

2008-2018 : Terra Nova, dix ans d'histoire

Un témoignage

Jean-Philippe Thiellay,
*Vice-président de
Terra Nova*

3 octobre 2018

Terra Nova est née, il y a un peu plus de dix ans, d'une intuition et d'une volonté, celles d'un homme, Olivier Ferrand, qui a conçu le projet, réuni autour de lui les personnes qui allaient, à ses côtés, lui donner une réalité, par leur engagement, leurs contributions de toute nature, leur action, leurs réflexions, leur soutien financier, leur plume. Dix ans après, le président fondateur de notre think tank n'est plus là mais son œuvre intellectuelle et politique, à peine esquissée, continue à éclairer l'action de Terra Nova.

« J'ai besoin de toi un jour par semaine. » C'est avec ces mots qu'Olivier est venu me demander, comme à quelques autres, de m'engager, pour que le think tank qu'il imaginait voie le jour. Nous avons, tous les deux, avec quelques amis, insatisfaits après la campagne présidentielle de 2007, passé de nombreuses heures à imaginer le moyen de connecter davantage le monde intellectuel et le monde politique, pour tenter de nourrir le débat public, les campagnes électorales futures et, une fois celles-ci gagnées, une gouvernance de meilleure tenue. Au cours des années 2008-2012, sous la présidence de Nicolas Sarkozy, les différentes chapelles de notre famille politique, plus habituées au travail en silo derrière un leader qu'aux contributions intellectuelles désintéressées, ont laissé de côté les querelles pour se remettre au travail, avec 2012 en ligne de mire. Terra Nova les a accueillies.

Quatre ans après la création de notre think tank, le destin a voulu que, à quelques jours d'intervalle, la gauche emporte enfin l'élection présidentielle et qu'Olivier soit élu député, avant qu'un drame ne nous frappe, le 30 juin 2012, avec son décès soudain et tragique. Terra Nova aurait pu disparaître. Elle a redéfini son positionnement et s'est réinventée ; elle a changé de gouvernance, d'équipe, de méthode. Mais dix ans après sa naissance, Terra Nova est là.

Les pages qui suivent racontent, pour la première fois, cette aventure collective, faite de travail, d'ambition, d'exigence intellectuelle, d'amitiés, depuis la création de notre association jusqu'à l'élection présidentielle de 2017, encore très fraîche. Il ne s'agit pas d'un travail d'historien car son auteur est trop engagé pour permettre une distance objective. Ces pages sont un témoignage personnel, pour que ces souvenirs ne se perdent pas. Elles sont également motivées par la fidélité à ces années. Car, des soirées chez Olivier et son épouse Carole aux séminaires de plusieurs centaines d'experts, en passant par le dynamisme incroyable des réunions collectives, Terra Nova est aussi une histoire d'amitié et de fidélité.

Que nos experts et nos mécènes, quelles que soient la nature et l'importance de leur engagement, trouvent ici l'expression de ma reconnaissance et de celle de l'équipe qui a piloté Terra Nova depuis dix ans. Il est impossible de les citer tous mais il est certain que, sans eux, Terra Nova ne serait pas la même.

1. POURQUOI TERRA NOVA ?

1.1. LES LEÇONS DE LA CAMPAGNE DE 2007

Le point de départ de l'aventure est à chercher à la fin du printemps 2007. Ségolène Royal a perdu l'élection présidentielle, après une campagne difficile dont l'issue n'a rapidement plus fait de doute. Les troupes, et en particulier les intellectuels proches du Parti socialiste, se sont démobilisés, et les couteaux ont été vite sortis, notamment avec certains élus régionaux ou locaux, pour lesquels gagner la présidentielle comportait aussi le risque de perdre ensuite leurs sièges locaux, ce qui pouvait expliquer une certaine réserve dans leur engagement. En outre, nombreux étaient ceux qui estimaient que la candidate elle-même et son équipe n'avaient pas toutes les cartes pour gagner cette élection réputée imperdable.

Autour d'Olivier Ferrand, un de mes plus proches amis depuis quelques années, nous étions plusieurs à faire le même constat. Après douze années de présidence Chirac, l'élection était gagnable, et la gauche l'avait perdue. Parmi les facteurs d'explication, sans doute nombreux, la faiblesse de l'armature intellectuelle de la campagne est pointée de toutes parts, de même qu'une forme de rétrécissement sur le seul Parti socialiste. Même si la campagne participative de la candidate avait fait émerger ici et là dans la population une grande envie de prendre part à l'action et d'en renouveler les formes, l'articulation entre le projet du parti, celui de la candidate et des contributeurs susceptibles de se mobiliser était apparue difficile et hasardeuse. Aucune structure, quel que soit son statut, et notamment pas les « Désirs d'avenir » lancés par la candidate pour sa campagne présidentielle, n'était parvenue à résoudre une double équation : comment mobiliser le monde intellectuel et les experts pour produire des solutions politiques nouvelles ? Comment assurer la diffusion de ces solutions et permettre que les responsables politiques se les approprient pour les diffuser, débattre et les mettre en œuvre ?

Les écuries politiques, clubs rangés derrière un leader, ont toujours existé en France et, sans remonter à la Révolution française, les années 1960, 1970 et 1980 avaient connu quelques réussites éclatantes. Mais, pour préparer les échéances politiques ultérieures et, bien sûr, l'élection présidentielle de 2012, il fallait « changer le logiciel » de notre famille de sensibilité, rassembler largement les experts et assurer une bonne connexion avec ceux qui auraient un rôle majeur à jouer. Olivier Ferrand visait à la fois le fond – opérer une clarification sociale-démocrate et en renouveler le « logiciel », selon sa formule – et la forme – la construction de solutions et leur appropriation par les politiques.

Plusieurs facteurs permettaient de penser que le moment était favorable : de nombreux intellectuels, écrivains, universitaires, chercheurs, praticiens, hauts fonctionnaires, dont l'envie de militer avait parfois été épuisée par les années PS, étaient disposés à s'engager, à travailler, sur le fond, sans esprit de chapelle ou inscription dans une écurie, derrière un leader, un « éléphant » comme on disait au PS, ou un futur candidat aux élections à venir. Nombreux étaient ceux qui ne voulaient pas reproduire les expériences passées de centaines d'heures de travail et de milliers de pages accumulées, perdues du soir au matin avec la disparition du leader, quel qu'en soit le motif. « À gauche en Europe » avait constitué une première étape, avec des réseaux d'anciens rocardiens réunis autour de

Dominique Strauss-Kahn et parmi lesquels on trouvait Michel Rocard, Marisol Touraine, Pierre Moscovici et le tout jeune Matthias Fekl.

Mais, avec Terra Nova, l'ambition était tout autre : dépasser les chapelles et les logiques d'états-majors. Ce faisant, Olivier Ferrand avait « brûlé ses vaisseaux » et signifié qu'il ne se situait plus dans le cursus d'allégeance à l'un ou à l'autre qui prévalait au Parti socialiste et qu'il se proposait d'intervenir désormais selon d'autres règles du jeu. À près de 40 ans, pour lui comme pour ses amis, le temps de l'initiative était venu.

