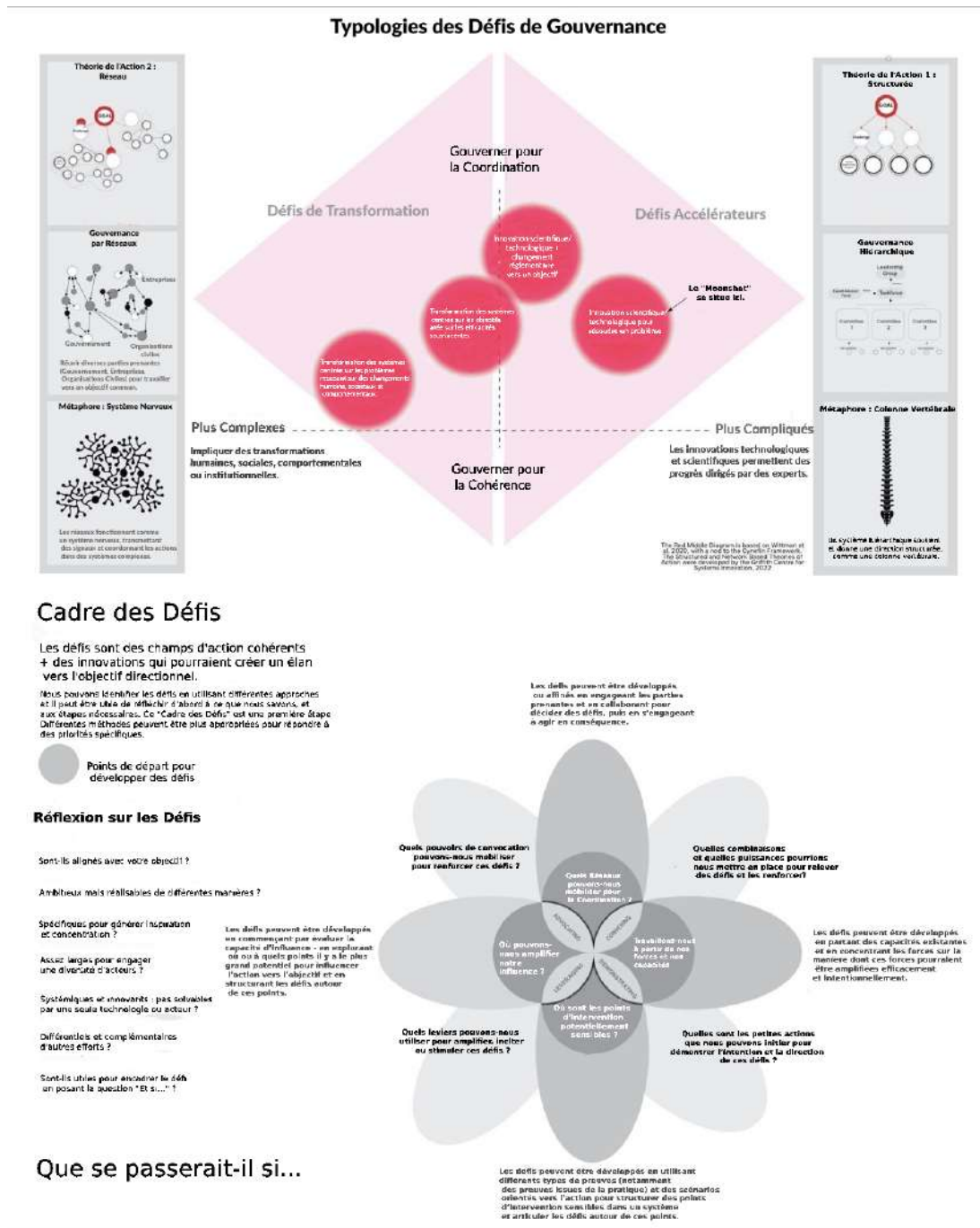
Elle se donne pour objectifs :

- d'aligner le processus et les acteurs nécessaires pour générer un *changement systémique* (*systemic change*) ;
- de rendre visible l'écosystème nécessaire pour innover afin de relever les défis (*Mapping*) ;
- de fournir un cadre (*Framework*) et une orientation pour soutenir l'innovation multi-acteurs dans des domaines complexes ;
- de créer un cadre d'apprentissage (*Learning*) permettant d'innover en vue d'atteindre des objectifs complexes et multisectoriels.

Les quatre principes-clés de cette innovation sont :

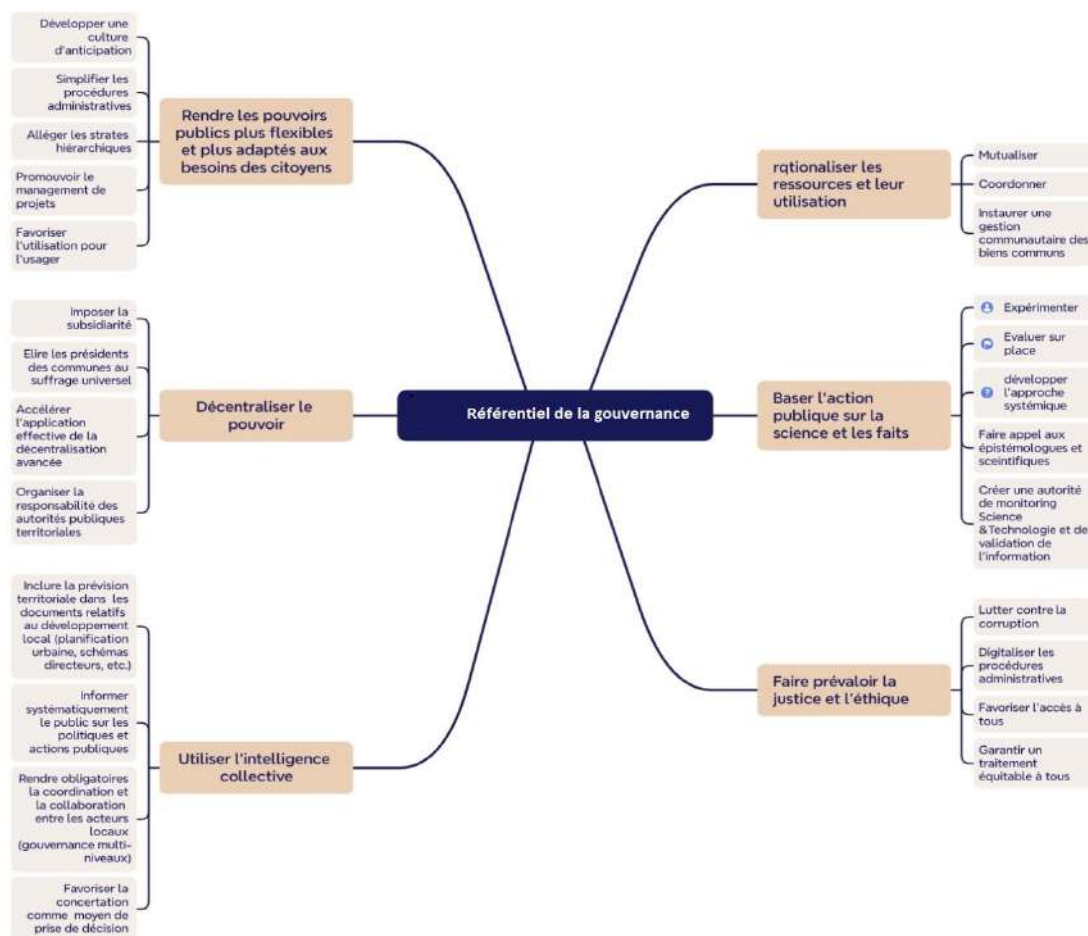
- l'orientation vers un défi spécifique : l'innovation est guidée par un besoin ou un problème précis, plutôt que par la recherche de l'innovation pour elle-même ;
- la collaboration intersectorielle : elle requiert souvent une coopération entre divers secteurs et disciplines pour aborder le problème de manière holistique ;
- l'approche participative : elle peut inclure des démarches participatives, sollicitant des contributions de parties prenantes, y compris des utilisateurs finaux en vue d'identifier des solutions adaptées et efficaces ;
- la soutenabilité et l'impact social : les défis ciblés étant souvent liés à des questions de développement durable et d'impact social, les innovations développées visent, également, à produire des bénéfices environnementaux et sociaux à long terme.

Figure n°12. Typologie des défis à la gouvernance



Source : GCSI-Challenge-Led-Innovation-Workbook.pdf (griffith.edu.au), p. 32

Figure n°13: Référentiel de la gouvernance



Presented with xmind

Source : Traitement IRES, 2024

Chapitre 2 - La gouvernance planétarisée

Avec la mondialisation, les grands défis et menaces existentiels précédemment analysés (tels que le changement climatique, les pandémies, les migrations ou la sécurité internationale) nécessitent une coopération solide et une coordination étroite entre les nations, en vue de renforcer les institutions de la gouvernance mondiale, en les rendant plus représentatives des intérêts et des besoins de l'ensemble de la communauté internationale.

La planétarisation ne peut se faire qu'à l'échelle mondiale : le plus petit niveau de gouvernance doit désormais adopter les principes et les bonnes pratiques d'une gouvernance à cette période très particulière de l'Histoire où tout peut basculer.

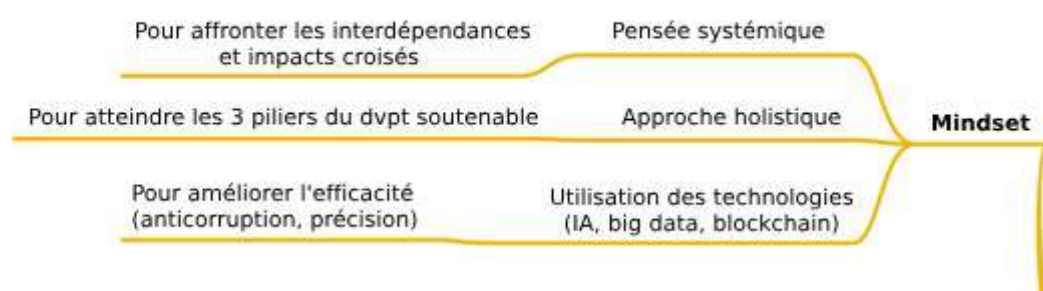
1. La planétarisation

La planétarisation correspond à la prise de conscience, d'une part, de l'état de la planète et d'autre part, du fait que toutes ses composantes - territoires, écosystèmes, biomes et humains- sont reliées. C'est à l'échelle de la planète qu'il faudrait penser l'avenir et élaborer des politiques publiques idoines.

1.1. Un nouvel état d'esprit (*Mindset*)

Pour changer les modes d'action, il faut d'abord faire évoluer la manière dont on pense le monde (*Worldview*). Pour cela, tous les modes d'action doivent être mobilisés : l'éducation, la formation continue, la culture, les médias (films, livres, bande dessinée), ...

Les trois grandes caractéristiques de ce nouvel état d'esprit sont les suivantes :

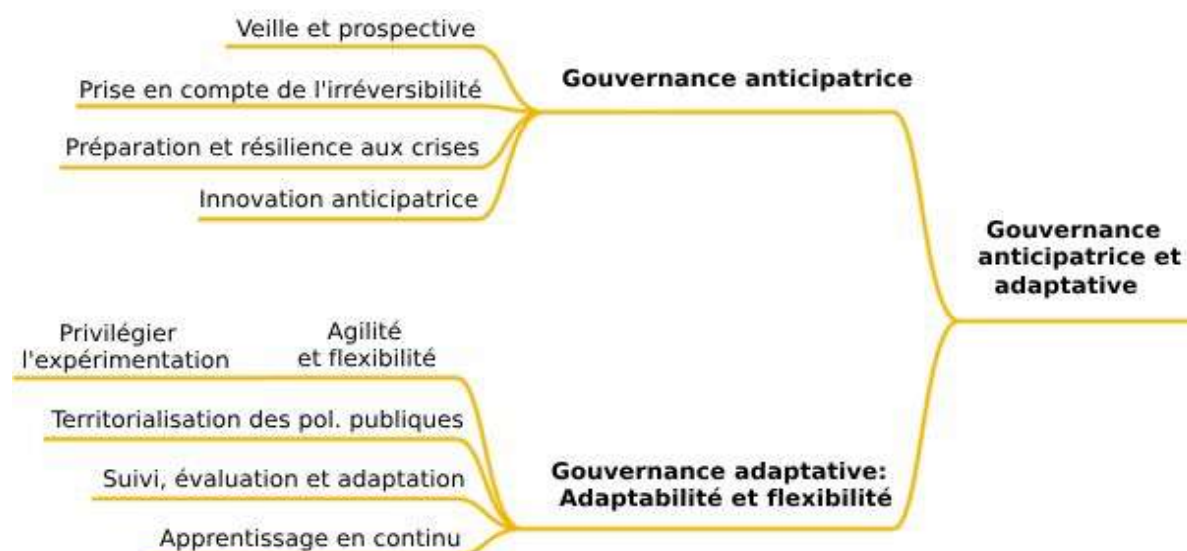


Source : Traitement IRES, 2024

... auxquelles il conviendrait d'ajouter "le réalisme planétaire", appelant à une reconnaissance de l'interdépendance entre les systèmes humains et naturels. Ce réalisme plaide pour des politiques, qui ne soient pas guidées par des intérêts politiques ou économiques à court terme, mais qui soit durablement viables. Cela peut inclure des stratégies pour le changement climatique, la biodiversité, la gestion des ressources naturelles, l'adaptation aux réalités environnementales changeantes, l'abandon et le démantèlement des armes de destruction massive, l'interdiction de l'usage de l'intelligence artificielle à des fins destructrices, ...

1.2. Une gouvernance anticipative et adaptative

Face à l'accélération des changements globaux, les notions de gouvernance adaptative et anticipative se révèlent essentielles. La première repose sur la prise en compte de l'irréversibilité de certains phénomènes et sur la préparation aux crises, tandis que la seconde met l'accent sur la capacité à s'adapter en continu aux mutations de l'environnement. Ces deux approches offrent un cadre stratégique pour faire face aux défis complexes posés par le changement climatique, les migrations et les autres défis mondiaux.



Source : Traitement IRES

Une gouvernance anticipative

La gouvernance anticipative (*Anticipatory governance*²³⁴) se base sur deux éléments fondamentaux :

- **La prise en compte de la notion d'irréversibilité :**

L'évolution du climat, de la technologie et de l'intelligence artificielle s'inscrit dans une dynamique exponentielle, engendrant des changements dont l'ampleur et la rapidité dépassent souvent les attentes des décideurs. Par conséquent, si les décisions appropriées ne sont pas prises à temps, en anticipant efficacement ces changements non linéaires, toute transformation risque de devenir lentement puis soudainement, irréversible.

- **La préparation et la résilience aux crises :**

Dans un monde VUCA² marqué par la multiplicité des crises, il apparaît nécessaire de considérer ces dernières dans leur contexte et d'appréhender l'ensemble du processus, qui conduit à leur déclenchement et à leur propagation. Ainsi, la gouvernance pourra incorporer un nécessaire processus de leur anticipation et prévention²³⁵ : se servir de la connectivité pour accroître la résilience ; tout en veillant à disposer systématiquement d'un plan alternatif²³⁶.

La gouvernance adaptative

Le concept de gouvernance adaptative découle de la nécessité de s'adapter aux mutations environnementales rapides. Emanant des travaux de recherche sur les systèmes socio-écologiques, il a été conceptualisé pour appréhender les incertitudes et les complexités inhérentes à ces systèmes. La gouvernance adaptative s'affirme ainsi comme l'une des stratégies permettant de faire face aux transformations induites par le changement climatique, la relocalisation des communautés, ...

Cette notion inclut une variété de dimensions, telles que la flexibilité de la réponse mise en œuvre, l'apprentissage continu, le leadership individuel, le lien de confiance et le partage du pouvoir.



“Les mécanismes assurant l’adaptabilité aux mutations rapides de l’environnement survenant dans le cadre de projets de technologies de l’information et de la communication observés et conceptualisés dans cette recherche sont de trois types :

- La gouvernance agile par une distribution centralisée du pouvoir de décision et une distribution polycentrique de la responsabilité. [Elle] partage de manière flexible la responsabilité entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, tout en maintenant le pouvoir de décision d’un seul côté.
- La gouvernance polycentrique par une décentralisation du pouvoir de décision et une distribution centralisée de la responsabilité. [Elle] partage de manière flexible le pouvoir de décision entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, tout en maintenant la responsabilité d’un seul côté.
- La gouvernance organique par une décentralisation du pouvoir et une distribution polycentrique de la responsabilité. [Elle] partage de manière flexible le pouvoir de décision et la responsabilité entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux.”²³⁷

L’idée fondamentale qui sous-tend la gouvernance adaptative est que les politiques et les pratiques de gestion doivent être capables de s’adapter aux changements et aux nouvelles connaissances afin de répondre de manière adéquate aux défis actuels et futurs.