Avant de se lancer, de nombreux contacts avaient permis de dresser un panorama assez complet de l'offre en la matière. À cette époque, la notion de *think tank* était à peu près inexistante dans le débat politique français, à la différence de la situation allemande, anglaise ou américaine. On y trouvait bien des clubs et des cercles de réflexion, parfois éphémères et toujours irréguliers dans leur production, souvent faute de moyens et d'organisation. Certaines étaient pourtant richement dotées par les fonds de Matignon, comme la fondation Jean-Jaurès, dépendante du Parti socialiste, ou, plus à gauche encore, la fondation Gabriel-Péri. Des clubs et des cercles de réflexion comme Télôs, En temps réel, Les Gracques ou, dans un tout autre genre, la République des idées animaient un débat intellectuel utile et parfois de qualité, mais peu opérationnel et rarement relié aux acteurs politiques eux-mêmes. Le Parti socialiste de Martine Aubry, de son côté, se dotera, mais seulement en 2008, d'un « Lab » confié à Christian Paul, dont l'apport fut essentiellement concentré sur les échéances électorales de la présidentielle.

De l'autre côté de l'échiquier politique, la droite avait commencé à muscler son jeu avec le lancement de la Fondation pour l'innovation politique (Fondapol) voulue par Jacques Chirac et mise en place par Jérôme Monod en 2004, qui venait renforcer une production déjà animée par l'Institut Montaigne promu par Claude Bébéar en 2000. Les deux institutions avaient développé des actions et une production de belle qualité, avec des ressources très importantes. L'institut Montaigne présentait la particularité d'un lien fort avec le monde des affaires. Par la qualité de ses productions et des échos dans le public, il constituait ainsi un point de référence pour Terra Nova, qui ambitionnait de créer des connexions encore plus étroites avec les politiques.

Il y avait enfin matière à inspiration à l'étranger, avec les anglais de Policy Network, le Center for American Progress, Italiani Europei et la Friedrich Ebert Stiftung, entre autres.

1.2. LA MISE EN MARCHÉ

1.2.1. L'équipe

Olivier a constitué autour de lui une équipe d'amis qui partageaient ce diagnostic et qui étaient prêts à consacrer du temps ou de l'argent à la réinvention du logiciel intellectuel de la gauche sociale-démocrate. Tous, quadras ou quasiment, partagent des valeurs communes, une filiation européenne et rocardienne largement ouverte sur l'écologie politique et sur la société civile. Roger Godino et Jean Pisani-Ferry, avec quelques autres, ont aussi beaucoup conseillé Olivier dans ces premiers temps.

L'objectif était de créer un lieu permettant à toute la gauche sociale-démocrate de travailler ensemble, sans esprit de chapelle. Strauss-Kahniens, Aubryistes, Ségolénistes, Hollandais, écologistes, centristes du Modem, syndicalistes, tous devaient pouvoir échanger, confronter des analyses et constituer petit à petit un socle intellectuel et politique susceptible d'aider à gouverner. Dans les premiers documents de présentation de Terra Nova, le diagnostic était posé en ces termes qui méritent d'être reproduits :

« 1. Un besoin d'expertise et de solutions nouvelles : des politiques publiques impuissantes à sortir la France de la crise ; un besoin d'approfondissement des idées sociales-démocrates renforcé par la crise ; une carence de plateformes professionnelles de réflexion intellectuelle.

« 2. Des idées à catalyser – le retour des intellectuels dans le champ politique : un diagnostic renouvelé à mobiliser ; les réussites de nos partenaires européens : des exemples étrangers à acclimater ; les réussites de terrain : des initiatives locales à généraliser. »

Thierry Pech, Roger Godino, François Véron, Claude Askolovitch, Louis Dreyfus, Marc-Olivier Padis, Gilles de Margerie, Bruno Jeanbart, Éric Maurin, Laurence Girard, Seybah Dagoma, Françoise Monard, Gérard Obadia et Aziz Ridouan, notamment, ont pris part aux premiers échanges dont un des objectifs était de trouver des ressources, une organisation et un mode de fonctionnement. Henry Hermand a rapidement confirmé à Olivier son accord pour soutenir Terra Nova, selon des modalités qui restaient à déterminer.

Derrière Olivier, les rôles n'étaient du reste pas encore complètement identifiés. Nous avons tous nos métiers, parfois d'autres engagements, et il est certain que plusieurs

regardaient la démarche avec sympathie mais aussi parfois avec scepticisme. L'opiniâtreté et le talent d'Olivier ont fait le reste.

1.2.2. La naissance de l'association loi 1901

Les statuts de l'association ont été rédigés très vite, avec l'aide d'Alain Christnacht, conseiller d'État et ancien conseiller de Lionel Jospin, ainsi que des amis avocats, dont Géraldine Brasier-Porterie. Plusieurs échanges ont eu lieu autour du projet de création d'une fondation qui correspondait à l'ambition d'origine. Mais la question de la dotation est vite apparue comme un obstacle qui ne devait pas être bloquant. Le statut associatif, grâce à sa souplesse, est apparu tout simplement comme la bonne solution.

Une formule originale a été trouvée et elle perdure aujourd'hui : l'association loi 1901 comprend des adhérents et des organes sociaux traditionnels mais la gouvernance est contrôlée par les membres fondateurs, de manière à éviter les batailles de pouvoir, les élections, les campagnes, les divisions, que nous avons tous pu connaître par ailleurs dans nos engagements et nos parcours. Le bureau et le conseil d'administration pouvaient s'appuyer sur un conseil d'orientation, présidé par Michel Rocard, et dont la liste constituait un annuaire assez impressionnant de prix Nobel, de responsables politiques jeunes et moins jeunes, toujours en lien avec la social-démocratie. Un « collège universitaire » côtoyait un collège « société civile » et un collège « international ». Il faut reconnaître que les réunions du conseil d'orientation ont été rares, ce qui était devenu un objet de plaisanterie avec Michel. Olivier avait conçu ces cénacles comme des garanties de sérieux de nos travaux futurs, ce qui n'enlève au rien au fait qu'il avait su bâtir des relations personnelles fortes avec des personnalités internationales éminentes, comme l'ancien président de la Commission européenne et ancien président du Conseil italien Romano Prodi ou Kemal Dervis, ministre turc de l'Économie en 2001-2002 et administrateur du PNUD (Programme des Nations unies pour le développement).

De nombreux échanges ont porté sur le choix du nom, pour lequel Bruno Jeanbart a apporté un concours extrêmement utile. Un dimanche soir, chez Olivier et Carole, rue Charlot, comme toujours autour de bonnes bouteilles de vin rouge, une quinzaine de personnes se sont réunies pour baptiser notre think tank.

Olivier aimait « Matrix », à cause de la refondation nécessaire de la « matrice intellectuelle de la gauche » ; d'autres militaient pour « La fabrique », « Ideo »... Ce fut « Terra Nova »,

inventé, à l'issue de nombreuses heures d'échanges souvent drôles, par Valérie Atlan, quelques mois avant sa mort brutale et dramatique.

Les statuts ont finalement été déposés en préfecture le 26 février 2008 et ont été mentionnés au Journal officiel du 15 mars suivant, avec une vingtaine de membres fondateurs¹.