Ses avantages résident dans la résilience accrue des systèmes de gouvernance, leur permettant également de s’adapter aux perturbations ou aux changements environnementaux ainsi qu’une meilleure inclusivité en vue d’aboutir à des décisions plus équitables et plus acceptées.

Trois obstacles majeurs se dressent devant la gouvernance adaptative : la complexité de la coordination car la gestion de multiples acteurs et niveaux de décision peut être difficile et coûteuse ; les barrières institutionnelles allant à l’encontre de la flexibilité et de l’adaptabilité adéquates des processus de gouvernance ; le manque d’accès à des données fiables et actualisées.

La gouvernance adaptative²³⁸ s’avère, particulièrement, appropriée à celle du monde virtuel (Chapitre 3 de la partie 2).

1.3. Un processus fondamentalement multi-niveaux

Ce processus de gouvernance planétaire se déploiera forcément à plusieurs niveaux comme l'illustre le schéma ci-dessous. Sa réussite requiert l'instauration d'une gouvernance mondiale adéquate, voire exemplaire.



Source : Traitement IRES

2. La gouvernance mondiale

Les défis planétaires, précédemment mentionnés, exigent une coopération et une coordination saines et éthiques, entre les divers acteurs, en particulier, les Etats et les organisations internationales.

Or, la gouvernance mondiale actuelle est, à certains égards, à un stade embryonnaire (cf. la gouvernance climatique : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et les COP), inique à certains autres, ceci dans un contexte où l'ampleur des problèmes inextricables met en jeu la survie de l'Humanité et de la planète²³⁹.

Encadré n°17 : L'urgence de coopérer pour la sauvegarde d'un bien commun de l'humanité : l'Océan

"Nous sommes donc profondément alarmés par la situation d'urgence que connaît l'océan à l'échelle mondiale. Le niveau de la mer augmente, l'érosion du littoral s'aggrave et l'océan est plus chaud et plus acide. La pollution marine augmente à un rythme alarmant, un tiers des stocks de poissons sont surexploités, la biodiversité marine continue de diminuer et environ la moitié de tous les coraux vivants ont été perdus, tandis que les espèces exotiques envahissantes constituent une menace importante pour les écosystèmes et ressources marins. Si des progrès ont été accomplis pour atteindre certaines des cibles de l'objectif 14, les progrès n'ont pas lieu à la vitesse ou à l'échelle voulues par rapport aux objectifs que nous nous sommes fixés.

Nous déplorons profondément notre incapacité collective à atteindre les objectifs 14.2, 14.4, 14.5 et 14.6, qui sont arrivés à échéance en 2020, et nous renouvelons notre engagement à prendre des mesures urgentes et à coopérer aux niveaux mondial, régional et sous-régional pour atteindre toutes les cibles dès que possible et sans retard excessif²⁴⁰ ".

2.1. Les facteurs d'ancrage dans un monde (mobile) "fluide"

Comme précisé auparavant, les Etats du Sud œuvrent en principe pour bâtir un monde multipolaire, conforme au système des Nations Unies et aux systèmes régionaux réformés²⁴¹ en vue d'une meilleure gouvernance globale. Ce monde multipolaire en gestation paraît être en concurrence avec un monde apolaire, mû par des forces émergentes telles que la planétarisation, la globalisation des communications, les alliances transcontinentales, la volonté d'échapper au contrôle des puissances hégémoniques sur les quelques pôles existants, ...

Dans un monde apolaire, les "alliances" se multiplient et s'entrecroisent selon des intérêts constamment changeants, tout en gardant bien ancrée la conscience de leur appartenance à une planète commune et la nécessité d'une coopération étroite pour assurer sa préservation et son développement. Dans un tel environnement, une organisation internationale universelle comme les Nations Unies serait appelée à jouer un rôle de coordination renforcé.

Les facteurs d'attraction et d'ancrage entre des entités à vocation globale se révèlent nécessaires pour inciter les Etats et les organismes internationaux à coopérer à l'échelle de la planète, dans la perspective d'une meilleure gouvernance mondiale. Parmi ces facteurs : le climat, la sécurité, ... avec la prise en compte des besoins des **générations futures**²⁴². Les droits de cette génération future sont devenus une question d'une haute importance sur les plans politique et académique.

En 2021, l'appel des Nations Unies en faveur d'une gouvernance mondiale renouvelée a placé la problématique des générations futures à un niveau supérieur, en la mentionnant 36 fois dans le rapport du Secrétaire Général intitulé "Notre programme commun"²⁴³. Parmi les suggestions avancées figurent une Déclaration sur les générations futures et la désignation d'un Envoyé spécial des Nations Unies chargé de cette question.

Les générations futures occupent désormais une place significative dans l'agenda onusien, d'autant plus qu'il y a une montée en puissance des mouvements globaux de jeunes, qui revendiquent et agissent en faveur des valeurs planétaires et humaines : la justice environnementale et climatique, mobilisant plus de 292 groupes de jeunes à travers les cinq continents²⁴⁴, la justice sociale, la paix, ... Mais il reste à voir si les Etats membres de l'Organisation des Nations Unies répondront à cet appel ainsi qu'aux autres actions onusiennes (programmes, résolutions, instruments juridiques internationaux promus par l'Organisation et restés sans effets jusqu'à présent).

Les **modalités d'ancrage** dans **un monde mobile** peuvent aussi être nouvelles, basées sur deux principes :

- La diffusion large d'une vision réaliste de l'état de la planète, de ses causes de détérioration et des méthodes et moyens de sa protection et de sa régénération. Cette diffusion doit amener les gouvernements à plus de coopération et les firmes multinationales récalcitrantes au respect du droit, en particulier, les droits humains.

Cette approche, qui intègre les limites physiques et écologiques de la planète dans les processus décisionnels, se distingue de l'approche traditionnelle du "**réalisme politique**" en plaçant explicitement les enjeux écologiques et climatiques au cœur de l'analyse des relations internationales et des politiques publiques .

- L'importance de la **législation** et de l'effectivité des normes juridiques nationales et internationales pour concrétiser la gouvernance mondiale dans tous les domaines, au-delà des grandes conférences et des forums, "Il y a encore de l'argent, encore des Etats-nations et encore des banques centrales et le changement provient de révoltes, d'occupations et de manifestations – mais, au final, c'est la législation qui engendrera ce changement, en créant un nouveau régime juridique qui sera équitable, juste, durable et sûr..."²⁴⁶

2.2. Les contours d'une nouvelle gouvernance mondiale

En près de 80 années d'existence, l'Organisation des Nations Unies a relativement réussi à prévenir ou à mettre fin à des conflits et à stabiliser certaines régions par l'adoption de mesures "post-conflit" (telles que les accords de cessez-le-feu, les armistices, le désarmement, la démobilisation, la réintégration²⁴⁷, la consolidation de la paix et la reconstruction). Elle a, également, œuvré à la promotion des droits de l'Homme et contribué au développement économique, à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de santé dans de nombreuses régions du monde, grâce à ses agences spécialisées (Organisation mondiale de la santé, Programme alimentaire mondial, ...).

Mais elle subit depuis plusieurs années des critiques et une désaffection croissante, particulièrement, de la part des grandes puissances, de l'extrême droite populiste²⁴⁸, ... ou à cause de ses échecs dans la gestion de certaines crises internationales ainsi que de ses lourdeurs bureaucratiques. Dans cet environnement propice à la perpétuation de la mal-gouvernance actuelle, l'Organisation des Nations Unies est parfois perçue de manière défavorable.

Une gouvernance mondiale plus agile et plus efficace devrait débiter par un redressement de la pensée et de l'action politiques et socioéconomiques des Etats, des firmes multinationales et d'autres acteurs (cf. Mindset²⁴⁹) ainsi que par **un nettoyage de la bureaucratie onusienne et une simplification de ses pratiques**. Elle devrait aussi favoriser **une organisation et un management de mission, orientés résultat**, ce qui nécessiterait le renforcement de l'évaluation indépendante (externe) de ses organes et de ses opérations²⁵⁰ - (potentiellement avec l'appui de l'intelligence artificielle) - dans une perspective d'amélioration et d'efficacité continues.

Considérant les principaux facteurs de blocage du système onusien, qui sont le droit de veto détenu par ses 5 membres permanents, le manque de représentativité du monde contemporain au sein de la composition permanente du Conseil de sécurité et la perception de l'ONU comme une menace à la souveraineté des Etats, une réforme consisterait, par exemple, à supprimer le droit de veto au Conseil de sécurité pour toute question engageant la survie de l'Humanité.

Par ailleurs, il serait envisageable d'octroyer éventuellement ce même droit de veto à de nouveaux membres permanents, admis en tant que représentants de groupes spécifiques d'Etats et de revoir la composition des autres organes permanents non-pléniers afin d'améliorer leur représentativité, tout en instituant un système de sanctions plus efficace.

Ce système serait fondé sur :

- une **communication onusienne plus ouverte** (en sus des médias onusiens en place, des médias traditionnels et des réseaux sociaux) sur les populations, les informant des activités les concernant le plus, en particulier l'état des signatures, les adhésions et les ratifications des accords internationaux par les Etats, les organisations internationales et les autres sujets du droit international, de la situation des pétitions relatives aux violations des droits humains, des opérations de paix, la lutte contre la pauvreté, la famine, les pandémies, des projets de développement, ... : une telle transparence améliorerait le processus démocratique de choix des dirigeants nationaux par les populations ;
- une **suspension de l'aide internationale**, éthiquement et juridiquement justifiée et publiée, à l'égard d'un pays enfreignant les accords dont il est partie et mettant en danger la paix et la sécurité internationales. Une telle suspension contribuerait de manière significative à ancrer et renforcer la conscience planétaire et de la bonne gouvernance mondiale ;
- une intégration des condamnations onusiennes dans les procédures de notation d'un pays par les grandes agences (Standard & Poor's, Moody's et Fitch) au titre d'un **indicateur de "respect de la gouvernance mondiale"** (*compliance with the world governance*) ;
- un **principe d'état d'urgence** à déclarer par un organe indépendant, neutre, impartial, tel le GIEC, le Haut-Commissariat des Droits de l'Homme (HCDH), le CICR, ... lorsque certains seuils sont sur le point d'être franchis quant à la survie de l'espèce, comme les limites planétaires, le stock de ressources naturelles vitales disponibles, la sécurité alimentaire, la menace nucléaire ou celle des armes de destruction massive, ...

Cet état d'urgence mobiliserait ipso facto des financements préalablement mis en réserve (*stand by*) dans des fonds spéciaux dédiés aux urgences humaines et planétaires et qui seraient approvisionnés selon des mécanismes pérennes tels des prélèvements d'impôts et taxes internationaux sur les opérations financières et/ou transactions commerciales de certains produits, des pourcentages des contributions des Etats aux budgets des organisations internationales, universelles et régionales, ... Il favoriserait la création d'une instance mondiale ad hoc- représentative de tous les Etats puisqu'il s'agit de la survie de l'Humanité- pour la résolution de problèmes et le management des crises²⁵¹.

Cette gouvernance mondiale reconnaîtrait la nécessité vitale de passer à l'échelle planétaire et d'accélérer les processus légitimant des alliances informelles d'Etats et d'organisations s'engageant résolument dans la préservation de l'avenir de l'Humanité, par le biais de la protection des océans, l'adaptation au changement climatique (à travers des méthodes de séquestration du carbone par exemple) et l'élimination des menaces existentielles. Les expérimentations fructueuses menées par ces alliances seraient évaluées et leurs principes de mise en place et de fonctionnement explicités, de manière à les généraliser à l'échelle de la planète.

2.3. Le regain de la planification stratégique

Abandonnée au cours des années 90 par la plupart des pays, qui la pratiquaient régulièrement, la planification revient sous sa dimension stratégique, s'appuyant sur des analyses prospectives et systémiques pour préparer l'avenir. Elle fait un retour remarqué, motivé par le même besoin de maîtriser un développement devenu de plus en plus "problématique" :

- **Changement climatique et durabilité** : la nécessité de répondre aux défis du changement climatique a accentué l'importance de la planification à moyen et long termes. Les gouvernements et les organisations internationales élaborent des plans ambitieux visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à développer des infrastructures durables et à promouvoir l'économie verte. Ainsi, l'Accord de Paris sur le climat et les Objectifs de développement durable des Nations Unies incitent à une planification stratégique pour atteindre les 17 objectifs de développement spécifiques d'ici 2030²⁵².



A ce sujet, le *Framework for Strategic Sustainable Development* (FSSD) offre, depuis plus de 30 ans, à des centaines d'organisations publiques et privées, la possibilité de mettre la perspective du développement durable au cœur de leurs activités, en passant de la vision stratégique à l'action concrète. Il se déroule selon un processus itératif de 4 étapes et s'appuie sur 8 mécanismes de durabilité.

- **Technologie et innovation** : l'adoption rapide des technologies avancées requiert une planification pour les intégrer de manière efficace et éthique dans la société. Il en va ainsi des plans d'action de l'ONU, entre autres, le Plan d'action du Secrétaire Général pour la coopération numérique, du travail des experts du Comité consultatif de Haut niveau des Nations Unies sur l'intelligence artificielle, du Règlement général sur la protection des données de l'Union européenne ou du Centre international d'intelligence artificielle du Maroc. Parmi les objectifs de cette planification à long terme figure la protection des droits des citoyens.
- **Sécurité sanitaire mondiale** : la pandémie de la Covid-19 a souligné l'importance de la planification pour mieux répondre aux crises sanitaires. En conséquence, de nombreux pays ont réévalué et renforcé leurs dispositifs et revu leurs plans en la matière.
- **Planification urbaine et démographique** : l'urbanisation croissante, notamment, l'urbanisation sauvage et les changements démographiques mondiaux exigent l'élaboration de plans bien conçus et détaillés pour gérer l'expansion des villes et les infrastructures associées. La planification urbaine devient cruciale pour aborder des questions telles que le logement, les transports en commun, publics et privés et l'accès à d'autres services de base, en adoptant une double perspective de croissance démographique raisonnée et de durabilité (notamment, sur le plan de la transition énergétique).

- **Sécurité et défense** : dans un contexte géopolitique fluctuant, la planification stratégique militaire et de sécurité est devenue essentielle pour les Etats. Elle inclut non seulement la préparation traditionnelle à la défense, mais aussi la protection contre de nouvelles menaces telles que la guerre hybride et les attaques cybernétiques.
- **Politiques économiques** : face aux crises économiques mondiales, comme celle induite par la pandémie de la Covid-19, les gouvernements ont mis en place des plans de relance économique et des politiques fiscales pour stimuler leurs économies. Ces plans requièrent une coordination étroite et une planification approfondie.

S'agissant des firmes multinationales, celles-ci ont depuis longtemps adopté la planification stratégique, qui leur a permis de prendre progressivement davantage de puissance et d'accumuler des richesses dans divers domaines (actifs financiers, immobiliers, artistiques, technologiques, de gestion ou savoir-faire ...). Ceci a conféré à certaines d'entre elles un ascendant certain et un pouvoir de négociation, d'influence et de contrôle sur nombre d'Etats et de gouvernements.

Que le monde évolue vers un modèle multiplexe ou apolaire, une bonne gouvernance ne saurait être réalisée sans la soumission des firmes multinationales à une réglementation internationale juste et astreignante, les obligeant à mener toutes leurs actions conformément aux objectifs de la planétarisation émergente, dont ceux relatifs au respect des droits humains et de plus en plus aujourd'hui des droits de la nature , une prescription fortement ancrée dans l'Islam²⁵⁴ mais souvent négligée.

Chapitre 3. Pour une gouvernance renouvelée au Maroc

Depuis un quart de siècle, le Maroc s'inscrit dans une dynamique réformatrice dans le cadre d'un modèle singulier de gouvernance, dont les orientations sont enracinées dans les valeurs nationales et orientées vers la promotion de l'intérêt général et le bien-être des citoyens. A l'échelle internationale, le Royaume marque son engagement en faveur d'une gouvernance mondiale plus équitable et inclusive.

Cependant, malgré des avancées notables, des défis persistent, rendant impérative l'instauration d'un modèle de gouvernance rénovée, capable de répondre efficacement aux aspirations sociales et aux enjeux d'un monde en mutation.

Si les principes directeurs de la gouvernance (Cf. chapitre 1 de la partie 3) s'appliquent au secteur public et à la sphère privée, les développements qui vont suivre seront réservés principalement à la gouvernance publique.

1. Un modèle marocain singulier

Dès Son accession au Trône, Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, que Dieu l'Assiste, rejetant tout suivisme d'exemples exogènes, engage résolument le pays dans un modèle "maroco-marocain" singulier, qui ambitionne de conforter les bases d'une société démocratique, de promouvoir la citoyenneté, la liberté, la participation, le respect systématique des droits de l'Homme et de veiller à la modernisation de la gouvernance.

Ce modèle repose sur les principes directeurs précités de la bonne gouvernance pour qu'il soit, avant tout, au service des citoyens. Les réformes entreprises par ordre chronologique sont les suivantes :

- **L'adoption du nouveau concept de l'autorité**, mis en exergue dans le Discours Royal du 8 octobre 1999, place le citoyen au centre des priorités.

Véritable doctrine du pouvoir, ce nouveau concept est doté d'un caractère contraignant pour l'Etat et concerne tout détenteur de l'autorité. Il signifie l'exigence de la reddition des comptes, la lutte contre toutes les formes de corruption et la préservation de la dignité et des droits des citoyens dans le cadre de l'Etat de droit, en s'adossant à la fois à des textes de lois novateurs, à des réformes et à la mise en place d'institutions constitutionnalisées.

- Le lancement de **l'Initiative Nationale pour le Développement Humain**: dans le Discours à la Nation, du 18 mai 2005, Le Souverain a appelé le gouvernement à "adopter un plan d'action fondé sur les principes de bonne gouvernance, à savoir la responsabilité et la transparence, les règles de professionnalisme, la large participation des citoyens, l'intégration et la rationalisation des interventions des établissements et organismes publics, ainsi que le suivi et l'évaluation permanente des réalisations."

Cette initiative, ayant pour ambitions l'éradication de la pauvreté et la lutte contre les disparités, a été classée par la Banque mondiale, en 2015, dans le top 3 des meilleurs programmes sociaux à fort impact dans le monde .

- La **mise en œuvre**, à partir de 2010, **du chantier de la régionalisation avancée**, "Nouvelle Révolution du Roi et du Peuple", consacrée par la Constitution de 2011 et accompagnée d'une feuille de route progressive incluant la Charte de déconcentration administrative et des contrats-programmes liant l'Etat et les Régions.

La régionalisation avancée transcende le simple aménagement administratif pour s'affirmer comme une réforme profonde et intégrée, en mesure de moderniser l'Etat et de répondre efficacement aux besoins locaux des populations, tout en soutenant un développement équilibré.

- La **réforme constitutionnelle**²⁵⁶, annoncée dans le Discours Royal du 9 mars 2011 et adoptée par référendum le 1^{er} juillet 2011 : cadre de référence majeur pour la gouvernance au Royaume et marquant un tournant significatif dans l'évolution du système politique marocain, la Constitution de 2011 vise l'instauration d'une société juste et moderne à travers :

- ✓ la consécration constitutionnelle de la pluralité de l'identité marocaine ;
- ✓ la consolidation de l'Etat de droit et des institutions, l'élargissement du champ des libertés individuelles et collectives et la garantie de leur exercice, ainsi que le renforcement du système des droits de l'Homme dans toutes leurs dimensions, politique, économique, sociale, culturelle, environnementale et de développement ;

- ✓ la volonté d'ériger la Justice au rang de pouvoir indépendant et de renforcer les prérogatives du Conseil constitutionnel : la réforme de la justice s'est matérialisée par l'adoption de nouveaux textes législatifs et réglementaires, la mise en place du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire, l'installation de la Cour constitutionnelle en 2013 et la délimitation des compétences de ces deux dernières institutions ;
 - ✓ la consolidation du principe de séparation et d'équilibre des pouvoirs ;
 - ✓ le renforcement des organes et outils constitutionnels d'encadrement des citoyens ;
 - ✓ la consolidation des mécanismes de moralisation de la vie publique ;
 - ✓ la constitutionnalisation des instances en charge de la bonne gouvernance et de régulation – la Haute autorité de la communication audiovisuelle, le Conseil de la concurrence et l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption -ainsi que les instances de protection et de promotion des droits de l'Homme et celles de promotion du développement humain et durable et de la démocratie participative.
- **La réforme du secteur des entreprises publiques** : le Discours Royal au Parlement, du 9 octobre 2020, a appelé "à une redéfinition substantielle et équilibrée" de ce secteur. Il stipule que " ... la réussite de tout plan ou projet est tributaire de l'adoption des principes de bonne gouvernance et de reddition des comptes. A cet égard, les institutions de l'Etat et les entreprises publiques doivent montrer une attitude exemplaire et agir comme un levier de développement et non comme un frein."
 - **L'édification de l'Etat social**, à travers l'adoption, le 5 avril 2021, de la loi-cadre relative à la généralisation de la protection sociale, de l'opérationnalisation, à partir de 2023, du registre social unifié pour améliorer l'impact des politiques sociales sur la population et assurer un meilleur ciblage de la population vulnérable, selon des critères socio-économiques déterminés et du démarrage, fin 2023, du programme national d'aides sociales et financières directes aux ménages.

- La **charte des services publics**, publiée le 22 juillet 2021, qui se veut un cadre référentiel national des principes et règles de bonne gouvernance auxquels les services publics doivent se conformer, au niveau de l'organisation et du fonctionnement et dans leur relation avec les usagers.

En outre, d'autres principes de gouvernance sont omniprésents dans les Discours et les Messages Royaux, notamment, la transparence, la responsabilité, le sérieux, la participation citoyenne et l'harmonie entre les différents acteurs de gouvernance et ce, pour la bonne mise en œuvre des politiques et stratégies nationales.

A l'international, la Vision Royale consiste à établir un nouveau rapport du Maroc au monde et à faire entendre la voix du Royaume dans le concert des Nations. Le Message Royal à l'occasion de la célébration de la Journée nationale de la diplomatie marocaine, tenue à Rabat le 28 avril 2000, constitue le texte fondateur de la nouvelle politique étrangère du Royaume et de sa diplomatie.

La détermination, le pragmatisme, le réalisme, la modération, l'anticipation, la fermeté, l'approche participative, la vision stratégique et la diversification sont, entre autres, les vecteurs structurants du nouveau mode opératoire, en matière de puissance attractive, développé par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, dans l'optique de concrétiser les grands choix stratégiques du pays.

2. Une doctrine affirmée au sujet de la gouvernance mondiale

Cette doctrine traduit la volonté du Maroc de contribuer activement à la construction d'un monde plus humain, plus juste, plus stable et plus prospère.

Réformer la Charte de l'ONU, restructurer le Conseil de sécurité, revoir et améliorer l'architecture financière mondiale pour qu'elle soit plus équitable et plus inclusive, réviser les canaux classiques et les structures de la coopération internationale, repenser le bilatéralisme et le multilatéralisme, en plaidant pour un redimensionnement de la diplomatie multilatérale, dans le but d'édifier un "patriotisme planétaire", "renouveler les approches et les méthodologies adoptées pour répondre à l'exigence d'un dialogue interconfessionnel", approfondir le modèle de coopération tripartite, intensifier la coopération Nord-Sud et favoriser la coopération Sud-Sud, sont autant d'aspirations prônées par le Maroc au niveau mondial, conformément à la Vision éclairée de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI²⁵⁷.

Dans ce sens, le Royaume défend fermement les principes de bonne gouvernance à l'échelle planétaire et y participe activement, en apportant sa contribution à l'anticipation et à la gestion des risques existentiels (Cf. Chapitre 2 de la Partie 2), notamment, celui relatif au réchauffement climatique :

- **L'Appel de Tanger**, lancé en septembre 2015 à la veille de l'Accord de Paris, par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI et le Président français François Hollande, préconise une action forte, collective et solidaire en faveur du climat.
- **L'organisation de deux Conférences des Parties (COP)**, en 2001 et 2016, illustre le leadership du Maroc en matière de lutte contre les effets du changement climatique.

La COP7 a permis de finaliser et d'affiner les règles nécessaires à la mise en œuvre du Protocole de Kyoto, adopté en 1997, de renforcer le Mécanisme de Développement Propre, tout en jetant les bases de la création d'un Fonds d'adaptation, destiné à soutenir les pays vulnérables dans leur lutte contre les effets du changement climatique.

Quant à la COP22, elle a été l'occasion, entre autres, d'initier le premier Sommet Africain de l'Action, qui a offert au continent l'opportunité de s'exprimer d'une seule voix en faveur d'une justice climatique et de lancer l'Initiative Triple A (Adaptation de l'Agriculture Africaine), visant à adapter l'agriculture africaine aux impacts du changement climatique.

Parallèlement, le Maroc participe activement à la résolution des grands défis mondiaux, en promouvant particulièrement la paix, le dialogue entre les civilisations, la sécurité, la lutte contre la radicalisation et la migration, en entreprenant les actions suivantes :

- **L'engagement**, depuis son indépendance, **en faveur de la paix et de la solidarité internationale**, en envoyant dans le cadre de l'ONU des contingents marocains sur de nombreux théâtres d'opérations et en accordant une attention privilégiée à la stabilité dans l'ensemble du continent africain. Le Maroc figure au top 11 mondial des pays contributeurs à ces opérations.

La mise en œuvre de la tradition séculaire de solidarité se renouvelle via le déploiement à l'étranger d'hôpitaux de campagne, articulée à la contribution de la société civile, dans le respect des valeurs humaines.

- Le **dialogue entre les civilisations** : en considérant *"qu'il n'est de choc qu'entre les ignorances"*, le Maroc apporte sa contribution *"à ce grand dessein, qui additionne en les respectant les identités et les cultures de tous"*²⁵⁸ et ce, à travers sa contribution à la création en 2008 de la Fondation des Trois Cultures (Islam, Christianisme, Judaïsme) ainsi que du Centre culturel Mohammed VI pour le dialogue des civilisations en 2013 au Chili.

Outre la Visite officielle de Sa Sainteté le Pape François et sa rencontre historique avec Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, en 2019 à Rabat, le Royaume a abrité, en novembre 2022, la 9^{ème} édition du Forum mondial de l'Alliance des civilisations des Nations-Unies, qui s'était clôturée par l'adoption de la Déclaration de Fès où il a été souligné que *"la liberté de religion ou de conviction et la liberté d'expression sont interdépendantes, intimement liées et se renforcent mutuellement"*²⁵⁹.

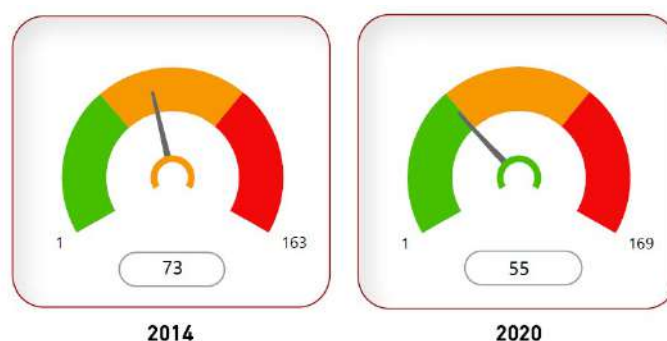
- La **lutte contre le terrorisme et le crime organisé** où l'action du Royaume est reconnue à l'échelle internationale et qui s'est traduite, en 2021, par l'ouverture à Rabat du Bureau du Programme des Nations-Unies pour la lutte contre le terrorisme et la formation en Afrique et, plus récemment, par l'élection du Maroc, en novembre 2024, à la vice-présidence d'Interpol pour l'Afrique.
- La **maîtrise du champ religieux et la lutte contre l'obscurantisme** moyennant la restructuration des Conseils des Oulémas, la délimitation du périmètre de la promulgation des fatwas, la formation des imams, la révision de l'enseignement traditionnel et de l'éducation islamique ainsi que la promotion d'un Islam tolérant, à travers la mise en place du Conseil européen des oulémas marocains en 2010 et en 2015 de l'Institut Mohammed VI de formation des Imams prédicateurs et des prédicatrices et de la Fondation Mohammed VI des Oulémas africains.
- La **conduite d'une politique migratoire à visage humain**, ayant permis de régulariser environ 50.000 Sub-sahariens depuis 2014 et de favoriser le choix du Maroc pour l'installation à Rabat, en décembre 2020, du siège de l'Observatoire africain des migrations.

Le Royaume, dont Le Souverain est leader de l'Union africaine sur la question de la migration, a présenté lors du 30^{ème} Sommet de l'Union africaine, le 29 janvier 2018 à Addis Abeba, un "Agenda Africain pour la Migration" avec une redéfinition de la migration, basée sur une démarche plus positive et une volonté politique concrète des Etats, tout en portant un intérêt pour que la migration se fasse dans la sécurité, la légalité, la régularité, l'ordre et le respect des droits humains.

Le Maroc a co-présidé, en 2018, avec l'Allemagne le Forum mondial pour la migration et le développement et a accueilli, en décembre 2018 à Marrakech, la conférence intergouvernementale de l'ONU pour l'adoption du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières.

Encadré n°18 : Positionnement international du Maroc selon *Good Country Index*

Les cadrans, ci-après, mettent en évidence une amélioration sensible, entre 2014 et 2020, du positionnement international du Maroc en matière de participation à la gouvernance mondiale. Cela confirme le statut de partenaire crédible dont jouit le Royaume sur la scène internationale et son engagement en faveur de la paix et la sécurité ainsi que son implication dans la promotion du développement durable dans sa région et bien au-delà.



Source : Calculs IRES _ Données issues de "The good country" (<https://goodcountry.org/>)

3. Vers un modèle de gouvernance avant-gardiste

Les considérations précédentes montrent que le Maroc dispose d'une vision à long terme et d'instruments nécessaires à la mise en œuvre d'une bonne gouvernance publique. De ce fait, il a pu acquérir une longueur d'avance par rapport à de nombreux pays en développement et même émergents.

Toutefois, les efforts déployés jusqu'à présent n'ont pas pleinement produit les effets escomptés. De nombreux obstacles restent à surmonter au niveau de l'implémentation des politiques publiques, notamment, le décalage entre les orientations stratégiques et leur traduction opérationnelle, le retard dans l'adoption des textes d'application des lois, l'implication insuffisante des parties concernées, la lourdeur des procédures administratives, le manque de cohérence entre les stratégies sectorielles, ...

Ces dysfonctionnements se traduisent par un déficit en termes de croissance économique et de création d'emplois. En outre, ils affaiblissent la confiance des citoyens dans les institutions, spécialement, celles à caractère représentatif.

Afin de remédier à ces insuffisances et de permettre au Maroc de poursuivre résolument sa vocation réformatrice, l'adoption d'un nouveau modèle de gouvernance s'avère nécessaire en vue d'accélérer la marche du Royaume vers l'émergence, tout en répondant aux aspirations croissantes de la population en matière de bien-être, d'équité et de justice sociale. Ce modèle, qui pourrait constituer un pilier central du projet de société d'avenir basé sur la confiance, devrait s'articuler autour des axes ci-après :

❖ Ancrer définitivement les principes directeurs de la gouvernance dans la pratique des acteurs publics

La factualité et la rationalité

Les politiques publiques devraient être fondées, au niveau de leur conception jusqu'à leur concrétisation, sur la science et les faits. Pour cela, il importe de :

- recourir systématiquement aux communautés scientifiques compétentes pour s'assurer de la fiabilité des connaissances et de la crédibilité des arguments utilisés au niveau de l'élaboration des politiques publiques ;
- renforcer la formation continue des fonctionnaires, tout en insistant sur l'application de principes méthodologiques rigoureux, tels que la pensée systémique, l'évaluation sur le terrain et l'interopérabilité des données ;
- faire de l'expérimentation un préalable essentiel à l'adoption des politiques publiques. Ce principe devrait être soutenu par les autorités à tous les échelons de l'Etat. Pour garantir son impartialité, l'expérimentation devrait être auto-financée et soumise à une évaluation externe indépendante.

La transparence

Elle se matérialise par la reddition systématique des comptes, l'ouverture généralisée de l'accès aux données produites par l'Etat et le secteur public, dans la mesure où celles-ci ne revêtent pas un caractère sensible ainsi que par la lutte vigoureuse contre la corruption.

S'agissant de ce dernier aspect, il faudrait opérer une transformation culturelle profonde en adoptant une nouvelle approche, qui soit systémique et holistique. La stratégie de lutte rénovée contre la corruption devrait bénéficier d'une appropriation de l'ensemble des acteurs concernés et d'une coopération internationale renforcée.

La participation et l'intelligence collective

Ces deux principes ne peuvent se réaliser que moyennant l'application des mesures suivantes :

- Encourager la contribution citoyenne en matière d'élaboration des politiques publiques, de définition des priorités de la société et de conduite des processus décisionnels, en facilitant l'accès à des plateformes participatives, en instaurant des mécanismes de consultation réguliers, en créant des espaces ouverts de dialogue et en valorisant les initiatives citoyennes au service du bien commun.

- Créer des plateformes collaboratives permettant de recueillir des idées novatrices pour résoudre les problèmes spécifiques, tout en ayant des retours sur la reddition des comptes et la performance des services de l'Etat et de ses démembrements.
- Prévoir des incitations en faveur des organisations désireuses de s'ouvrir sur les citoyens, instaurer des mécanismes participatifs au sein des administrations publiques et évaluer les processus participatifs pour mieux les ajuster et, surtout, pour s'assurer de leur prise en compte effective par les décideurs.
- Lancer des initiatives pour sensibiliser la population aux défis futurs. Cela permettrait de renforcer la responsabilité et la résilience de l'ensemble de la société face aux changements à venir.