2. LE PREMIER ÂGE : 2008-2012

2.1. LE LANCEMENT OFFICIEL DE MAI 2008 ET LA MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE

Après quelques réunions au « 266 », quartier général de Michel Rocard, boulevard Saint-Germain, Terra Nova s'est installée sur les Champs-Élysées, dans les bureaux de « HH Développement », c'est-à-dire la société d'Henry Hermand. Au fond de la galerie du 66 avenue des Champs-Élysées, un ascenseur presque dissimulé, après les boutiques, conduisait au 6^e étage, dans des bureaux très fonctionnels et sans charme. Deux salles de réunion et une demi-douzaine de bureaux ont suffi au démarrage de Terra Nova. Quelques entreprises mécènes sont venues rendre possible les premiers recrutements, intervenus au printemps avec Romain Prudent, Thomas Paga et Floran Augagneur.

Le 13 mai 2008, *Libération* a consacré plusieurs pages à la création de Terra Nova. L'édito de Laurent Joffrin salue cet événement « plus important qu'il n'y paraît » : « Pour gagner la bataille des urnes, il faut d'abord gagner celle des idées », et l'objectif est de « changer la donne ». Ce lien avec *Libération* sera confirmé tout au long des années, avec la publication de nombreuses pages « Débats » et l'organisation de réunions publiques en régions de type « forums des idées ».

Très vite, les équipes se sont mises au travail, et les bureaux de HH développement se sont rapidement transformés en une ruche de réunions incessantes, tôt le matin et tard le soir, week-end compris.

¹ Valérie Atlan ; Alain Christnacht ; Seybah Dagoma ; Dominique David ; Louis Dreyfus ; Olivier Ferrand ; Jacques Galvani ; Roger Godino ; Virginie Guelman ; Éric Hazan ; Bruno Jeanbart ; Anne-Marie Leroy ; Gilles de Margerie ; Éric Maurin ; Rémi Medevielle ; Françoise Monard ; Olivier Mongin ; Carole Ferrand ; Gérard Obadia ; Marc-Olivier Padis ; Renaud Pallincourt ; Thierry Pech ; Aziz Ridouan ; Jean-Philippe Thiellay ; Jean-Noël Tronc ; François Veron.

Plusieurs types d'activités ont été organisés et proposés par l'équipe de Terra Nova. Tout est d'abord parti de réunions thématiques montées par l'équipe des fondateurs, avec autour d'eux des « responsables de pôles » rapidement identifiés. La présentation de la démarche et des objectifs a permis de constituer un fichier de plusieurs centaines de contributeurs, non rémunérés. Des réunions de lancement des groupes et de « recrutement » ont été organisées. À chaque fois, Olivier, Marc-Olivier et moi-même présentions la démarche, la méthode, les objectifs. L'accueil était très enthousiaste, et je me souviens de réunions, par exemple sur le thème de l'immigration et de l'intégration, où Terra Nova avait réussi à faire venir le ban et arrière-ban, dont des experts brouillés entre eux depuis des lustres.

Un cabinet s'est constitué avec des experts participant à deux types de travaux.

- D'abord, la production de notes d'actualité, de type « *policy brief* » ou notes de cabinet, sur des formats courts, avec un résumé exécutif et une version plus longue. Ces notes devaient être diffusées par mail aux adhérents, aux abonnés aux lettres de diffusion et disponibles ensuite gratuitement sur le site Internet de Terra Nova. Un comité éditorial se réunissait tous les mardis, de 13 h à 14 h, et la régularité de ces travaux me surprend encore. Une quinzaine de « chefs de pôles » thématiques couvraient l'intégralité des politiques publiques, de l'Europe au social en passant par la culture, le sport et le logement. Avec un engagement et une constance remarquables, ils y présentaient les notes en cours de rédaction, les sujets « qui montaient », et nous décidions de l'opportunité et du rythme des notes. Thomas Paga puis Anne Laroche ont assuré le secrétariat du comité et le lien permanent avec les experts.
- Ensuite, des groupes de travail, comprenant entre six et quinze personnes, dont l'objectif était de produire, en quelques mois, des essais de fond, naturellement plus longs que les notes et susceptibles d'être publiés soit par Terra Nova, soit par un éditeur partenaire. Marc-Olivier Padis, directeur éditorial, assurait le suivi de ces groupes et participait directement aux travaux de plusieurs d'entre eux.

Parallèlement, grâce aux contacts d'Olivier et de l'équipe, Terra Nova devait pouvoir répondre, grâce à ce réseau d'experts, aux commandes passées par des responsables politiques en vue de débats parlementaires ou d'interventions médiatiques.

En quelques mois, des procédures de validation, parfois un rien technocratiques, ont été mises en place, entre les équipes de permanents de Terra Nova, Olivier, Marc-Olivier et moi-même, avec la contribution des experts et des coordonnateurs de pôles. Un jargon Terra Nova s'est petit à petit formé : à côté des « groupes de travail », des « taskforces » ont été mises en place pour traiter, dans l'urgence, des sujets complexes nécessitant une mobilisation collective, mais resserrée. Dans tous les cas, la mise au point et la relecture des textes, et notamment des synthèses indispensables à une lecture rapide, demandaient énormément de travail, aux experts comme à la petite équipe chargée de la validation finale.

Le « service après-vente » de nos travaux supposait également une action importante en direction des élus, de la presse, puis, progressivement, des réseaux sociaux. Le site Internet, élément central dès l'origine, a fait l'objet de modernisations régulières, sans que l'association y consacre un budget excessif. Emma Antropoli et Elsa Meyer ont assumé ces missions avec talent.

Le conseil d'administration s'est réuni sans désespérer pour assurer, outre son rôle statutaire, un suivi réel des travaux et des débats. Des points d'étape et d'information ont été systématiquement présentés, Romain Prudent assurant les fonctions de secrétaire général avec grand professionnalisme et engagement.

Très vite, des manifestations publiques sont venues compléter les activités de Terra Nova. L'équipe de l'association a proposé aux élus identifiés comme intéressés par tel ou tel thème des réunions de travail pour échanger sur les propositions de nos experts. D'innombrables réunions ont ainsi été organisées, à Solferino, encore davantage à l'Assemblée nationale, au Sénat, ou à la Région Ile-de-France. Pour le public, la Bellevilloise (« Poings de vue² »), la mairie du 3^e arrondissement de Paris (« Esprit public³ »), en coopération avec la revue *Esprit* et le mensuel *Alternatives économiques*, ont régulièrement accueilli des réunions et des débats, préparés par les travaux des experts dont les textes étaient ainsi plus largement diffusés.

² Ces conférences organisées en partenariat avec OpinionWay et *Le Nouvel Observateur* ont notamment réuni « François Hollande vs. Jean-François Copé » en avril 2009 ; « Daniel Cohn-Bendit vs. Pierre Moscovici » en mai 2009.

³ Hubert Védrine, Jacques Attali, Dominique Rousseau, Elie Cohen, Louis Dreyfus, Audrey Pulvar et François Dubet ont été les invités de la première année.