L'agilité pédagogique de la crise

Elle suppose la mise en place de systèmes de détection des signaux précoces et le développement d'une culture de gestion des risques. A ce sujet, il est proposé l'élaboration d'un rapport bisannuel Maroc, procédant à une classification des risques d'ordre national, régional et global.

L'agilité requiert, également, l'adoption de modes d'organisation flexibles – par exemple le mode projet ou les pôles transversaux reconfigurables – de nouveaux modes de gestion de projet tels que SCRUM²⁶⁰, pouvant permettre d'accélérer les transformations en cours et d'insuffler un état d'esprit plus entrepreneurial, tout en préservant le sens du bien public ainsi que la mise à niveau continue des compétences des collaborateurs, le raccourcissement de la chaîne de commandement et la promotion de la subsidiarité participative.

❖ Mettre en place une gouvernance anticipative et adaptative

Pour réussir l'instauration de ce type de gouvernance, il devient impératif de développer l'anticipation, de doter le Maroc d'un système de planification stratégique, d'adapter la gouvernance des finances publiques à un contexte mondial multi-crisis, en partant du fait que la Loi des finances est un acte majeur de politiques publiques et de consolider les fondements d'une administration citoyenne moderne.

Développer l'anticipation

L'anticipation a un rôle crucial, particulièrement dans un monde vulnérable, incertain, critique et artificiel où des changements structurels profonds s'opèrent à un rythme accéléré. Son développement au Maroc est tributaire de la mise en place de dispositifs de veille au sein des administrations publiques centrales et locales.

Ces mécanismes doivent permettre d'assurer un suivi constant et une analyse des tendances globales afin de guider l'élaboration de stratégies adaptées, d'anticiper les risques émergents et de proposer des plans d'action pour y faire face, de détecter les signaux faibles des évolutions futures afin de prendre des décisions éclairées et d'adapter les politiques publiques en temps réel. La mise en place de ces dispositifs de veille prospective est essentielle pour affronter les défis émergents et y répondre de manière proactive et cohérente²⁶¹.

Doter le Maroc d'un système de planification stratégique

La planification stratégique se distingue fondamentalement de la planification traditionnelle en ce qu'elle repose sur une vision dynamique et anticipative de la gestion des politiques publiques. Contrairement à la planification classique, souvent rigide et linéaire, la planification stratégique est un processus adaptatif et flexible, qui permet d'ajuster en permanence les priorités en fonction des évolutions du contexte économique, social et environnemental.

Dans cette approche, il s'agit de définir des objectifs clairs et mesurables, tout en instaurant des mécanismes d'évaluation réguliers pour assurer un suivi rigoureux et une prise de décision fondée²⁶².

La planification stratégique n'est pas une simple formalisation de prévisions, mais un cadre de gouvernance orienté vers l'efficacité, la performance et l'anticipation des défis futurs. Sa mise en œuvre au Maroc serait l'occasion de promouvoir la conduite du changement et de vaincre les réticences et les attitudes passéistes.

Adapter la gouvernance des finances publiques à un monde multi-crisis

La planification stratégique permettrait de dépasser la vision court-termiste des finances publiques, en prenant en considération les crises successives impactant les équilibres financiers de l'Etat et la gouvernance des finances publiques.

Le passage de la prévision à une programmation pluriannuelle sur un horizon de moyen-terme renforcerait la gestion budgétaire et offrirait la possibilité de réfléchir aux conséquences des tendances en cours, d'identifier les opportunités, les risques et les ruptures et d'ajuster les choix en fonction de ce qui advient dans les faits.

Par ailleurs, il faudrait adapter l'évaluation des politiques publiques financières au contexte d'incertitude. Pour cela, le Maroc devrait poursuivre le renforcement des mécanismes de contrôle et de transparence conformément à la Constitution de 2011, investir dans des systèmes d'information avancés en mesure de garantir la qualité des données, procéder à la consolidation des comptes des finances publiques, tout en mettant en place un système d'évaluation des risques liés aux dépenses hors budget : le passif public.

Consolider les fondements d'une administration citoyenne moderne

La transition vers une administration moderne, apte à offrir des services publics de qualité et à moindre coût à l'adresse des citoyens, exige que soient menées les actions suivantes :

- Accélérer la digitalisation de l'administration et assurer une interopérabilité globale entre les systèmes d'informations publics nationaux, afin de réduire la bureaucratie, de combattre la corruption, de simplifier et moderniser les procédures administratives, de rendre les démarches plus intuitives pour les citoyens et, par conséquent, d'améliorer la réactivité et l'efficacité des services publics.



- Raccourcir la chaîne de commandement et adopter une démarche de *"leapfrog"*, détachée des contingences politiques et électorales, en recourant à l'innovation et le pragmatisme, car l'urgence des défis à relever exige de sauter les étapes classiques et de concevoir des solutions alternatives, permettant au Maroc d'accroître la cadence de mise en œuvre des stratégies et des programmes.
- Assurer, grâce à l'approche Nexus, une coordination étroite entre les actions des différents départements ministériels pour qu'ils puissent collaborer de manière harmonieuse et cohérente, en évitant les chevauchements, les cloisonnements et la rigidité des structures étatiques, tout en maximisant la transversalité et l'efficacité collective, afin d'assurer l'alignement des politiques publiques sur les objectifs à long terme du pays.
- Veiller à une application effective des textes juridiques, en mettant en œuvre les décrets nécessaires pour donner plein effet aux lois adoptées.
- Donner une véritable impulsion à la régionalisation avancée, en accordant une importance accrue aux territoires comme espaces pertinents d'action, en promouvant des solutions coconstruites avec les acteurs locaux, en valorisant les ressources humaines et institutionnelles locales, nécessaires à la mise en œuvre optimale, à l'échelle décentralisée, des politiques publiques, en privilégiant la subsidiarité participative et en favorisant les synergies entre les différents niveaux de gouvernance : communal, provincial, régional et national.

❖ **Préparer l'émergence d'une nouvelle génération éduquée au futur**

L'une des conditions préalables à la transition vers une gouvernance anticipative et adaptative réside dans la préparation de l'émergence d'une nouvelle génération, imprégnée de la culture de la transversalité et du respect de la différence, formée et sensibilisée aux enjeux du futur afin qu'elle soit en mesure de résoudre les problèmes complexes et de relever les défis à venir avec clairvoyance et agilité.

Pour ce faire, il serait indiqué de développer :

- une plateforme internationale pour l'éducation au futur et l'intégration de celle-ci dans l'éducation nationale dès la première année de l'école obligatoire ;
- des chaires de prospective au niveau des universités marocaines afin de permettre aux étudiants d'apprendre à penser la complexité ;
- des "récits stratégiques nationaux", offrant une vision claire du futur ;
- des applications du style "*Future OPS*", permettant d'expliquer, d'engager et de visualiser le futur. A cet effet, il importe de donner la priorité à la pensée du futur dans les programmes scolaires, dans les médias et dans la communication des institutions, de multiplier les débats publics pour permettre à la population d'avoir une pensée positive du futur et de s'approprier l'idée que, sans en avoir peur, le futur sera différent.

Pour les futurs leaders, il conviendrait de leur inculquer, dès le plus jeune âge, les principes de *sense-making* et de communication stratégique. Ils devraient, également, être formés à encourager la participation active, à assumer pleinement leurs responsabilités et à bâtir des passerelles en valorisant la diversité, l'ouverture d'esprit et l'inclusion.

Le leadership de demain devrait s'ériger sur les valeurs fondamentales de tolérance et de tempérance propres à la société marocaine. Il devrait se démarquer par le respect mutuel envers les collaborateurs et par la capacité à instaurer un équilibre harmonieux entre l'ancien système et le nouveau, entre le traditionnel et le moderne, entre l'intention et l'action.

Conclusion générale

La gouvernance désigne l'ensemble des processus et des institutions, publics et privés, à travers lesquels sont élaborées et mises en œuvre les politiques, les stratégies et les décisions ayant un impact sur une communauté donnée. Distincte du gouvernement, elle englobe un éventail plus large d'acteurs et de mécanismes.

Historiquement ancrée dans les structures sociales, la gouvernance s'est progressivement complexifiée avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation : de la gouvernance d'entreprise, premier domaine d'application moderne du concept de la gouvernance, à la gestion des affaires publiques à travers la gouvernance urbaine au niveau local.

Aujourd'hui, la bonne gouvernance constitue un levier essentiel pour le développement et l'intégration mais aussi un enjeu de la société internationale. Elle se décline en typologies politique, économique, sociale, environnementale ..., reflétant la diversité des contextes et des défis auxquels les sociétés sont confrontées.

La gouvernance mondiale est en pleine mutation. La complexité accrue du monde, la crise de confiance envers les institutions, alimentée par un accès difficile à une information fiable et objective, des inégalités dans le traitement des citoyens, un manque de transparence dans les processus décisionnels, ... ainsi que l'émergence de nouveaux acteurs, tels que les ONG et les firmes multinationales, modifient en profondeur le paysage de la gouvernance mondiale, mettant à rude épreuve les mécanismes traditionnels de pouvoir et de légitimité.

Elle se heurte, également, à de multiples difficultés :

- Sur le plan sociétal, la fragilisation croissante du processus de gouvernance est imputable à l'effritement de la confiance, à l'émergence de modes désorganisés de consultation et à la prééminence des réseaux sociaux, qui peuvent contribuer à la polarisation des sociétés.

- Concernant le volet informationnel, outre l'impact des réseaux sociaux sur la gouvernance à travers la diffusion de fausses informations, la désinformation, la manipulation de l'opinion publique, le non-respect de la vie privée et de la protection des données, la notion de "post-vérité", dans un contexte où les émotions et les croyances personnelles prévalent sur les faits objectifs dans d'influence de l'opinion publique, est devenue une préoccupation majeure dans les discours contemporains, en particulier, à la lumière des évolutions technologiques et des transformations sociopolitiques.
- Pour ce qui est du domaine institutionnel, le système mondial des Nations-Unies, bien que noyau central, montre ses limites face à l'urgence des enjeux cruciaux de l'Humanité. Sa réforme est reportée *sine die*. Les organisations internationales, universelles et régionales peinent à concilier les intérêts nationaux et les défis mondiaux et à trouver les voies de l'efficacité et de l'équité.

La dégradation des biens publics mondiaux, dont la gouvernance se heurte à la triple difficulté de la légitimité, la représentativité et la formation de consensus en son sein, l'insuffisance des mécanismes de coopération internationale et la lenteur dans l'adaptation aux évolutions rapides du monde contemporain constituent autant de préoccupations majeures.

Dans le cadre d'une réflexion prospective sur la gouvernance, il apparaît nécessaire d'identifier ce qu'est véritablement une crise et de la repenser, afin de mieux en appréhender les implications sur une éventuelle bonne gouvernance de demain.

La notion de crise, bien qu'évoquant généralement une situation de perturbation et d'incertitude, revêt des significations nuancées selon les cultures et les perspectives.

Les crises se distinguent par leur degré de gravité, leur caractère inattendu et leur impact systémique. Elles évoluent en trois phases distinctes : incubation, opérationnelle et post-crise. Chaque crise est unique, mais elle partage des traits communs, qui permettent de l'anticiper et d'y répondre de manière plus efficace.

Elles se manifestent souvent sous forme de chocs successifs, créant un effet de "subduction" qui rend le monde de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA). La pandémie de la Covid-19 a renforcé cette tendance, donnant naissance à un nouveau concept : VUCA². Celui-ci souligne l'aggravation des vulnérabilités et la criticité des situations. Cette période de Grande Transition rend les crises difficiles à anticiper et à gérer.

Le monde de demain sera façonné par des tendances structurelles ou mégatendances, à savoir : une démographie à la fois explosive et vieillissante, un environnement naturel en souffrance, les limites du modèle économique mondial fondé sur un capitalisme ultralibéral et la substitution homme-machine, à travers l'essor des robots et de l'intelligence artificielle.

La société humaine se mondialise. Parmi les principales émergences en cours figurent une société désenchantée, informée et divisée, aux minorités agissantes ; une prise de conscience croissante de la faillite des systèmes éducatifs ; un accroissement des mouvements migratoires et un déséquilibre croissant entre la demande publique et la capacité des gouvernements.

Parallèlement, l'Humanité fait face à des risques existentiels sans précédent, liés :

- au dépassement de 6 sur 9 des limites planétaires, qui englobent les domaines cruciaux pour la viabilité du "système de support de la vie humaine" : le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, le changement d'usage des sols, le cycle de l'eau douce, l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère, l'acidification des océans, l'appauvrissement de la couche d'ozone et l'augmentation de la présence d'aérosols ;
- à la possibilité d'un effondrement civilisationnel en relation avec l'utilisation inappropriée des technologies émergentes et futures, les impacts négatifs de l'activité humaine, les menaces pesant sur la sécurité internationale (comme la guerre nucléaire) ainsi que les catastrophes naturelles de grande ampleur.

Face à ces défis, la gouvernance doit évoluer. La prise en compte des risques et la gestion des crises devront désormais être au cœur de toute bonne gouvernance. Dans trois domaines-clés, la nécessité d'une gouvernance adaptée devient de plus en plus critique :

- La gouvernance de la planète avec un nouveau nexus, qui s'impose pour le bien de l'humanité : climat – ressources – énergie.
- La gouvernance de la noosphère en donnant la priorité, au niveau de la gestion de l'information et des médias sociaux, à la lutte contre la désinformation et les fake news, à la sécurité des données personnelles et à la stabilité démocratique, menacée, entre autres, par les ingérences extérieures et en accordant une attention particulière à la gestion de la diffusion des savoirs.
- La gouvernance du virtuel, qui soulève la problématique de la protection des droits humains et qui doit impérativement concerner trois aspects : l'intelligence artificielle intégrée en matière de santé, de finance, de sécurité; la cybersécurité et la blockchain.

Dans ce contexte et pour éviter que le chaos se développe, le leadership devient un enjeu fondamental. Les dirigeants de demain devront faire preuve de résilience, d'adaptabilité et développer une vision à long terme pour guider les sociétés à travers ces périodes de turbulences. Ils auront à trouver des solutions aux problèmes complexes, qui deviennent inextricables.

A cet égard, il devient essentiel de former une nouvelle génération de leaders, qui soit non seulement techniquement compétente mais aussi profondément engagée envers les principes éthiques, la soutenabilité et la résolution de problèmes.

Dans son rapport stratégique de 2019 sur le modèle de développement, l'IRES a mis en évidence, entre autres, la nécessité de repenser la gouvernance pour l'adapter au monde de demain selon quatre axes majeurs : la rationalisation des ressources et des usages, la mise en place du principe de la subsidiarité, le recours à la science et aux faits comme fondement de l'action publique et l'utilisation de l'intelligence collective. Ce modèle est guidé par les principes de justice, d'éthique, de flexibilité et d'adaptation aux besoins des services publics.

Pour concrétiser cette vision, il importe de mettre l'accent sur des principes directeurs transversaux, à savoir :

- La factualité et la rationalité : fonder les décisions publiques sur des preuves solides et une analyse rationnelle, en particulier face aux défis complexes du monde contemporain.
- La participation et la transparence : favoriser l'engagement citoyen et la clarté des processus décisionnels pour renforcer la confiance.
- L'agilité pédagogique de la crise : rendre les pouvoirs publics plus réactifs et capables de s'adapter aux évolutions.

Afin de compléter ce dispositif, deux nouveaux axes s'imposent :

- La priorité à la résolution des problèmes : trouver des solutions appropriées aux problèmes les plus inextricables.
- L'identité planétaire : promouvoir un sentiment d'appartenance commune à la Terre et encourager la coopération internationale.

La notion de "planétarisation" est centrale : elle souligne l'interconnexion de toutes les composantes de la planète et la nécessité d'une réflexion globale pour l'avenir, qui requiert :

- un changement de paradigme, en repensant la manière de voir le monde et en adoptant une vision globale et systémique des enjeux ;
- une gouvernance anticipative, en prenant en compte la notion d'irréversibilité, la préparation et la résilience aux crises ;
- une gouvernance adaptative, en s'adaptant aux mutations environnementales.

Ce processus de gouvernance planétaire se déploiera forcément à plusieurs niveaux. Sa réussite nécessite l'instauration d'une gouvernance mondiale adéquate, voire exemplaire, une coordination saine et éthique, entre les divers acteurs, en particulier, les Etats et les organisations internationales.

Des dynamiques complexes façonnent l'ordre mondial international. Le monde multiplexe en gestation paraît être en compétition avec un monde apolaire, mû par des forces émergentes telles que la planétarisation, la globalisation des communications, les alliances transcontinentales, la volonté d'échapper au contrôle des puissances hégémoniques sur les quelques pôles existants, ...

Les facteurs d'ancrage dans ce monde "fluide" se révèlent nécessaires pour inciter les Etats et les organismes internationaux à renforcer la coopération internationale, dans la perspective d'une meilleure gouvernance mondiale. Parmi ceux-ci, il y a lieu de citer :

- les enjeux planétaires : le changement climatique, la sécurité internationale et les besoins des générations futures sont autant de défis communs qui nécessitent une action concertée ;
- la diffusion d'une vision réaliste de l'état de la planète : il est essentiel de sensibiliser l'opinion publique et les décideurs politiques à l'état de la planète et aux solutions possibles ;
- le renforcement du cadre juridique international : des normes juridiques claires et efficaces sont indispensables pour garantir la mise en œuvre des engagements internationaux.

Pour favoriser l'émergence d'une gouvernance mondiale renouvelée, la réforme en profondeur du système des Nations Unies s'impose avec acuité, à travers une communication plus transparente, une suspension de l'aide internationale aux Etats non-coopératifs et une intégration des normes internationales dans les évaluations nationales. De plus, la planification stratégique est un levier primordial, qui consiste à adopter une approche en mesure d'anticiper les défis futurs et de prendre des décisions éclairées.

S'agissant du Maroc, il dispose d'un modèle singulier de gouvernance nationale et d'une doctrine affirmée au sujet de la gouvernance internationale. Afin de poursuivre sa vocation réformatrice, le Royaume devrait rénover son modèle de gouvernance publique :

- en ancrant définitivement la factualité, la rationalité, la transparence, la participation, l'intelligence collective et l'agilité pédagogique de la crise dans la pratique des acteurs publics ;
- en mettant en place une gouvernance anticipative et adaptative, axée sur la mise en œuvre d'un système de planification stratégique, l'adaptation de la gestion des finances publiques à un monde multi-crisis et à la consolidation des fondements d'une administration citoyenne moderne ;
- en préparant l'émergence d'une nouvelle génération éduquée au futur, imprégnée des constantes de la Nation et des valeurs marocaines d'ouverture, de solidarité, de cohésion, ... et capable de relever les défis du monde de demain.

Liste des encadrés

1. La bonne gouvernance : normes éthiques et champs d'action
2. Evaluation de certaines institutions régaliennes
3. La gouvernance en Islam
4. Les normes mertonniennes
5. Distinction entre politique et stratégie
6. La "réhabilitation" tardive de la Chine
7. La société internationale et l'enjeu de la bonne gouvernance
8. Les concepts de biens publics mondiaux et de biens communs
9. L'Union africaine : un acteur clé de la gouvernance régionale
10. La référence à la crise de l'Antiquité et aujourd'hui
11. Les intentions cachées de certains auteurs contemporains
12. Quel avenir pour le livre et le papier ?
13. Distinction entre multipolarité et multiplexité
14. Classification des risques
15. Les droits numériques des citoyens
16. La bonne gouvernance au service de l'identité planétaire
17. L'urgence de coopérer pour la sauvegarde d'un bien commun de l'Humanité : l'Océan
18. Positionnement international du Maroc selon *Good Country Index*

Liste des figures

1. Cadre conceptuel. L'effet de la citoyenneté d'entreprise sur la satisfaction, la loyauté et la confiance du consommateur
2. Estimation de la perte fiscale globale infligée à d'autres pays par les pays/territoires, en milliards de dollars
3. Index de vulnérabilité
4. Les firmes multinationales, 2008-2017
5. Degré de l'opacité financière en 2013
6. Etats-Unis ou Chine : de quel côté penche l'Asie du Sud-Est ?
7. La fragilité des Etats en 2023
8. Les six limites planétaires franchies en septembre 2023
9. Changements de température, de sécheresse et d'activité cyclonique en 2040
10. Les coups d'Etat en Afrique
11. Carte mentale de l'intelligence collective
12. Typologie des défis à la gouvernance
13. Référentiel de la gouvernance

Liste des sigles

ASEAN : Association des Nations d'Asie du Sud-Est
CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CISR : Comité International de la Croix-Rouge
COP : Conférences Mondiales des Parties
FMI : Fonds Monétaire International
FSSD : Framework for Strategic Sustainable Development
GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
HCDH : Haut-Commissariat des Droits de l'Homme
NFT : Non-Fungible Token
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
ONU : Organisation des Nations Unies
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OGM : Organisme Génétiquement Modifié
ONG : Organisation Non Gouvernementale
OTAN : Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
QUAD : Dialogue Quadrilatéral pour la Sécurité
REAIM : Responsible Artificial Intelligence in the Military Domain
UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
VUCA : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu
VUCA² : Vulnérable, Incertain, Critique et Artificiel

Glossaire

Anthropocène : ce terme a été proposé en 2000 par Josef CRUTZEN et Eugene Stormer pour caractériser l'époque géologique actuelle, qui est marquée par l'impact majeur et croissant des activités humaines sur la terre et l'atmosphère, à tous les niveaux, y compris celui global. Les deux chercheurs ont proposé la fin du 18ème siècle comme date de départ de cette nouvelle ère, période qui coïncide avec les premières constatations de l'effet des activités humaines sur l'environnement, en lien avec le début de la révolution industrielle.

Source: CRUTZEN, Josef; STOERMER, Eugene. The "Anthropocene", Global Change Newsletter n° 41, 2000, pp. 17-18.

Artificialisation : c'est l'ensemble des transformations dues à l'homme, plus ou moins volontaires et raisonnées, qui modifient en tout ou partie la physionomie et les fonctionnements d'un milieu ou d'un paysage. L'artificialisation est un résultat final de l'anthropisation, qui est un processus.

Source: <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/artificialisation>

Economie de prédation : elle constitue une phase de développement de la culture d'une société, atteinte dès lors que les membres du groupe adoptent l'attitude prédatrice (c'est-à-dire rapace) comme attitude spirituelle permanente et orthodoxe ; que la lutte est devenue l'indice dominant d'une théorie courante de la vie ; que le sens commun en arrive à juger des gens et des choses en vue du combat. L'évolution se fait progressivement, du moment que le passage de l'état pacifique à la prédation dépend du développement des connaissances techniques et de l'usage des outils.

Source : Galbraith, J. (2006). La prédation économique moderne : guerre, fraude d'entreprise et cruelle chimère des réformes du marché du travail. *A contrario*, 4, 90-98. <https://doi.org/10.3917/aco.041.98>; Thorstein Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Paris : Gallimard, 1970 (1re éd. américaine : *The Theory of the Leisure Class*, New York : Macmillan, 1899).

Etat westphalien : l'ordre westphalien correspond à une situation internationale dans laquelle les États exercent les fonctions régaliennes, sont souverains, et dont les limites correspondent, au moins théoriquement, à celles des nations. Cet état de fait permet une négociation arbitrée entre des États responsables de l'application des traités ; dès lors, " les Etats se reconnaissent mutuellement comme seuls interlocuteurs légitimes, et définissent les traités comme outils mutuels reconnaissant les souverainetés et les tracés frontaliers des parties en fixant les lignes de front en frontières. "

Source : Etienne Ciapin. *Frontières et populations : territoires, mobilités, voisinages européens*. Thèse de sociologie, Université Grenoble Alpes, 2018.

GAFAM : le terme GAFAM s'emploie dans le domaine de l'économie. C'est un acronyme formé avec les initiales des noms de cinq grandes entreprises américaines, souvent qualifiées de géants du web : G pour Google, F pour Facebook, M pour Microsoft et les deux A pour Apple et Amazon. Les GAFAM sont des entreprises d'envergure internationale, qui touchent des milliards d'utilisateurs et traitent une quantité phénoménale de données. Par ailleurs, elles jouent un rôle économique et financier considérable à l'échelle mondiale. Ces entreprises possèdent et contrôlent plusieurs réseaux sociaux et services web très utilisés, comme LinkedIn (qui appartient à Microsoft), YouTube (à Google), Instagram et WhatsApp (à Facebook).

Source: Le dictionnaire Orthodidacte : <https://dictionnaire.orthodidacte.com/article/definition-gafam>

Métavers : il fait référence à la fusion de la réalité physique, augmentée et virtuelle dans un espace en ligne partagé.

Le métavers repose sur un mélange de ces technologies afin de créer un univers virtuel 3D plus immersif. Cet espace devrait être un centre social tourné vers l'avenir, où les avatars peuvent se rencontrer, travailler, jouer et interagir librement.

Source : Mohammed Tawfik Mouline. *L'avenir du numérique : entre promesses et incertitudes. Mot d'introduction de la conférence internationale organisée par l'IRES.* 19 décembre 2022

NFT : Non-Fungible Token (ou jetons non-fongibles en français) sont une forme unique de propriété numérique qui permet la vérification et la confirmation de l'authenticité et de la possession de biens numériques. Un NFT est un actif cryptographique qui se trouve sur une blockchain et, en d'autres termes, qui prouve que vous possédez les droits de propriété de ce bien numérique.

Source : Magazine 01NET : <https://www.01net.com/crypto/nft/>

Noosphère : la couche pensante (humaine) de la Terre, constituant un règne nouveau, un tout spécifique et organique (. *"Malgré ses liaisons organiques, (...) la biosphère ne formait encore qu'un assemblage de lignes divergentes, libres aux extrémités. Sous l'effet de la Réflexion (...) les chaînes se ferment et la Noosphère tend à se constituer en un seul système clos, -où chaque élément pour soi voit, sent, désire, souffre les mêmes choses que tous les autres à la fois. Une collectivité harmonisée des consciences, équivalente à une sorte de super-conscience"*).

Sources : C. Cuénot, *Nouv. Lex. Teilhard de Chardin*, Paris, éd. du Seuil, 1968) Teilhard de Chardin, *Le phénomène humain*, 1955, p.279

OGM : un organisme génétiquement modifié est un organisme (animal, végétal, bactérie) dont on a modifié le matériel génétique (ensemble de gènes) par une technique nouvelle dite de génie génétique pour lui conférer une caractéristique nouvelle. Ces techniques permettent de transférer des gènes sélectionnés d'un organisme à un autre, y compris entre des espèces différentes. Elles offrent ainsi potentiellement la possibilité d'introduire dans un organisme n'importe quel caractère nouveau dès lors que le ou les gène(s) correspondants ont été identifiés au préalable. Entre 1991 et 1994, on a enregistré dans l'UE près de 300 notifications de dissémination volontaire d'organismes génétiquement modifiés dans l'environnement.

Source : https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/organisme_genetiquement_modifie_ogm.php4

Polycrise : une situation dans laquelle " des crises interconnectées et se chevauchant " prennent la forme d'un " complexe solidaire de problèmes, d'antagonismes, de crises, de processus incontrôlables " qui dessinent " la crise générale de la planète ".

Source : Edgar Morin et Brigitte Kern, *Terre-Patrie*, Paris, Seuil, 1993.

Post-vérité : ce qui fait référence à des circonstances dans lesquelles les faits objectifs ont moins d'influence pour modeler l'opinion publique que les appels à l'émotion.

Source : Oxford Languages. "Word of the Year 2016" <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2016/>. Dernière consultation : le 25- 07-2023.

Pyrocène : Concept mis en exergue par l'historien américain Stephen Pyne et la philosophe française Joëlle Zask depuis que les incendies se sont multipliés à une vitesse et avec une acuité dangereuses. Voir Eléonore Solé, "Pyrocène : qu'est-ce que c'est ?", 10 décembre 2022.

Risques existentiels : ce sont des risques qui pourraient mener à l'extinction de l'humanité ou à l'effondrement de la civilisation. Ceci reflète la prise de conscience que la capacité de l'espèce humaine à causer sa propre extinction est désormais effective ".

Source :IRES. Rapport stratégique 2021. Vers un monde post Covid 19, 359p : <https://www.ires.ma/fr/publications/rapports-g%C3%A9n%C3%A9raux/7669-rapport-strat%C3%A9gique-2021-vers-un-nouveau-monde-post-covid-19.html>

Bibliographie sélective

Publications externes

¹Herren, Madeleine (2018). A global history of governance. Dans Anke Draude, Tanja A. Börzel et Thomas Risse (dir.), *The Oxford Handbook of Governance and Limited Statehood* (Oxford University Press, pp. 148 et s.

²Bevir, Mark (2012). What is governance?. In *Governance: A Very Short Introduction* (Oxford). <https://doi.org/10.1093/actrade/9780199606412.003.0001>

³Pitseys, John (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 65, no. 2, pp. 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>

⁴World Bank (1994). Development in practice: Governance – the World's Bank experience. Report n° 13134, p. vii.

⁵ Pitseys, John (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 65, no 2, pp. 207-228.

⁶ Ou " le chaos géré ", sciemment entretenu pour se maintenir au pouvoir, assoir sa puissance, ... Contrairement à ce qu'il est affirmé par ceux qui font plus d'économisme que d'économie, l'éthique (dont la transparence) n'est pas l'ennemi de l'efficacité. Bien souvent, c'est le contraire.

⁷ ONU. *A propos de la bonne gouvernance. Le HCDH et la bonne gouvernance*. <https://www.ohchr.org/fr/good-governance/about-good-governance>

⁸ La compétence territoriale exclusive en matière pénale stipule qu'un étranger ayant commis une infraction pénale dans le pays d'accueil est justiciable devant la justice de ce pays.

⁹ Les deux éléments constitutifs de la coutume sont l'élément matériel (la répétition d'un comportement dans le temps, largement connu de ceux qu'il concerne) et l'élément psychologique (la conviction que la règle coutumière est obligatoire).

¹⁰ Ces ONG sont dites "internationales" parce que leur champ "territorial" d'action englobe éventuellement tous les pays du monde ou un grand nombre d'entre eux et ont souvent un statut consultatif auprès du Conseil économique et social des Nations Unies ; mais elles sont des organisations ou associations de droit interne. Le Comité international de la Croix-Rouge est une association de droit suisse, qui a un statut international "spécial" reconnu par les Etats membres de l'ONU en raison de son travail en matière de droit international humanitaire.

¹¹ Bevir, Mark (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

¹² Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2005). *Gouvernance et développement : le rôle de la reddition de comptes*. Rapport de l'OCDE.

¹³ Diangitukwa, Fweley (2014). La lointaine origine de la gouvernance en Afrique : l'arbre à palabres. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 11(1). <https://doi.org/10.7202/1038881ar>.

¹⁴ Les esclaves, considérés des objets, étaient également exclus. [Ancient Greek Government - World History Encyclopedia](#)

¹⁵ Islam, M.R. (2019). Islamic Governance. In Farazmand, A. (eds), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (Springer, Cham.). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2618-1.

¹⁴ مجموعة من القواعد والأحكام التي تخصّ الحاكم، وطريقة اختياره، وعلاقة الناس به، ومنصبه وأهداف الحكم.

¹⁵ Traduction du verset coranique. [Verset sur Le Commandement du convenable et interdiction du blâmable - Verset Du Coran](#)

¹⁶ Joumard, Robert (2009). *Le concept de gouvernance*. Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité. https://hal.science/hal-00489237/file/rapport_gouvernance_RJ_LTE0910.pdf

¹⁷ Huynh-Quan-Suu, Corinne (s.d.) (trad.). Etymologie du terme "gouvernance". https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf

¹⁸ Joumard, Robert (2009). *Le concept de gouvernance*. pp.52. https://hal.science/hal-00489237/file/rapport_gouvernance_RJ_LTE0910.pdf

¹⁹ Shleifer, Andrei, Vishny, Robert W (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, vol. 52, no. 2, pp. 737-783.

²⁰ Jensen, Michael C., Meckling, William H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360

²¹ (2012, 29 juin). Qu'appelle-t-on une entreprise citoyenne ? *RSE pro*. <https://rse-pro.com/entreprise-citoyenne-664>

²² Asshidi, Hamza, Mothe, Caroline, Bartel-Radic, Anne et Nilles, Jean-Jacques (2017). *Les outils éthiques des multinationales à l'épreuve des différences culturelles*. Conference Paper. [Asshidi et al 2017.pdf](#)

²³ Goux-Baudiment, Fabienne (2003). La gouvernance locale, in *Caisse des Dépôts et Consignations* (collectif), Prospective et développement territorial. La Documentation Française, pp.77-94.

²⁴ Grindle, Merilee (2010). *Good Governance: The Inflation of an Idea*, Center for International Development at Harvard University, 23 p.

²⁵ Leftwich, Adrian (2000). *States of Development: On the Primacy of Politics in Development*. Cambridge: Polity ; Blackwell.

²⁶ World Inequality Lab. Rapport sur les inégalités mondiales 2022, Synthèse, p. 4 : à titre d'illustration, " les 10 % les plus riches de la planète captent 52 % du revenu mondial, tandis que la moitié la plus pauvre n'en gagne que 8 %. Et un individu appartenant aux 10 % des plus hauts revenus gagne en moyenne 87 200 euros par an (122 100 dollars), tandis que celui qui appartient aux 50 % des revenus les plus bas en gagne 2 800 euros (3 920 dollars) " [Summary_WorldInequalityReport2022_French.pdf \(wid.world\)](#).