Des journées de séminaire ont aussi été organisées avec nos experts et nos adhérents, par exemple au Sénat en 2010 et au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) en 2011 notamment. En plus de séances plénières auxquelles des invités de renom ont pris part, des ateliers thématiques ont permis à des dizaines d'adhérents et d'experts de se retrouver réunis physiquement en un lieu commun. Ces moments d'échanges et de convivialité ont été très appréciés.

La présence médiatique d'Olivier a aussi constitué un facteur de notoriété pour les travaux de Terra Nova. Des conférences de presse ont été organisées très régulièrement à Terra Nova sur les travaux des experts. Surtout, Olivier a été très fréquemment invité par les radios et les télévisions et il a développé une intense activité qui a même débouché sur une émission hebdomadaire « Think Tank » sur LCI, illustration de la montée en puissance et de l'intérêt croissant pour ce genre de structures qui sont apparues comme pouvant apporter une expertise et une analyse indépendantes et solides.

Les résultats ont été au rendez-vous : on comptait 500 adhérents dès la fin 2008, dont 47 % seulement de Franciliens, ce qui montre que Terra Nova a réussi à atteindre une audience large ; au printemps 2009, environ 10 000 personnes s'étaient abonnées à nos productions. Le nombre et le rythme des notes ont été soutenus (63 notes en six mois, 140 notes un an après la création) avec de fortes dominantes sur les questions internationales, européennes et économiques. Vingt-quatre groupes de travail ont été lancés la première année, dont les publications sont intervenues ensuite.

Plusieurs prix sont venus couronner le démarrage de cette activité, avec notamment le Prix du think tank français de l'année accordé en 2011 par l'Observatoire français des think tanks.

Très vite également, deux sujets ont été envisagés par le conseil d'administration, sans que la bonne méthode ait été trouvée et donc mise en œuvre.

Le premier porte sur les antennes locales. Terra Nova a eu l'ambition de s'inscrire dans les régions, et des structures locales ont pu naître ici et là, la présence médiatique autour du think tank suscitant des vocations. Nous avons décidé d'avancer avec prudence, en nous appuyant sur des personnalités de confiance, ce qui n'était pas nécessairement le plus facile. Des statuts types pour des associations locales ont été proposés. À Grenoble, à Avignon, en outre-mer (Guadeloupe et Martinique), à Bruxelles, des personnalités locales, des citoyens, en dehors de tout réseau parfois, ont proposé de s'engager et de décliner

localement des activités de la « maison-mère » et, parfois, des notes et des propositions d'intérêt local. Toutefois, l'absence de moyens accordés aux antennes et la difficulté de suivre ces activités lointaines ont limité les possibilités de développement. Le risque d'instrumentalisation à distance et de dérapages a aussi modéré nos ambitions.

Le deuxième sujet est celui des ressources de Terra Nova et notamment de la possibilité d'émarger aux budgets de la formation des élus. Ce point avait été mentionné dans les statuts, et un modèle économique avait même commencé d'être élaboré. Mais, là encore, la difficulté à dégager des moyens, et notamment du temps des experts, a oblitéré cette piste. Au final, il est apparu que le modèle économique de Terra Nova devait reposer sur les adhésions directes et le mécénat d'entreprise. Sur ce dernier point, la présentation de nos travaux et de nos projets pour les années futures avaient permis de réunir un budget satisfaisant à défaut d'être confortable. Le bureau et le conseil d'administration de Terra Nova ont toujours veillé à ce que les relations avec les mécènes n'aient jamais aucun impact sur le fond de nos travaux.

2.2. LES PREMIERS TRAVAUX

Au-delà des notes d'actualité qui ont été produites par le cabinet d'experts dès les premières semaines, quelques travaux ont marqué les esprits et constitué la marque de fabrique de Terra Nova.

Le premier terrain d'étude choisi, pour des raisons variées, aura été très tourné vers l'action politique et les techniques de campagne.

À la fin de l'été 2008, Terra Nova a publié, sous la signature de son président et d'Olivier Duhamel, professeur à Sciences Po, un rapport intitulé « Pour une primaire à la française ». Le groupe de travail constitué autour d'eux, parmi lesquels on note la présence d'Alain Bergounioux, de Marc Lazar, de Jean-Louis Missika, de Jean-Luc Parodi et du rapporteur Matthias Fekl, s'est livré à une étude comparée très poussée des pratiques étrangères en matière de primaires.

Afin de résoudre la crise de leadership que connaît le Parti socialiste et la gauche sociale-démocrate française dans son ensemble, et permettre de lancer une campagne présidentielle dans les meilleures conditions, le groupe a proposé, de manière très opérationnelle (calendrier, débats...), un mode d'emploi pour l'organisation de primaires,

avec des options ouvertes destinées à permettre aux responsables de la gauche et du PS en particulier de trancher.

Le rapport, complété ensuite par un ouvrage cosigné d'Olivier Ferrand et d'Arnaud Montebourg (*Primaire. Comment sauver la gauche*, Éd. du Seuil), a soulevé un vif intérêt médiatique et public. L'accueil aura été plus mitigé au PS, où certains ont vu dans les primaires une mutation radicale des partis politiques, voire une remise en cause à terme de leur existence.

2009 aura été l'année de l'action, avec une pétition lancée par Terra Nova et un site Internet dédié www.primaire2012.fr. La primaire citoyenne d'octobre 2011, à laquelle près de 3 millions d'électeurs ont pris part, a été un indéniable succès, y compris pour le PS qui a démontré sa capacité opérationnelle. Laurence Girard, trésorière de Terra Nova devenue secrétaire générale du PS, y a pris une part non négligeable. La primaire a ouvert la voie à l'élection de François Hollande à la présidence de la République au printemps 2012. Terra Nova a poursuivi ce travail avec un rapport⁴ sur les primaires locales en vue des municipales de 2014, qui a notamment été présenté par mes soins à Marseille au début de l'année 2013, sans que la primaire qui y a été organisée conduise au même succès.

Les stratégies électorales et les techniques de campagne ont également fait l'objet de travaux approfondis, notamment après l'élection à la présidence des États-Unis de Barack Obama. Une mission d'étude aux États-Unis, réalisée en collaboration avec le German Marshall Fund, s'est conclue par un rapport au printemps 2009 intitulé « Moderniser la vie politique : innovations américaines, leçons pour la France⁵ ».

Au printemps 2010, la réforme des retraites constitue le deuxième grand dossier sur lequel Terra Nova avance des propositions issues d'un groupe de travail présidé par Olivier Ferrand⁶. La solidarité intergénérationnelle et la mise à contribution des retraités en particulier par la taxation du patrimoine, l'augmentation de la durée de cotisation, la construction d'un régime par comptes personnels en euros, sans nécessaire fusion de tous les régimes spéciaux, constituent des orientations nouvelles pour la gauche, dont on mesure la pertinence aujourd'hui, à la veille d'une vraisemblable réforme systémique qui reste à écrire. La gestion personnalisée des temps de la vie, l'avènement d'une retraite à la

⁴ <http://tnova.fr/rapports/des-primaires-de-conquete-pour-les-municipales-2014>

⁵ <http://tnova.fr/rapports/moderniser-la-vie-politique-innovations-americaines-lecons-pour-la-france>

⁶ <http://tnova.fr/rapports/retraites-quelles-solutions-progressistes>

carte sont aussi des propositions qui doivent, pour Terra Nova, donner un contenu réel aux nouveaux droits des personnes. Sur la méthode, le rapport invite à rompre avec les réformes comptables de court terme au profit d'une réforme globale de long terme, avec un temps d'explication et de négociation.