²⁷ Skelcher, Chris et Torfing, Jacob (2010). Improving democratic governance through institutional design: Civic participation and democratic ownership in Europe. *Regulation and Governance*, Vol. 4, 2010, pp. 71 et s.

²⁸ Commission européenne (2001). *European Governance : A White Paper*. Accessible en ligne: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10

²⁹ ONU (2022). Deuxième Commission: le système financier en pleine " tempête macroéconomique mondiale " doit se réformer pour laisser une chance aux ODD. Accessible en ligne: <https://press.un.org/fr/2022/agef3567.doc.htm>

³⁰ Humphrey, Chris (2020). *The AIIB and the Evolution of Global Economic Governance*. Columbia University Press.

³¹ Zhang, Yongjin (2011). The Changing Role of the State in Global Governance. *International Studies Quarterly*, vol. 55, no. 2, pp. 423-444.

³² Bulletin de l'ONU Info (16 juillet 2024). <https://news.un.org/fr/audio/2024/07/1147111>

³³ Rosenau, James N. (1992). *Governance, order, and change in world politics*, in, James N. Rosenau et Ernst-Otto Czempiel, *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge University Press, p. 8 et s.

³³ Ne pas perdre de vue que les Etats sont aussi, souvent, des acteurs économiques directement de par leurs entreprises publiques et semi-publiques, en intervenant dans le sauvetage (bail out) d'entreprises privées importantes afin d'éviter la faillite de l'économie et indirectement en réglementant les activités économiques par des lois, des règlements, ...

³⁴ Cette mise à mal paraît nettement difficile à appliquer à la Chine par exemple, alors qu'aux Etats-Unis, les mouvements "grass-roots", que ce soit celui du 6 janvier 2020 ou ceux de la société civile à l'instar de "Black Lives Matter" ou d'opposition à la politique de soutien inconditionnel de Biden au gouvernement Netanyahu, semblent constituer une tendance de moyen sinon de long terme.

³⁵ Ces revendications ne sont pas plus virulentes que celles accompagnant le développement de "l'Etat-providence" si l'on se remémore la puissance des syndicats ouvriers et étudiants des années 1960 et 1970. Celles de 1965 au Maroc, de Mai 68 en France et les "révolutions" similaires dans d'autres pays, avant et après, étaient nettement plus "radicales" que celles des gilets jaunes ou des spectaculaires manifestations des agriculteurs en France, ...

³⁶ BIT (2010). *Pluralisme syndical et prolifération des syndicats en Afrique francophone*. [wcms_143550.pdf](https://www.bis.org/publ/wcpubs/wcp1001.pdf)

³⁷ FMI. Le Fonds monétaire international et la lutte contre les flux financiers illicites. <https://www.imf.org/fr/About/Factsheets/Sheets/2023/Fight-against-illicit-financial-flows>

³⁸ Evasion fiscale et flux financiers illicites : les pays africains réalisent des recettes supplémentaires de près de 1,7 milliard d'euros. Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, la Commission de l'Union africaine et le Forum de l'administration fiscale africaine, Banque africaine de développement (2023). *Transparence fiscale en Afrique*, 76p : <https://web.archive.org/tax/transparency/documents/tax-transparency-in-africa-2023.pdf>

³⁹ Zucman, Gabriel (19 septembre 2024). Paradis fiscaux. <https://www.lafinancepourtous.com/de-cryptages/politiques-economiques/economie-mondiale/paradis-fiscaux/>

⁴⁰ Quentin, Matthieu (29 février 2024). Paradis fiscaux : la liste de l'Union européenne. <https://www.touteurope.eu/economie-et-social/paradis-fiscaux-la-liste-de-l-union-europeenne/>

⁴¹ Blom, Tannelie (2021). Conceptualising the Role of Expertise in EU Policy-Making, in, Vigilencia Abazi, Johan Adriaensen et Thomas Christiansen (dir.), *The Contestation of Expertise in the European Union*, Palgrave MacMillan, pp. 21 - 46.

⁴² Koppl, Roger (2018). *Expert Failure*, Cambridge University Press; Nichols, Tom (2017). *The Death of Expertise: The Campaign against Established Knowledge and Why it Matters*, Oxford University Press; Eyal, Gil (2019). *The Crisis of Expertise*, Cambridge University Press.

⁴³ Weinberg, Steven (1996). Sokal's Hoax. *The New York Review of Books*, Vol. XLIII, No. 13, pp 11-15, <https://physics.nyu.edu/sokal/weinberg.html>.

⁴⁴ Osterholm, Michael T. and Mark Olshaker (2024). The World is not Ready for the Next Pandemic. The Governments Need to Invest Far More in New and Better Vaccines. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/united-states/world-not-ready-next-pandemic?utm_medium=newsletters&utm_source=fatoday&utm_campaign=The%20Fall%20and%20Fall%20of%20Mahmoud%20Abbas&utm_content=20240830&utm_term=EDZZZ003ZX

⁴⁵ Collins, Harry, Evans, Robert and Weinel, Martin (2017). STS as Science or Politics?. *Social Studies of*

Science, vol. 47, No.4 pp. 580-586. Cf. Sergio, Sismondo. (2017). Post-Truth?. *Social Studies of Science* Science, vol. 47(1), pp.3-6 : <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0306312717692076>

⁴⁶ “According to UNESCO, knowledge societies are about capabilities to identify, produce, process, transform, disseminate and use information to build and apply knowledge for human development.” <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000153335>

⁴⁷ Bernatchez, Jean (2016). Le rapport mondial de l’UNESCO sur les sociétés du savoir. Etat des lieux au Québec, dix ans plus tard. *Erudit, Globe*, Vol. 17, numéro 2, 2014, p. 21-43 : <https://www.erudit.org/fr/revues/globe/2014-v17-n2-globe02484/1036236ar/>

⁴⁸ Ziman, John (2000). *Real Science: What It Is, and What It Means*. Cambridge University Press.

Watson, Jamie Carlin (2021). *Expertise: A Philosophical Introduction*. London: Bloomsbury, 8-10; Marc-Kévin, Daoust (2018). Neutralité scientifique (A), dans Maxime Kristanek (dir.), *l’Encyclopédie philosophique*. (passage : 4. La neutralité scientifique est-elle possible ?). https://encyclo-philo.fr/neutralite-scientifique-a#post-11563-__RefHeading___Toc57437_1055299741

⁴⁹ Ziman, John (2000). *Real Science: What It Is, and What It Means*. Cambridge University Press.

⁵⁰ Voir entre autres, Fondation Res Publica (2022). *Vendre la guerre : Le complexe militaro-intellectuel* : <https://fondation-res-publica.org/2022/11/16/vendre-la-guerre-le-complexe-militaro-intellectuel/>; Polémia (2023). *Complexe militaro-intellectuel – Quand les intellectuels promeuvent la guerre* : <https://www.polemia.com/complexe-militaro-intellectuel-quand-les-intellectuels-promeuvent-la-guerre/>

⁵¹ Personne physique ou morale titulaire d’un ensemble de droits et d’obligations.

⁵² Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press.

⁵³ Rodwin, M. A. (2012). *Conflicts of Interest and the Future of Medicine: The United States, France, and Japan*. Oxford University Press

⁵⁴ Fitzpatrick, S. (2008). *Stalin’s Peasants: Resistance and Survival in the Russian Village after Collectivization*. Oxford University Press.

⁵⁵ Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton University Press.

⁵⁶ Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107.

⁵⁷ Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a Crisis*. Ballinger Publishing Company. 184 p.

⁵⁸ Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3-26.

⁵⁹ Général Ollion (1965). Politique et Stratégie. In: *Politique étrangère*, n°6, 30^e année. pp. 479-485. DOI : <https://doi.org/10.3406/polit.1965.6029>

⁶⁰ Cas de l’Inde et du Nigéria par exemple.

⁶¹ A l’instar du scandale Facebook-Cambridge Analytica affectant 87 millions d’utilisateurs à partir de 2014 ; [Affaire Cambridge Analytica : Facebook accepte de payer 725 millions de dollars pour mettre fin au procès \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr/affaires/article/2018/03/22/affaire-cambridge-analytica-facebook-accepte-de-payer-725-millions-de-dollars-pour-mettre-fin-au-proces_1518100_1811.html)

⁶² Sunstein, C. R. (2017). *#Republic: Divided democracy in the age of social media*. Princeton University Press. 328 p.

⁶³ Lewandowsky, S., Cook, J., & Ecker, U. K. (2017). Letting the Gorilla Emerge from the Mist: Getting Past Post-Truth. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6(4), 418-424.

⁶⁴ Bottemanne H. (2022). Théories du complot et COVID-19 : comment naissent les croyances complotistes ? [Conspiracy theories and COVID-19: How do conspiracy beliefs arise?]. *L'Encephale*, 48(5), 571–582. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2021.12.005>

⁶⁵ Sunstein, C. R. (2017), Op.cit.

⁶⁶ Tirole, Jean (2016). *Economie du bien commun*. Paris : PUF, 629 p.

⁶⁷ Ces statuts ont été élaborés dans le cadre du "Plan White", en principe "Plan White-Keynes" : Harry Dexter White, l'Américain "l'un des deux grands fondateurs intellectuels de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international", Voir Boughton, James (2024). L'héritage trouble d'Harry Dexter White. <https://www.imf.org/fr/Publications/fandd/issues/2024/06/The-Messy-Legacy-of-Harry-Dexter-White-James-M-Boughton>, aux côtés du Britannique Keynes, John Maynard, voir : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/john-maynard-keynes>

⁶⁸ Nicolas, Françoise (2014). *La Chine et les institutions économiques multilatérales : entre révisionnisme et statu quo*. *Politique étrangère*, N°3 (automne), pp. 49-61. <https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2014-3-page-49?lang=fr>

⁶⁹ ONU (2023). Organigramme du Système des Nations Unies. <https://www.un.org/fr/delegate-fr/page/syst%C3%A8me-des-nations-unies-nouvel-organigramme>

⁷⁰ ONU. Bibliothèque numérique. <https://digitallibrary.un.org/collection/Authorities?ln=fr>

⁷¹ Rambaud, Patrick. Organisations internationales. Dans *Encyclopædia universalis*. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/organisations-internationales/#:~:text=Leur%20nombre%20n%27a%20cess%C3%A9%20d%27augmenter%20au%20fil%20des,degr%C3%A9%20la%20capacit%C3%A9%20d%27agir%20sur%20le%20plan%20international>.

⁷² Gerbet, Pierre (2012). Chapitre 10. *Les organisations internationales*. Dans *Pour l'histoire des relations internationales*, pp. 255-269 : <https://shs.cairn.info/pour-l-histoire-des-relations-internationales-9782130606246-page-255?lang=fr>

⁷³ Le projet d'une intelligence artificielle responsable appliquée au militaire (REAIM, Responsible Artificial Intelligence in the Military Domain) présenté au Sommet "global" de Corée du Sud début septembre 2024, ne réunissant que 96 Etats, dont la Chine et les Etats Unis et n'a vu que 60 d'entre eux "endosser" un simple appel pour l'action. <https://www.aol.com/south-korea-summit-announces-blue-print-070216777.html>

⁷⁴ Dupré Harrison, Maggie (s.d.). AI Appears to Be Slowly Killing Itself "The web is becoming increasingly a dangerous place to look for your data.". *futurism* : <https://futurism.com/ai-slowly-killing-itself>

Clark, Lindsay (25th July 2024). AI models face collapse if they overdose on their own output. Recursive training leads to nonsense, study finds. *The Register* : https://www.theregister.com/2024/07/25/ai_will_eat_itself/

⁷⁵ Cas du Pacte mondial sur les migrations sûres, ordonnées et régulières ou Pacte de Marrakech.

⁷⁶ Des guerres sont menées autour et pour des ressources économiques.

⁷⁷ Archives coloniales, pièces archéologiques, bibliothèques, ... indument pris aux pays pendant la colonisation ou après, ... dont la restitution a été officiellement demandée.

⁷⁸ Bajpae, Chietigj (2024). La relation Inde-Russie décline. *Revue Conflits*. <https://www.revueconflits.com/la-relation-inde-russie-decline/>

⁷⁹ Concernant les détails sur ce programme qui a fait quelque 500 000 de victimes, en particulier des enfants. United Nations Office of the Iraq Program. *Oil for Food: About the Program*. <https://www.un.org/depts/oip/sector-food.html>

⁸⁰ Weiss Thomas G. (2014). *Governing the World? Addressing "Problems Without Passports"*. Routledge.

⁸¹ DDJ Doc du Juriste (2021). *La souveraineté selon Jean Bodin*. <https://www.doc-du-juriste.com/blog/conseils-juridiques/souverainete-selon-jean-bodin-22-09-2021.html> ; Chanteur, Janine (1991). La loi naturelle et la souveraineté chez Jean Bodin. Actes de la table ronde de Rome (12-14 novembre 1987), 147, pp. 283-294. https://www.persee.fr/doc/efr_0000-0000_1991_act_147_1_4176

⁸² Pouliot, V. et Thérien, J. (2024). Chapitre 6. Les grandes tendances dans la fabrique des politiques mondiales. *Comment s'élabore une politique mondiale Dans les coulisses de l'ONU*. (p. 219-255). Presses de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/comment-s-elabore-une-politique-mondiale--9782724642001-page-219?lang=fr>

⁸³ Keukeleire, S. Schunz, S. (2015). Issue, place, and time-contingent coalitions. *Analysing Foreign Policy in a Context of Global Governance*. In: Hellmann, G., Jørgensen, K.E. (eds) *Theorizing Foreign Policy in a Globalized World*. Palgrave Studies in International Relations Series. Palgrave Macmillan, London.

⁸⁴ Piotr Dutkiewicz, Tom Casier, Jan Aart Scholte (2021). *Hegemony and World Order: Reimagining Power in Global Politics*. Routledge, p. 4 "In a situation of hegemony, supreme forces can for the most part avoid active coercion and devious manipulation, since their domination has the consent of (crucial quarters of) the dominated."

⁸⁵ Allemagne, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni et Union européenne.

⁸⁶ 32 pays membres, voir la liste et les dates de création par les membres fondateurs et des adhésions successives: https://www.nato.int/nato-welcome/index_fr.html

⁸⁷ C. Kindleberger (1986). International public goods without international government. *American Economic Review*, n° 76, 1.

⁸⁸ Le Sénat (2004). *Mondialisation : une chance pour l'environnement ?*. Rapport d'information n°233 (2003-2004). <https://www.senat.fr/rap/r03-233/r03-23320.html#fn19>

⁸⁹ Global Shift (2023). *Les Biens Communs et les Biens Publics Mondiaux comme moteurs du renouveau de l'action collective mondiale*. Bulletin GSI. <https://www.globalshift.ca/wp-content/uploads/2024/08/BIENSP1.pdf>

PNUD (2024). *Sortir de l'impasse*. Rapport sur le développement humain 2023-2024. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24overviewfr.pdf>

⁹⁰ Thoyer, S. (2011). La montée en puissance de la notion de bien public mondial. *L'Encyclopédie du développement durable*, (135), 26.

⁹¹ Stiglitz, J.E. (1999). Knowledge As A Global Public Good. In Inge Kaul, Isabelle Grunberg, Marc Stern, *Global Public Goods*, Oxford University Press, New York.

⁹² Boidin, Bruno, Hiez, David et Rousseau, Sandrine (2008). Biens communs, biens publics mondiaux et propriété. Introduction au dossier ; Développement durable et territoires Économie, géographie, politique, droit, sociologie. *Développement durable et territoires*, Dossier 10. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.5153>

⁹³ Cf. 3^{ème} partie du Rapport Stratégique de l'IRES. L'Océan : enjeu mondial et solution planétaire, 2022.

⁹⁴ FMI (2021). Que sont les biens publics mondiaux ?

⁹⁵ Pouliot, Vincent, Thérien, Jean-Philippe (2024). Chapitre 6. Les grandes tendances dans la fabrique des politiques mondiales. Dans Pouliot, Vincent, Thérien, Jean-Philippe. *Comment s'élabore une politique mondiale : dans les coulisses de l'ONU* (Presses de Sciences Po).

⁹⁶ Pouliot, Vincent, Thérien, Jean-Philippe (2024). Op.cit.

⁹⁷ Groupe d'études géopolitiques (2024). "Aucune entreprise en Europe, si grande soit-elle, ne peut être au-dessus de la loi", une conversation avec Margrethe Vestager. <https://geopolitique.eu/2024/10/09/aucune-entreprise-en-europe-si-grande-soit-elle-ne-peut-etre-au-dessus-de-la-loi-une-conversation-avec-margrethe-vestager/>

⁹⁸ Raufer, Xavier (2024). Pouvoir, savoir, anticiper dans la société "de l'information". *Revue Conflits*. <https://urls.fr/uU9G-9>

⁹⁹ OXFAM (2019). Evasion fiscale des multinationales : des scandales à répétition. oxfam-media-brief-evasion-fiscale-multinationales-juillet2019.pdf (oxfamfrance.org) ; Lafarge en Syrie (financement d'une entreprise terroriste), Total et le réchauffement climatique, Total accusé de déplacements forcés de populations en Ouganda, BNP Paribas au Soudan (complicité de génocide), Vinci accusé de travail forcé dans la préparation de la coupe du monde au Qatar,... Les cas sont nombreux [Les multinationales rattrapées par le droit - Observatoire des multinationales](#)

¹⁰⁰ Petitjean, Olivier (2019). *Les Nations unies face à l'emprise des multinationales*. <https://multinationales.org/fr/enquetes/impunite-made-in-europe/les-nations-unies-face-a-l-emprise-des-multinationales>

¹⁰¹ Bommier, Swann (2019). Des droits pour les peuples, des règles pour les multinationales. *Revue Projet*,/6 N° 373, pages 14 à 15. <https://www.revue-projet.com/articles/2019-12-des-droits-pour-les-peuples-des-regles-pour-les-multinationales/10420>

¹⁰² Le CNAM, équipe sécurité et défense (2023). Des mafias globales. *Geostrategia*, l'Agora géostratégique 2.0. <https://www.geostrategia.fr/mafias-globales/>. Cet article est basé sur des références de l'*International Journal on Criminology*.

¹⁰³ Le CNAM, équipe sécurité et défense (2023). Des mafias globales, *ibid*.

¹⁰⁴ L'annuaire des organisations internationales répertorie environ 75 000 organisations internationales impliquant 300 pays et territoires, dont environ 42 000 sont des organisations actives. La couverture comprend les organisations intergouvernementales et les organisations internationales non gouvernementales. Environ 1 200 nouvelles organisations sont ajoutées chaque année. <https://uia.org/yearbook>

¹⁰⁵ Organisations régionales (documentation de référence en matière de gouvernance) : Union africaine et son architecture de gouvernance ; Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest ; Communauté de développement de l'Afrique australe ; Association des nations de l'Asie du Sud-Est ; Communauté des Etats indépendants ; Organisation des Etats américains ; ALENA ; Mercosur ; Communauté andine ;

¹⁰⁶ Börzel et al. (2013). *Migration, Energy and Good Governance in the EU's Eastern Neighbourhood*. pp. 581-608. <https://doi.org/10.1080/09668136.2013.766038>

¹⁰⁷ Magen et al. (2009). *Introduction: American and European Strategies to Promote Democracy – Shared Values, Common Challenges, Divergent Tools? Promoting Democracy and the Rule of Law* : https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230244528_1

¹⁰⁸ Acharya, A. (2009). *Constructing a Security Community in Southeast Asia: ASEAN and the Problem of Regional Order*. Routledge.

- ¹⁰⁹ Murithi, T. (2007). *The African Union's evolving role in peace operations: The African Union Mission in Burundi, the African Union Mission in Sudan and the African Union Mission in Somalia*. *African Security Studies*, 16(3-4), pp. 70-82.
- ¹¹⁰ Mazoir, Fabrice (2014). La loi de Parkinson : quand le travail s'étire à l'infini. *HelloWork* : <https://www.helloworkplace.fr/deuxieme-jour-ferie-supprime/> ; Granger, Laurent (2023). Loi de Parkinson : principes et enseignements pratiques ". *Manager GO!* : <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/loi-de-parkinson.htm>
- ¹¹¹ Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Editions du Seuil.
- ¹¹² Libman, A., & Vinokurov, E. (2012). Holding together regionalism and the interaction of functional bureaucracies. *Review of International Political Economy*, 19 (3), p. 446-468.
- ¹¹³ Institut d'études de sécurité (2023). L'indépendance financière de l'Union africaine est indispensable au renforcement de ses partenariats. <https://issafrica.org/fr/iss-today/lindependance-financiere-de-lua-est-indispensable-au-renforcement-de-ses-partenariats>
- ¹¹⁴ Collectif (2022). La Course à la suprématie monétaire mondiale.
- ¹¹⁵ Ricoeur, Paul (1988). La crise : un phénomène spécifiquement moderne?. *Revue de théologie et de philosophie*, n°120, , pp. 1-19
- ¹¹⁶ Mauss, Marcel cité par Revault d'Allones, Myriam. *La crise sans fin*. Paris, Seuil, 2012, p.10
- ¹¹⁷ Meadows, Donella H et al. (1972). *The Limits to growth*, " rapport Meadows ".
- ¹¹⁸ Rogalski, Michel (2021).Le Rapport au club de Rome : halte à la croissance ? : un texte fondateur. *Recherches Internationales*. Persée. pp. 87-98 : https://www.persee.fr/doc/rint_0294-3069_2021_num_119_1_1779
- ¹¹⁹ World Commission on Environment and Development (1978). Rapport Brundtland https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre_avenir_a_tousrapportbrundtland1987.pdf
- ¹²² Jessop, B., Knio, K. (2018). *Critical realism, symptomatology and the pedagogy of crisis. The Pedagogy of Economic, Political and Social Crises*, 265–283. <https://doi.org/10.4324/9781315161587-14>
- ¹²³ Edgar Morin pense que rétablir l'équilibre ancien mène à la sclérose, établir un équilibre nouveau mène à une adaptation aux exigences nouvelles sans faire exploser l'ordre ancien. " *Les crises ont cette vertu de générer des forces créatrices en même temps qu'agissent des forces régressives.* " Lemoine, Laurence (2010). Edgar Morin : "Les crises génèrent des forces créatrices". *Psychologies*. <https://www.psychologies.com/Planete/Vivre-Ensemble/Articles-et-Dossiers/5-raisons-de-croire-en-l-avenir/Edgar-Morin-Les-crisis-generent-des-forces-creatrices>
- ¹²⁴ Centre national de ressources textuelles et lexicales : entrée "Crise".
- ¹²⁵ Dictionnaire Orthodidacte. *Quelle est l'étymologie du mot crise ?*. <https://dictionnaire.orthodidacte.com/article/etymologie-crise#:~:text=Quelle%20est%20l'%C3%A9tymologie%20du,et%20%C2%AB%20action%20de%20d%C3%A9cider%20%C2%BBCrise%20-%20Etymologie%20du%20mot%20-%20Dictionnaire%20Orthodidacte>
- ¹²⁶ Morin, Edgar (1976). Pour une crisologie. In *Communications*, n° 25, La notion de crise. Persée. pp.149-163 : https://www.persee.fr/issue/comm_0588-8018_1976_num_25_1
- Ministère de l'Éducation Nationale. *Odyseum. Aux origines du mot crise*. Les "crises" chez Aristote. <https://odyseum.eduscol.education.fr/aux-origines-du-mot-crise-les-crisis-chez-aristote>
- ¹²⁷ Morin, Edgar (1976). Pour une crisologie. Ibid.

¹²⁸ Mair, Denis, Liging, Zhang. "Crisis" does not equal "danger" plus "Opportunity". *Pinyin News*. <https://pinyin.info/chinese/crisis.html>

¹²⁹ Il y a à ce sujet un poème très célèbre d'Aboul Fadl Ibn Annahwi (1041-1119) " Al Mounfarija " (dissipée), chanté par le Marocain Abdelhadi Belkhatat où le poète s'adresse à la crise dans ce sens : اِسْتَدِّي اَزْمَةً تَنْفَرِجِي

¹³⁰ Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press. Hermann, C. F. (1963). *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.

¹³¹ Pour qu'une situation soit considérée comme une crise, elle doit poser une menace sérieuse aux valeurs fondamentales d'une organisation ou d'une société, selon Hermann, C. F. (1963). *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.

¹³² Smith, Denis (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, volume 4, pp. 263-275

¹³³ Turner, Barry (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21(3), pp. 378-397

¹³⁴ Jacques, Tony (2010). Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention. *Disaster and Prevention Management*, volume 19(4), pp. 469-482

¹³⁵ Roux-Dufort, Christophe (2007). A passion for imperfections: Revisiting crisis management. In, Judith, Clair, Pearson, Christine & Roux-Dufort, Christophe. *International handbook of organizational crisis management*. Los Angeles, Sage Publications, pp. 221-252.

¹³⁶ Ricoeur, Paul (1988). La crise: un phénomène spécifiquement moderne?. *Revue de théologie et de philosophie*, n°120, pp. 1-19

¹³⁷ Walker, Richard, Skorwinski, John (2009). The Fading Affect Bias: But What the Hell Is It For?. *Applied cognitive psychology*, volume 23.

¹³⁸ Elster, J. (2009). *Alexis de Tocqueville, the First Social Scientist*. Cambridge University Press; Jaume, L. (2008). *Tocqueville : Les sources aristocratiques de la liberté*. Fayard.

¹³⁹ Pitirim. SOROKIN, Fritjof CAPRA, Edgar MORIN...

¹⁴⁰ Boulding, Kenneth (1964). Ewart, *The meaning of the Twentieth Century: the Great Transition*. New York: Harper & Row.

¹⁴¹ Flux de ressources naturelles et de certains biens, flux financiers réels licites et illicites, migrations, y compris celles des compétences ou Brain-drain, ...

¹⁴² Combinaison de " wiki " et " économie " : description de la façon dont la relation entre affaires et marchés a changé à cause d'une plus grande implication des clients et usagers avec les produits ou les entreprises. Traduction de la définition donnée par le *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/wikinomics>

¹⁴³ Chris Fenning (2021). Three mistakes when explaining complex things. <https://chrisfenning.com/three-mistakes-when-explaining-complex-things/>

¹⁴⁴ Huntington, Samuel P. (1996). *The clash of civilizations*.

¹⁴⁵ Fukuyama, Francis (1992). The end of history Fukuyama. The free press. <https://archive.org/details/THEENDOFHISTORYFUKUYAMA/page/n1/mode/2up>

¹⁴⁶ Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). “What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world”. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.

¹⁴⁷ IRES (2021). Rapport Stratégique : Vers un nouveau monde post-Covid-19.

¹⁴⁸ Stiglitz, Joseph E. (2011). *Le triomphe de la cupidité*. Actes Sud, 512 p.

¹⁴⁹ IRES (2022). Rapport stratégique. L'Océan : enjeu mondial et solution planétaire

¹⁵⁰ « DNA editing, parfois surnommé «ciseaux à ADN». Ciblé, efficace et très peu coûteux, CRISPR-Cas9 est utilisé dans des domaines allant de l'oncologie à la bioremédiation en passant par l'agronomie et la paléontologie [...] permet d'apporter des modifications ciblées au matériel génétique des cellules». Lacamp, Irene (2020). A quoi sert la technologie d'édition génomique CRISPR-Cas9 ?. *Sciences et Avenir*. https://www.sciencesetavenir.fr/fondamental/biologie-cellulaire/a-quoi-sert-la-technologie-d-edition-genomique-crispr-cas9_141256

¹⁵¹ Whitney, W. T. (2018). Criminal Behavior: US May be Developing Biological Weapons. CounterPunch.org. <https://www.counterpunch.org/2018/11/21/criminal-behavior-us-may-be-developing-biological-weapons/> ; Whitney, W. T. (2024). US Research Stations in Peru and Elsewhere Prepare for Biowarfare. CounterPunch.org, <https://www.counterpunch.org/2024/07/31/us-research-stations-in-peru-and-elsewhere-prepare-for-biowarfare/>

¹⁵² Brent, Roger, McKelvey, Greg (2024). How Synthetic Biology Could Destabilize the World. Foreign Affairs, September/October 2024, published on August 20. <https://oreignaffairs.com>

¹⁵³ Tounkara, Georges Ibrahim (2024). “Notre monde entre dans une ère de chaos” dit Guterres. DW. <https://www.dw.com/fr/notre-monde-entre-dans-une-%C3%A8re-de-chaos-dit-antonio-guterres-/a-68204082>

¹⁵⁴ National Intelligence Council. (2021). *Global Trends 2040 Report. A more contested world*. (7th edition; Global Trends). <https://www.dni.gov/index.php/gt2040-home>

¹⁵⁵ <https://www.urbandesignmentalhealth.com/how-urban-design-can-impact-mental-health.html>

¹⁵⁶ La dette mondiale atteint un niveau record de 226 000 milliards de dollars, selon le Fonds monétaire international. En 2022, la dette nationale du Japon a atteint 261,29% de son PIB, celle des 19 autres pays les plus endettés dépasse les 106% de leur PIB à chacun ; Pays les plus endettés dans le monde 2022 | Statista

Produit intérieur brut mondial (PIB) exprimé en prix courants entre 1985 et 2029. Statista. <https://fr.statista.com/statistiques/570555/produit-interieur-brut-mondial-pib-2020/>

¹⁵⁷ Statista. Les pays les plus endettés dans le monde 2023. <https://fr.statista.com/statistiques/662022/pays-les-plus-endettes-selon-pib-monde/>

¹⁵⁸ Melot, Michel (2010). L'avenir du livre et de la lecture à l'ère d'internet. In *L'Observatoire* (Hors-série 3). <https://shs.cairn.info/revue-l-observatoire-2010-3-page-29?lang=fr>

¹⁵⁹ Boulrier, Dominique, Le Béhec, Mariannig, Crépel, Maxime (2019). Livres : Pourquoi Internet n'a pas tué le livre. In *Sciencespo*. <https://www.sciencespo.fr/fr/actualites/livres-pourquoi-internet-na-pas-tue-le-papier/>; Solym, Clément (2018). *Le livre papier et internet : des frères conciliables*. In *Actualitté.com* : <https://actualitte.com/article/21127/television/le-livre-papier-et-internet-des-freres-conciliables>

¹⁶⁰ Nations unies, DESA (département des affaires économiques et sociales)

¹⁶¹ Buzan, Barry (1993). *The Logic of Anarchy: Neorealism to Structural Realism*. Columbia University Press. 267 p.

- ¹⁶² Acharya, A., Estevadeordal, A., & Goodman, L. W. (2023). Multipolar or multiplex? Interaction capacity, global cooperation and world order. *International Affairs*, 99(6), 2339-2365. <https://doi.org/10.1093/ia/iad242>.
- ¹⁶³ Cf. Rapports Meadows, Brundtland, Sommets de la terre, ...
- ¹⁶⁴ Cabrera, Edouard (s.d.). *Qu'arrive-t-il à la chaîne alimentaire lorsqu'une espèce disparaît ?* Equilibrium. <https://www.equilibriumx.com/fr/%C3%A9cotourisme-et-conservation/qu%27arrive-t-il-%C3%A0-la-cha%C3%Aene-alimentaire-lorsqu%27une-esp%C3%A8ce-dispara%C3%Aet>
- ¹⁶⁵ " ... processus de transport et de transformation cyclique d'un élément ou composé chimique entre la géosphère, l'atmosphère et l'hydrosphère dans lesquels se retrouve la biosphère ", selon <https://actu-environnement.com>
- ¹⁶⁶ Site de l'ONU.
- ¹⁶⁷ Le portail de l'information environnementale de France. Limites planétaires. <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/societe/article/limites-planetaires>
- ¹⁶⁸ IRES. Rapport Stratégique de l'IRES 2022-2023. " L'Océan : enjeu mondial et solution planétaire".
- ¹⁶⁹ Certains Etats ont entrepris des actions de dépollution (France pour ce qui concerne la Seine, Côte d'Ivoire, avec l'appui du Maroc, pour la Baie de Cocody, la Chine pour la capture et le recyclage du CO₂, ...)
- ¹⁷⁰ Pyrocène : qu'est-ce que c'est ? *Futura-sciences*. <https://www.futura-sciences.com/planete/definitions/incendie-pyrocene-18932/>
- ¹⁷¹ Dupuy, Jean-Pierre (2002). *Pour un catastrophisme éclairé, quand l'impossible est certain*. Paris : Le Seuil.
- ¹⁷² Cochet, Yves, Sinai, Agnès (2003). *Sauver la Terre*. Paris : Fayard.
- ¹⁷³ Center for the Study of Existential Risk (CSER, Centre pour l'étude des risques existentiels) de l'Université de Cambridge, au Royaume-Uni, fondé en 2012.
- ¹⁷⁴ BBC News Afrique (2020). Des scientifiques de Cambridge étudient ce qui mettrait fin à l'humanité. <https://www.bbc.com/afrique/monde54541059->
- ¹⁷⁵ Pierrot-Valroff, Arsène (2023). Une approche systèmes complexes des risques existentiels. A complex systems approach of existential risks. Thèse, EHESS. <https://theses.fr/s260730>.
- ¹⁷⁶ Gramling, Carolyn (2019). Himalayan glacier melting threatens water security for millions of people <https://www.sciencenews.org/article/himalayan-glacier-melting-threatens-water-security-millions-people>
- ¹⁷⁷ Kormann, C. (2009). Retreat of Andean Glaciers Foretells Global Water Woes. *Yale Environment* 360. https://e360.yale.edu/features/retreat_of_andean_glaciers_foretells_global_water_woes
- ¹⁷⁹ Attali, Jacques (2023). *Le faux succès de la COP 28*. <https://www.attali.com/geopolitique/le-faux-succes-de-la-cop-28/>
- ¹⁸⁰ Boisson, Thomas (2020). Un nouveau modèle prévoit un risque d'effondrement irréversible de la civilisation d'ici les prochaines décennies. In *Trust My Science*. <https://trustmyscience.com/mod-ele-prevoit-risque-effondrement-civilisation-dans-prochaines-decennies/>