Compte tenu des convictions et du parcours d'Olivier comme de nombreux responsables de Terra Nova, il était évident que la construction européenne appartenait à l'ADN de l'association. Dès le printemps 2009, Olivier a publié un essai, *L'Europe contre l'Europe*, coédité par Terra Nova⁷ et Hachette Littératures, qui pointe la responsabilité des politiques nationales dans ce qu'il appelle « l'échec de l'Europe fédérale ». Pour relancer cette perspective, à laquelle il croyait profondément, Olivier a lancé un appel à une nouvelle génération d'Européens. Terra Nova s'est attachée, semaine après semaine, notamment à l'occasion des scrutins européens, à mettre en évidence les grandes questions posées à l'Europe, sur un plan économique, politique, environnemental, social... et à déconstruire certains stéréotypes (voir par exemple le rapport sur « le mythe des 80 % des normes françaises d'origine européenne⁸ », en février 2010). La crise financière, notamment grecque, a mobilisé les experts de Terra Nova, sans relâche, souvent dans l'urgence pour diffuser des analyses et des propositions en lien direct avec l'actualité chaude. En reprenant la liste des publications consacrées à l'Europe depuis 2008, on ne peut qu'être frappé par l'étendue des sujets traités, de l'agriculture aux frontières en passant par l'analyse de la gouvernance, des traités et de la Commission européenne.

Quelques autres sujets de société ont particulièrement animé les échanges au sein de Terra Nova. Il en va ainsi du débat préalable à la loi Hadopi et à celui sur la gestation pour autrui (GPA) et les mères porteuses. Sur ces sujets délicats, le bureau de Terra Nova avait tranché : il n'y avait pas nécessairement de « ligne TN », et plusieurs sensibilités et opinions pouvaient s'exprimer sous le timbre de l'association, pourvu qu'elles fussent toujours appuyées sur des faits et des analyses précises. Ainsi, à propos de la loi Hadopi, deux positions ont été exprimées, la première favorable à une grande liberté de l'Internet, la seconde plus protectrice du droit d'auteur. Sur la GPA, la fracture sera pourtant profonde : un groupe de travail a publié en février 2010 un rapport⁹ favorable au « droit à fonder une famille » ; mais d'autres membres de Terra Nova, derrière Sylviane Agacinski et Lionel

⁷ <http://tnova.fr/rapports/l-europe-contre-l-europe>

⁸ <http://tnova.fr/rapports/normes-europeennes-loi-francaise-le-mythe-des-80>

⁹ <http://tnova.fr/rapports/acces-a-la-parente-assistance-medicale-a-la-procreation-et-adoption>

Jospin, ont protesté, et le débat est venu au début de l'année 2011 sur la place publique, les pétitions répondant aux appels...

Dix ans plus tard, force est de constater que les sujets clivants au sein de l'association ont été plutôt rares et maîtrisés.

La présence publique de Terra Nova a rapidement fait l'objet d'une attention soutenue, et parfois agacée. Certains ont cru pouvoir faire de Terra Nova un repoussoir facile en en faisant le symbole d'une gauche supranationale et multiculturelle. Habitée à des « coups médiatiques » et à des polémiques faciles, une partie de la gauche a sous-estimé la volonté de Terra Nova de s'inscrire dans des débats de fond et de produire sur la durée. Malgré d'inévitables controverses, la régularité de la production et la solidité des analyses ont permis de dépasser les invectives médiatiques et de situer Terra Nova au-delà des querelles de symboles.

Cette première phase de l'action de Terra Nova a conduit à la publication d'un ouvrage collectif paru en février 2010, aux éditions Delavilla, en coopération avec *Le Nouvel Observateur*, sous le titre « L'État pyromane ». Il dénonce l'action du gouvernement dans une large série de domaines (Europe, services publics, justice...) et le basculement néo-conservateur de la droite française.

En quelques mois, Terra Nova a réussi à s'imposer dans le débat intellectuel et politique, quasiment sans moyens financiers et grâce à l'engagement bénévole de quelques dizaines d'amis, devenus quelques centaines. Nous sommes nombreux à garder le souvenir d'une effervescence intellectuelle et amicale, ainsi que d'un engagement bénévole et désintéressé.

Quant à Olivier, son opiniâtreté phénoménale n'avait d'égal que son talent, ses intuitions, sa capacité de travail et sa générosité. Combien d'heures, de jours, de week-ends et de nuits a-t-il passé à relire, à réécrire, parfois sans que son nom apparaisse sur la publication validée et publiée ? Sa présence médiatique croissante, très vite après la naissance de Terra Nova, a été le fruit d'un travail acharné dont les médias reconnaissent la rareté et le prix.

3. CAP SUR 2012

3.1. LE DEPÔT DE BILAN DU SARKOZYSME

Tout au long des trois premières années de Terra Nova, outre le désir de reconstruire un programme social-démocrate à la française, l'opposition à l'action de Nicolas Sarkozy et de François Fillon, Premier ministre pendant tout le quinquennat, aura été un fil conducteur des travaux du think tank. Jamais les experts n'ont abandonné une démarche d'analyse rigoureuse, devenue une marque de fabrique (et, de fait, si les positions défendues ont souvent fait débat, nous n'avons jamais été pris en défaut d'inexactitude matérielle dans les argumentaires), mais la dénonciation des choix politiques du président de la République aura été à peu près constante.

Les derniers mois qui ont précédé l'élection présidentielle ont permis de consolider ces travaux dans un ouvrage¹⁰ publié en février 2012, le jour de la déclaration de candidature du président sortant, sous le titre éloquent : « Nicolas Sarkozy 2007-2012 : le dépôt de bilan ». En près de 400 pages, le constat est sévère dans tous les domaines : « Explosion du taux de chômage, crise sociale sans précédent, croissance atone, dégradation de la compétitivité, aggravation des injustices et mise à mal des valeurs de la République. » Tous les pôles d'experts de Terra Nova ont été mobilisés pendant des semaines, la coordination éditoriale étant excellemment assurée par Alice Bonnet et Anne Laroche, qui avaient rejoint les équipes quelques mois plus tôt. Les responsables politiques, les journalistes, les citoyens ont eu, avec ce texte appareillé de chiffres, d'arguments et d'un index fort utile, les moyens d'argumenter et de se préparer à la nouvelle échéance électorale.

3.2. LA STRATÉGIE ET LES PROPOSITIONS POUR 2012

Je n'ai pas le souvenir que le positionnement de Terra Nova ait fait l'objet de débats particulièrement difficiles au sein du bureau ou du conseil d'administration. Nous voulions gagner, nous voulions que tous nos travaux débouchent dans l'action d'un gouvernement ami, au sein duquel de nombreux experts de Terra Nova pourraient s'exprimer et s'illustrer. Que cela se passe avec X ou Y importait finalement assez peu, surtout après l'élimination de Dominique Strauss-Kahn qui était, avant les événements du printemps 2011, le candidat naturel pour beaucoup. Terra Nova devait rester sur la ligne de crête sur laquelle elle s'était

¹⁰ <http://tnova.fr/rapports/nicolas-sarkozy-2007-2012-le-depot-de-bilan>

engagée dès sa fondation : rester indépendante, pour soustraire le débat sur le programme aux questions de personnes, qui finissent inévitablement par prendre le dessus dans le cadre d'une élection présidentielle au suffrage universel direct. « Notre candidat, c'est le projet » avions-nous l'habitude de dire. Et pour le reste, les primaires trancheraient.

Les travaux programmatiques, appuyés sur plus de trois ans de notes (la 400^e note est publiée en septembre 2011) et de réunions des 70 groupes de travail, ont été mis en forme dans 50 contributions publiées en 2011 et 2012 sous l'étiquette « Projet 2012 », avec, systématiquement, une liste de propositions d'actions. Nous avons envisagé de rédiger un large texte de synthèse programmatique, et cette mission avait été confiée à Dalibor Frioux qui a passé plusieurs mois dans les locaux des Champs-Élysées. Nous n'y sommes malheureusement pas parvenus, pris par l'urgence, par le rythme croissant de la campagne et aussi par le manque de temps pour la formalisation d'arbitrages délicats sur quelques questions de fond. Grâce à la quantité impressionnante de données et de notes accumulées, Olivier avait, quant à lui, commencé la rédaction d'un livre qu'il n'a pas eu le temps de terminer.

Certains thèmes sur lesquels nous avons travaillé se sont imposés dans la campagne, comme la jeunesse et la compétitivité française. Sur ce dernier thème, l'ultime rapport¹¹ signé d'Olivier a été publié avec Louis Schweitzer en juin 2012. Très commenté, il a ouvert la voie au rapport Gallois¹² et à la mise en place en 2013 du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE).

Plus largement, une note plus ancienne d'Olivier, datée de juin 2010, mettait en avant des problématiques qui se sont révélées centrales :

- dénoncer et qualifier l'adversaire (dans ces termes !) et notamment « le capitalisme prédateur des actionnaires », et proposer un État fort qui intervient, régule et fabrique de la justice sociale ;
- aller sur le terrain de l'adversaire, en dénonçant l'échec de la politique de sécurité, de la politique de lutte contre l'immigration avec sa dimension honteuse de l'identité nationale ;

¹¹ http://tnova.fr/system/contents/files/000/000/832/original/Politique_de_competitivite_-_rapport_Terra_Nova_1.pdf?1436950887

¹² « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », rapport au Premier ministre, La Documentation Française, novembre 2012.

- porter un pragmatisme visionnaire, conjuguant vision et réalisme, avec une priorité absolue à l'éducation et à la jeunesse, et renouant avec un discours national de gauche, républicain, ouvert et progressiste.

Un groupe de travail a publié en mai 2011, un an avant l'élection, un rapport stratégique¹³ (« Gauche : quelle majorité électorale pour 2012 ? »), qui a été très commenté, en interne comme en externe, et qui, pour dire les choses comme elles sont, a causé beaucoup de tort à Terra Nova. Cette note sur la stratégie électorale a en effet été dénoncée comme un « abandon du peuple ». De quoi s'agit-il ?

Un groupe de travail a été formé en 2010, avec des experts de la stratégie et des questions électorales (Bruno Jeanbart, Alain Bergounioux, Gérard Le Gall, Alain Richard...). Des missions se sont rendues dans plusieurs pays partenaires, en lien avec le Center For American Progress, et le rapport, très substantiel (combien de ses contempteurs l'ont réellement lu ?), contient un très grand nombre de données chiffrées (sondages, démographie électorale...). Partant d'un diagnostic sombre sur l'état de la démocratie française et de la social-démocratie en Europe, le texte recommande à la gauche, notre famille politique, de tenir compte des bouleversements survenus dans son électorat traditionnel (les ouvriers, les employés...) et de faire campagne sur ses valeurs, notamment culturelles, d'insister sur l'investissement dans l'avenir, la promotion de l'émancipation, et de mener enfin la bataille sur l'acceptation d'une France diverse, pour une identité nationale intégratrice, pour l'Europe. Si le constat sur l'éloignement de l'électorat ouvrier est bel et bien dressé, il n'est nulle part question d'abandonner les classes populaires ou de négliger la question sociale.

Terra Nova a peut-être péché par naïveté. Ce rapport aurait peut-être dû être réservé à la lecture de nos interlocuteurs politiques de haut niveau, s'agissant d'un texte de stratégie électorale ? Il a sans doute ensuite fait l'objet d'une communication et d'explications insuffisantes. L'occasion était belle pour une large partie de nos « amis » politiques de dénoncer l'abandon du vote ouvrier par Terra Nova, c'est-à-dire ni plus ni moins que la révélation d'un secret de famille connu de tous mais jamais verbalisé.

¹³ <http://tnova.fr/rapports/gauche-quelle-majorite-electorale-pour-2012>

3.3. LES PRIMAIRES ET LA CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE

De manière plus concrète, Terra Nova a veillé à jouer un rôle positif dans les primaires qui ont désigné le candidat de la gauche sociale-démocrate, à l'automne 2011. Tous les candidats ont pris part à des réunions avec les experts de l'association, d'Arnaud Montebourg à Manuel Valls ; de nombreuses notes ont été commandées par les principaux candidats, et notamment par Martine Aubry et François Hollande, les deux finalistes. Terra Nova avait joué cartes sur table : nous ne prendrions pas parti en faveur de l'un ou de l'autre et nous répondrions à toutes les demandes qui nous seraient adressées, en respectant une étanchéité totale entre les candidats. La position était risquée, compte tenu de l'adage répandu en politique selon lequel « qui n'est pas avec moi est contre moi ». Cela a été compris par les candidats et leurs équipes et a très bien fonctionné pendant toute la campagne des primaires.

Un autre groupe de travail, que j'ai présidé avec Olivier, s'est attaché à formuler des propositions en vue de l'organisation qui devrait se mettre en place pour la présidentielle. Organigramme, moyens, calendriers, aspects juridiques et politiques, le rapport confidentiel a été remis au candidat et à son équipe rapprochée. Une fois François Hollande désigné, Terra Nova s'est mise en ordre de marche derrière lui et son équipe, en lien direct avec les permanents de l'avenue de Ségur.

Terra Nova s'est d'abord livrée à l'exercice traditionnel et utile du chiffrage des programmes des autres candidats à la présidentielle. Nos experts ont abreuvé l'équipe du candidat de notes, d'éléments de langage et, pour certains, d'éléments de discours. Les allers-retours entre le QG et Terra Nova ont été très nombreux et intenses.

4. LES CHOCS DE 2012

4.1. LA VICTOIRE

La victoire de François Hollande sur Nicolas Sarkozy, le 6 mai 2012, a été aussi la victoire de Terra Nova. Toutes les forces ont tiré dans la même direction pour emporter la victoire, et le candidat a réussi à fédérer l'ensemble des tendances de la famille socialiste et écologiste, sans doute au prix d'ambiguïtés programmatiques dont le prix devait être payé ultérieurement.