- ¹⁸¹ Future of Humanity Institute (Université d'Oxford).
- ¹⁸² Policy Horizons Canada (2023). *Risques existentiels mondiaux*. Les études sur le sujet sont faites dans la perspective des 10-15 années à venir. https://publications.gc.ca/collections/collection_2023/hpc-phc/PH4-197-2023-fra.pdf
- ¹⁸³ Randers, Jørgen (27 avril 2022). Interview dans Usbek & Rica du. <https://usbeketrica.com/fr/article/il-n-y-aura-pas-d-effondrement-global-mais-des-effondrements-sociaux-et-localises>
- ¹⁸⁵ IRES (2022). Rapport stratégique. L'Océan : enjeu mondial et solution planétaire
- ¹⁸⁶ United Nations (2022). UN Ocean Conference 2022, Lisbon, Portugal. <https://www.un.org/en/conferences/ocean2022>
- ¹⁸⁷ Dictionnaire des concepts fondamentaux des didactiques (2013).
- ¹⁸⁸ Van Eersel, P. (2021). *Noosphère - Eléments d'un grand récit pour le 21^{ème} siècle*. Albin Michel.
- ¹⁸⁹ Penin, J. (2020). La gouvernance du commun scientifique ouvert et ses remises en cause. *Innovations*, (63), 15-37.
- ¹⁹⁰ Piot, P. (2011). La recherche face aux stratégies de gouvernance internationale : L'exemple du sida. *La mondialisation de la recherche : Compétition, coopérations, restructurations* [en ligne]. Paris : Collège de France. <https://books.openedition.org/cdf/1614>
- ¹⁹¹ Penin, Julien (2020). La gouvernance du commun scientifique ouvert et ses remises en cause. *Innovations*, 3 (N° 63), p. 15-37. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-3-page-15.htm>
- ¹⁹² Piot, P. (2011). La recherche face aux stratégies de gouvernance internationale : L'exemple du sida. In *La mondialisation de la recherche : Compétition, coopérations, restructurations*. Collège de France.
- ¹⁹³ Fuchs, C. (2021). *Social Media: A Critical Introduction*. 3rd ed. Sage. Bell, M., Castronova, E., & Lastowka, G. (2020). *Virtual Worlds: Rules and Governance*. MIT Press. De Filippi, P., & Wright, A. (2018). *Blockchain and the Law: The Rule of Code*. Harvard University Press.
- ¹⁹⁴ <https://artificialintelligenceact.eu/fr/ai-act-explorer/>
- ¹⁹⁵ DGSSI (Maroc). La loi n° 43-20 aux services de confiance pour les transactions électroniques.
- ¹⁹⁶ DGSSI (2020). Loi 05-20 relative à la cybersécurité. <https://www.dgssi.gov.ma/sites/default/files/legislative/brochure/2023-03/loi%2005-20.pdf>
- ¹⁹⁷ MAP (2023). La stratégie nationale de la transition numérique vise à identifier les besoins prioritaires et à les adapter aux enjeux de la numérisation. <https://www.maroc.ma/fr/actualites/la-strategie-nationale-de-la-transition-numerique-vise-identifier-les-besoins>
- ¹⁹⁸ Comité International de la Croix-Rouge (2023). *Appel conjoint du Secrétaire général des Nations Unies et la Présidente du Comité international de la Croix-Rouge demandant aux États d'annoncer de nouvelles interdictions et limitations concernant les systèmes d'armes autonomes*. Communiqué de presse. <https://urls.fr/ZJT9kH>
- ¹⁹⁹ Human Rights Watch (2020). *Stopper les robots tueurs: positions des pays sur l'interdiction des armes entièrement autonomes et sur le maintien du contrôle humain*. <https://www.hrw.org/fr/report/2020/08/26/stopper-les-robots-tueurs/positions-des-pays-sur-linterdiction-des-armes>
- ²⁰⁰ Brenner, S. W. (2017). *Cyberthreats and the Decline of the Nation-State*. Routledge.

- ²⁰¹ Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (2022). Qu'est-ce qu'une chaîne de blocs (blockchain) ? : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/blockchain-definition-avantage-utilisation-application#> "... la chaîne de blocs (blockchain) est une technologie qui permet de garder la trace d'un ensemble de transactions, de manière décentralisée, sécurisée et transparente, sous forme d'une chaîne de blocs"
- ²⁰² Gleick, James (2008). *La théorie du chaos*. Ed. Flammarion. 496 p.
- ²⁰³ Gomart, Thomas (2024). *L'accélération de l'histoire : Les nœuds géostratégiques d'un monde hors de contrôle*. Editions Tallandier. 176 p.
- ²⁰⁴ Bagayoko-Penone, N., Hutchful, E. & Luckham, R. (2016). Hybridité et gouvernance de la sécurité en Afrique: Entretien. *Afrique contemporaine*, 260, 93-109.
- ²⁰⁵ Economist Intelligence Unit. *Democracy Index 2023*. <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2023/>
- ²⁰⁶ Rittel, H. W. J., & Webber, Melvin M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169 [article à la source de ce concept].
- ²⁰⁷ Jouve, B. (2014). Gouverner les villes résilientes. *Pouvoirs Locaux : les Cahiers de la Décentralisation / IGPDE*, (101), pp. 17-22.
- ²⁰⁸ Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., & Breeman, G. (2013). Governance of Wicked Climate Adaptation Problems. In K. J. Joye et alii, (Eds.), *Governing Climate Change: Polycentricity in Action?* (pp. 233-251). Cambridge University Press.
- ²⁰⁹ Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- ²¹⁰ Head, B. W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118.
- ²¹¹ Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- ²¹² Hawken, P., Lovins, A., & Lovins, L. H. (1999). *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*. Boston: Little, Brown and C°.
- ²¹³ Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- ²¹⁴ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- ²¹⁵ Benson, M. H., & Garmestani, A. S. (2011). Can we manage for resilience? The integration of resilience thinking into natural resource management in the United States. *Environmental Management*, 48(3), 392-399.
- ²¹⁶ Slaughter, R. A. (1995). *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*. Praeger
- ²¹⁷ Transparency International (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- ²¹⁸ Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- ²¹⁹ Ribon, Damien (2024). Leadership dans l'incertitude... pour prévenir le chaos. *La lettre de XMP -Consult*. <https://www.xmp-consult.org/news/leadership-dans-l-incertitude-pour-prevenir-le-chaos-242>

²²⁰ Plane, J. & Nkakleu, R. (2021). Chapitre 14. Leadership et renouveau de la gouvernance : vers un "management du management" plus spirituel ? Dans : Muriel Dufour éd., *La gouvernance dans tous ses états* (pp. 321-301). EMS Editions.

²²¹ SCRUM est une structure Agile qui facilite la collaboration au sein des équipes et les aide à réaliser des tâches à haute valeur ajoutée. Elle propose un schéma de valeurs, rôles et directives pour leur permettre de se concentrer sur chaque itération et de s'améliorer en continu.

²²² The Center For Planetary Identity (2024). *Do We Understand What It Means To Live On A Planet?*

²²³ Cf. Chapitre 2 de la partie 2. La possibilité d'un effondrement civilisationnel.

²²⁴ The Center For Planetary Identity (2021). *Do We Understand What It Means To Live On A Planet?*. <https://planetaryidentity.org/>

²²⁵ Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture* Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell

²²⁶ Connaissance des énergies. *Protocole de Kyoto : objectifs, enjeux, signataires et bilan*. <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/protocole-de-kyoto#:~:text=Entre%20sa%20signature%20en%201997%20et%20son%20entr%C3%A9e>

²²⁷ Nations Unies (2017). *La citoyenneté mondiale : une force nouvelle et vitale*. <https://urls.fr/NOU35E>

²²⁸ UNESCO (2023). *Point de vue: comment promouvoir la citoyenneté mondiale grâce à l'éducation*. <https://www.unesco.org/fr/articles/point-de-vue-comment-promouvoir-la-citoyennete-mondiale-grace-leducation>

²²⁹ Mazzucato, Mariana (2020). "... solve [...] the most 'wicked' social problems of our time."

²³⁰ Griffith University : "Our approach to Challenge-led Innovation draws on both the growing 'Mission-oriented Innovation' and on the 'systems innovation' approaches. The former has its origins in attempts at transforming government innovation policies. The latter is much associated with civic or hybrid government and nongovernment sector initiatives which aim to address complex challenges that affect people and places, or that are associated with planetary crises. All of these will require more than government intervention and action."

²³¹ Mazzucato, Mariana (2020). "... solve [...] the most 'wicked' social problems of our time."

²³² Burkett, I. (2023). *Challenge-led Innovation. Organising for Systems Innovation at Scale*. Griffith University / Griffith Centre for Systems Innovation.

²³³ Mazzucato, Mariana (2020). *Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism*.

²³⁴ Veille et prospective : Ramos, J. (2020). *Anticipatory Governance — A Primer*. Medium

²³⁵ ONU (2023). *Sommet de l'avenir*. <https://documents.un.org/doc/undoc/ltd/n23/252/96/pdf/n2325296.pdf?OpenElement>

²³⁶ OCDE (2020). *Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making*. https://www.oecd.org/en/publications/anticipatory-innovation-governance_cce14d80-en.html

²³⁷ Wang, C., Medaglia, R., Zheng, L. (2018). *Towards a typology of adaptive governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability*. *Government Information Quar-*

terly, 35(2), pp. 306-22.

²³⁸ Idem.

²³⁹ Lee, Yuna (2023). Global futures forum: creating the future we want, and United Nations we need. in *Human Futures Magazine*, pp.40-43

²⁴⁰ Valaskakis, Kimon (2010). La souveraineté supranationale : un impératif contemporain ?. *Prospective et stratégie*, 1, 157-171. <https://doi.org/10.3917/pstrat.001.0157>

²⁴¹ UNOC (2022). Extrait de la Déclaration politique "Notre océan, notre avenir, notre responsabilité" des Chefs d'Etats réunis à Lisbonne

²⁴² Nations Unies (2023). Le chef de l'ONU annonce des prochaines étapes pour la réforme des institutions multilatérales. <https://news.un.org/fr/story/2023/10/1139322>

²⁴³ "The rights of future generations have become a hot topic academically and politically in recent years. Scholars increasingly debate options for political representation of future generations"; Gosseries, 2008; Thompson, 2010; Gonzalez-Ricoy & Gosseries, 2016; Mackenzie, 2018; Gonzalez-Ricoy & Rey, 2019; Boston, 2021; Campos, 2021; Caney, 2022. "Several nations have also introduced measures to strengthen the recognition of future generations in policymaking, albeit the institutionalization is still at an early stage"; Jones et al., 2018; Radavoi & Rayman-Bacchus, 2021; Smith, 2019.

²⁴⁴ Nations Unies (2021). Rapport du Secrétaire général - Notre programme commun. <https://www.un.org/fr/content/common-agenda-report/>

²⁴⁵ Johnson, Jack & Herforth, Noah (2023). *Mapping the Global Youth Climate Mouvement*. greeneconomycoalition.org

²⁴⁶ Cf. "A Tale of Two Futures: Planetary Realism in the Time of Climate Change".

²⁴⁷ McKibben, Bill (2020). *It's Not Science Fiction*. Reader Supported News. <https://migrate.readersupportednews.org/opinion2/277-75/66925-focus-its-not-science-fiction>

²⁴⁸ Nations Unies - Maintien de la paix (s.d.). Le désarmement, la démobilisation et la réintégration. <https://peacekeeping.un.org/fr/disarmament-demobilization-and-reintegration>

²⁴⁹ L'argument massue de ce courant populiste est que les lois nationales doivent prévaloir sur le droit international, lequel limite ces lois.

²⁵⁰ Une organisation internationale, quelle qu'elle soit, ne vaut que ce qu'en font ses Etats membres, avant tout les plus puissants

²⁵¹ International Peace Institute (2021). *Examens indépendants des opérations de paix de l'ONU. Etude des aspects politiques et de la pratique*. 68 p. www.ipinst.org.

²⁵² Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. 2nd edition. Cambridge University Press.

²⁵³ Pour rappel, les 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 : pas de pauvreté ; faim "zéro" ; bonne santé et bien-être ; éducation de qualité ; égalité entre les sexes ; eau propre et assainissement ; énergie propre et d'un coût abordable ; travail décent et croissance économique ; industrie, innovation et infrastructure ; inégalités réduites ; villes et communautés durables ; consommation et production responsables ; mesures relatives à la lutte contre le changement climatique ; vie aquatique ; vie terrestre ; paix, justice et institutions efficaces ; et partenariats pour la réalisation des objectifs.

²⁵⁴ IRES (2024). Concept émergent : droit de la nature. <https://www.ires.ma/iip/droit-de-la-nature/>

²⁵⁵ Selon l'islamologue britannique Hamilton Gibb : "le type de société qu'une communauté se construit dépend fondamentalement de sa conception de la nature et du but de l'univers et de la place qu'y occupe l'âme humaine... L'islam est peut-être la seule religion à avoir eu constamment pour but d'édifier une société sur ce principe. L'instrument premier de cet objectif était le droit", Saint-Prot, C. (2012). Le droit au cœur de l'Islam. *Société, droit et religion*, Numéro 2(1), 143-153. <https://doi.org/10.3917/sdr.002.0143>.

²⁵⁶ Portail du Royaume du Maroc (2015). Le Maroc classé 3^{ème} dans le Top 5 des pays qui ont adopté les meilleurs programmes et initiatives d'action d'intérêt général dans le monde. <https://www.maroc.ma/fr/actualites/indh-le-maroc-classe-3eme-dans-le-top-5-des-pays-qui-ont-adopte-les-meilleurs-programmes>

²⁵⁷ Secrétariat Général du Gouvernement (2011). La Constitution. Edition 2011. Titre XII de cette Constitution. http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf

²⁵⁸ IRES. La voie éclairée. 2018

²⁵⁹ Extrait du Message de Sa Majesté Le Roi à la Fondation des Trois Cultures et des Trois Religions à l'occasion de son 10^{ème} anniversaire (Séville-Espagne, mardi 10 mars 2009)

²⁶⁰ Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l'étranger (2022). Adoption de la Déclaration de Fès lors de la réunion ministérielle de haut niveau du Groupe des amis de l'Alliance des civilisations des Nations Unies. <https://diplomatie.ma/fr/adoption-de-la-d%C3%A9claration-de-f%C3%A8s-lors-de-la-r%C3%A9union-minist%C3%A9rielle-de-haut-niveau-du-groupe-des-amis-de-l'alliance-des-civilisations-des-nations-unies>

²⁶¹ SCRUM est une structure Agile qui facilite la collaboration au sein des équipes et les aide à réaliser des tâches à haute valeur ajoutée. Elle propose un schéma de valeurs, rôles et directives pour leur permettre de se concentrer sur chaque itération et de s'améliorer en continu.

²⁶² Mouline, Mohammed Tawfik (2023). Regard prospectif sur le Maroc et le monde. Volume 8. Veille prospective.

²⁶³ Mouline, Mohammed Tawfik (2023). Regard prospectif sur le Maroc et le monde. Volume 1. Politiques économiques et financières.

Publications de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques

- Le développement humain et l'édification institutionnelle sous la Conduite éclairée de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste. 2024
- Rapport de synthèse sur la journée de gouvernance. 2024
- La réputation du Maroc dans le monde en 2024
- Annual Survey Paper 2024
- Annual Survey Paper 2023
- Intelligence Artificielle de Confiance : levier de changement en faveur d'un développement accéléré du Maroc. 2024
- L'Industrie du futur. 2024
- Rapport stratégique 2021 : Vers un nouveau monde Post-Covid-19
- Rapport stratégique 2019/2020 : Vers un nouveau modèle de développement
- Rapport stratégique 2018 : Pour un développement autonome de l'Afrique
- La gouvernance sécuritaire en Afrique. 2019
- La voie éclairée. 2018
- Rapport stratégique "Panorama du Maroc dans le monde" : Les transitions majeures. 2015.
- L'opérationnalisation de la Constitution : quels impacts sur la gouvernance des politiques publiques ? 2014
- La sécurité alimentaire et sanitaire face au changement climatique : essai pour une stratégie d'adaptation dans le cadre d'une gouvernance intégrée. 2014
- Une décennie consacrée à l'édification d'une société marocaine moderne. 2010