Terra Nova a précisé sa ligne lors d'un texte¹⁴ diffusé juste après l'été : il définit une nouvelle position, à juste distance de la nouvelle majorité, en conservant plus que jamais ses exigences d'indépendance, d'honnêteté intellectuelle et de rigueur scientifique. Le programme des travaux engagés et le rythme des publications devaient être déterminés en toute liberté, par les organes statutaires de l'association. La rénovation démocratique en vue des futurs scrutins locaux, les évolutions de la société française, les enjeux environnementaux que la planète doit absolument relever, les enjeux énergétiques et d'alimentation et les questions de compétitivité sont mentionnés comme les priorités thématiques. Quant à l'Europe, éclairer, très vite, sa nécessaire rénovation en profondeur est aussi au programme, dans le cadre des coopérations étroites nouées avec d'autres think tanks européens.

Dans l'immédiat, le réseau de Terra Nova, formé depuis quatre ans, est mis à profit pour la constitution des cabinets ministériels, et le fichier de nos experts est mis à contribution. L'Élysée, Matignon, tous les ministères comportent des experts Terra Nova et souvent dans les postes de responsabilités comme les directeurs de cabinet. Le comité éditorial se trouve, de facto, suspendu et une nouvelle Terra Nova doit s'inventer, avec d'autres méthodes, d'autres hommes et d'autres femmes.

4.2. LE TRAUMATISME DU 30 JUIN

Olivier Ferrand, toujours président de Terra Nova, s'était engagé dans le courant de l'année, dans une campagne électorale difficile dans la 8^e circonscription des Bouches-du-Rhône. Terra Nova n'avait pas particulièrement été mise à contribution dans la campagne, et Olivier avait réussi à cumuler la direction de Terra Nova, sa présence médiatique et une présence croissante sur le terrain. Le 17 juin, au bénéfice d'une campagne de terrain extrêmement active et d'une triangulaire, Olivier est élu député face aux candidats de l'UMP et du FN. Pour Olivier, l'avenir politique était très ouvert, à l'Assemblée ou au gouvernement et, lors de notre dernier déjeuner, à Matignon où j'avais rejoint le cabinet du Premier ministre, toutes les potentialités de l'action de notre majorité étaient au menu. Avec moi comme avec quelques autres, Olivier, député et toujours président de Terra Nova, s'interrogeait sur son positionnement, pour l'association et pas seulement. Vis-à-vis de la majorité à laquelle il appartenait désormais, il avait eu une expression que nous sommes

¹⁴ <http://tnova.fr/actualites/terra-nova-apres-le-6-mai-2012-bc77f1e0-e1dd-41e9-9e3c-e7f89577114b>

plusieurs à garder en tête : pour l'avenir, pressentant sans doute des difficultés d'arbitrages réels dans la majorité présidentielle, il voulait jouer un rôle de « vigie », je crois même avoir entendu le terme de « vigie mendésiste ». Le destin en a décidé autrement.

La date du samedi 30 juin reste gravée dans les mémoires de tous ceux qui ont construit Terra Nova avec Olivier.

Malgré la sidération qui était mienne pendant ces journées, je me souviens des hommages qui ont alors déferlé, de gauche comme de droite, à commencer par celui du Premier ministre Jean-Marc Ayrault, saluant en Olivier un « véritable aiguillon pour la gauche française, toujours à la recherche de nouvelles idées », « homme de conviction, il alliait avec talent le combat des idées et l'engagement du militant de terrain ». Lionel Jospin et François Hollande ont eu des mots chaleureux pour leur « ami » et, pour Claude Bartolone, son président, « l'Assemblée nationale est en deuil ».

Le mardi 4 juillet, autour de sa famille et de ses proches, les obsèques d'Olivier ont rempli Saint-Sulpice, de personnalités, de militants, de camarades, d'experts, de Parisiens, de Marseillais, de Perpignanais. Après Ariane et moi, et dans un registre évidemment différent, Lionel Jospin, Manuel Valls et Claude Bartolone ont rendu hommage à Olivier. Impossible aujourd'hui de passer sur cette place parisienne sans que notre tristesse revienne.

L'émotion s'est prolongée trois mois plus tard par une après-midi à l'Assemblée nationale, ouverte en séance publique par une minute de silence et un nouvel hommage du président Bartolone, et poursuivie par un colloque au cours duquel intervinrent Lionel Jospin, Arnaud Montebourg, Kemal Dervis, Manuel Valls, Édouard Philippe, son camarade de promotion à l'ENA, et François de Rugy, entre autres.

Dès le début du mois de juillet, il a fallu assurer la continuité du fonctionnement de l'association. Avec Marc-Olivier Padis et Carole Ferrand, nous avons tenu les rênes, réuni les salariés et les experts, programmé les travaux et les manifestations publiques, dont notre présence à l'Université d'été du PS à La Rochelle fin août, lors de laquelle nous avons organisé une rencontre à l'hôtel Méridien, comme chaque année, avec en invitée Najat Vallaud-Belkacem, ministre des Droits des femmes.

À la rentrée 2012, il s'est agi de trouver un président et un directeur ou une directrice capable de faire fonctionner Terra Nova, compte tenu de la nouvelle donne politique. Henry Hermand avait son candidat et estimait que sa générosité réelle lui donnait une voix

prépondérante pour l'imposer. Mais l'application des statuts de l'association, à laquelle Marc-Olivier Padis et moi étions évidemment très attachés, a conduit à une autre solution.

4.3. LA PRÉSIDENTE DE FRANÇOIS CHÉRÈQUE

Assez vite, dans le courant du mois de septembre 2012, l'idée s'est fait jour de proposer à François Chérèque, ancien secrétaire général de la CFDT, de prendre la présidence de notre association. Réformateur et courageux, François a rapidement fait l'unanimité, notamment après un petit-déjeuner que nous avons pris avec lui, en présence de Carole Ferrand, de Guillaume Hannezo, de Gilles de Margerie et de Marc-Olivier Padis. La première rencontre, le 3 octobre 2012, reste dans nos mémoires. Nous étions, de chaque côté de la table, assez intimidés. François était surpris de la proposition, et flatté aussi je crois. Le courant est passé et, formellement, le conseil d'administration a désigné François le 12 janvier 2013.

Parallèlement, il fallait un directeur exécutif, opérationnel, qui dirige l'équipe, administre l'association et anime le réseau d'experts. L'idée de proposer le poste à Thierry Pech avait été formulée par plusieurs d'entre nous, et Olivier avait essayé à plusieurs reprises de le recruter. À l'automne 2012, le moment n'était pas opportun pour lui, engagé avec *Alternatives économiques*, et nous avons dû renoncer, tous convaincus que son profil était le meilleur possible.

Je ne me rappelle pas comment le nom de Juliette Méadel est apparu dans nos radars. Haute fonctionnaire, docteure en droit, avocate, élue socialiste dans le 14^e arrondissement de Paris, elle avait un parcours remarquable. Nous l'avons rencontrée, séparément, puis ensemble un soir chez Guillaume Hannezo. J'ai même lu une partie de sa thèse de droit consacrée aux marchés financiers et l'ordre public, un sujet austère mais dont la crise de 2008 avait révélé l'importance. Nous avons surtout tellement envie de trouver le bon profil, de sortir de cette sale période, de nous remettre au boulot... Juliette Méadel a commencé à travailler au début de 2013, et un séminaire d'hiver a été organisé en février, avec 250 experts, au Cnam. Au bout de quelques semaines, il est apparu que notre collaboration ne pourrait se poursuivre. Il faut dire que, en quelques années, nous avons déjà développé une « culture maison » très forte en interne et nous avons une idée précise de ce qui pourrait maintenir notre projet sur ses rails. La greffe n'a pas pris.

Très heureusement, à la mi-décembre, Thierry Pech a accepté de reprendre les fonctions de directeur général de Terra Nova, après avoir dirigé pendant plusieurs années les Éditions du Seuil puis *Alternatives économiques*. Avec Thierry, qui fait partie de l'aventure depuis le premier jour, l'entente sur les objectifs était évidente, et sa complicité avec François Chérèque, qu'il connaissait depuis son passage à la CFDT, était un atout majeur. Pour Marc-Olivier, Carole et moi, Terra Nova était à nouveau sur les bons rails. La contribution d'Alice Bonnet et de Gérard Petit, dans ses fonctions de trésorier de l'association, pendant cette période extrêmement difficile, aura été décisive.

4.4. LES ANNÉES HOLLANDE

Une des premières orientations de la direction a été de concentrer les forces sur un plus petit nombre de travaux, mais avec une exigence de qualité encore renforcée. Aux notes de type cabinet ou réplique, Terra Nova préfère désormais des études et des essais plus argumentés et plus fouillés. Aux 90 notes de l'année 2012 succèdent 45 publications en 2013.

4.4.1. Trouver la bonne distance

Le positionnement de Terra Nova n'a pas véritablement posé de difficultés, tant les thèmes de travail et la liberté de l'association étaient importants. Je me rappelle, à l'été 2012, quelques jours avant l'Université d'été de La Rochelle, un coup de fil très agacé d'un ministre du gouvernement Ayrault, furieux que nous ayons sorti un rapport dans son domaine de compétence sans le lui faire relire au préalable. De tels incidents auront été rarissimes, et heureusement. L'anecdote traduit cependant l'idée que se font différents responsables politiques alors aux affaires : à leurs yeux, Terra Nova, qui a accompagné la victoire de la gauche en 2012, devrait venir « en soutien » du gouvernement et de ses réformes. Tout le travail politique de cette période a consisté à trouver la bonne distance entre l'association et les membres de l'exécutif et de la majorité parlementaire, tout en maintenant le dialogue. François Chérèque ne plaisantait pas sur ce genre de choses...

L'association a poursuivi son travail sans s'interdire la critique quand elle paraissait utile, voire nécessaire. Le dialogue a cependant toujours été maintenu avec les décideurs publics, au plus haut niveau. Courant 2014, François Hollande a reçu une équipe d'experts de Terra Nova à l'Élysée pour évoquer la situation économique. Plus tard, le nouveau ministre de l'Économie du gouvernement de Manuel Valls, Emmanuel Macron, a rencontré

à plusieurs reprises la direction de Terra Nova sur les enjeux de la loi qui devait bientôt porter son nom, puis l'a associée au comité de pilotage de la loi Noé (pour « nouvelles opportunités économiques ») qui, elle, ne verrait jamais le jour. Les échanges avec les cabinets de nombreux autres ministres ont été réguliers. Bref, l'indépendance de Terra Nova a dû être clairement affirmée, mais les choses sont rentrées progressivement dans l'ordre.

L'autre particularité de cette période, c'est que nombre d'experts mobilisés dans les années 2008-2012 faisaient partie des cabinets ministériels du gouvernement. Il a fallu recruter de nouveaux contributeurs, occasion de faire entrer davantage de profils issus de l'université, de la recherche et de la société civile. L'écosystème de Terra Nova est désormais moins fortement marqué par la présence de profils issus de la haute fonction publique.

4.4.2. La clarification et le débat sur la réforme du droit du travail

Certains travaux de cette période ont été promis à un bel avenir. C'est le cas du rapport consacré au prélèvement à la source dont les propositions nourriront bientôt la préparation du projet de loi sur le sujet. D'autres ont connu un fort écho médiatique : c'est le cas du premier rapport sur le cannabis qui a fait la une du *Monde* et déclenché un vaste débat dans le pays. Mais le rapport qui aura incontestablement fait le plus de bruit pendant le quinquennat est celui que signent l'économiste Gilbert Cette et le juriste Jacques Barthélémy. Publié aux éditions Odile Jacob en septembre 2015, il préconise une profonde réforme du droit du travail. Au centre des propositions, il place le renforcement de la négociation collective et des accords d'entreprise ou de branche. La démarche est audacieuse puisque la logique proposée est de faire, dans un premier temps, de la dérogation conventionnelle la règle. Dans un second temps, le droit réglementaire deviendrait supplétif du droit conventionnel. Dès la première étape, un droit conventionnel adapté à chaque contexte peut ainsi se substituer au droit réglementaire inévitablement uniforme. En l'absence de droit conventionnel, le droit réglementaire s'applique, ce qui est de surcroît une puissante incitation à un dialogue social fort et de qualité. En outre, la responsabilité reviendrait à l'État de fixer « l'ordre public social absolu ».

Ces réflexions font suite au rapport Badinter/Lyon-Caen et précèdent de peu celles de Jean-Denis Combrexelle sur le même sujet. L'ensemble de ces travaux nourrira le débat national sur la loi El Khomri, qui provoquera le conflit social majeur du quinquennat. Les « ordonnances Travail » du gouvernement d'Édouard Philippe puiseront également leur

inspiration dans cet ensemble de réflexions et singulièrement dans le rapport Cette-Barthélémy. Quant à la place des accords d'entreprise, Terra Nova a veillé à suivre le sujet, notamment en mettant en valeur les exemples réussis de négociations locales permettant le développement et la compétitivité¹⁵.

Au total, ces réflexions sur la réforme du droit du travail auront accompagné la clarification économique et sociale de l'action gouvernementale, après deux premières années chaotiques. Cette clarification a été saluée par la plupart de nos membres. La plupart... car à partir de 2015, quelques membres actifs de l'association ont décidé de s'éloigner de Terra Nova, avec laquelle les désaccords étaient trop forts. En 2008, les portes étaient largement ouvertes, pour remettre les équipes au travail, constituer des réseaux, quitte à laisser plusieurs sensibilités coexister dans l'association. En 2015, les ambiguïtés n'étaient ni tenables ni souhaitables. Terra Nova continue d'abriter une assez grande diversité de tempéraments et de sensibilités politiques ; c'est même l'une des conditions de sa créativité et de sa capacité d'innovation. Mais certains moments et certains rapports « crantent » clairement l'histoire du collectif. 2015 fut l'un de ces moments, et le rapport Cette-Barthélémy l'un de ces rapports...

4.4.3. Le choc des attentats

Bien sûr, les années Hollande sont aussi celles des attentats terroristes de 2015. Ceux-ci ont eu un impact très fort sur la production de Terra Nova. La combinaison d'approches juridiques et politiques nous a permis de définir une ligne pragmatique, tenant compte de la situation exceptionnelle créée par les violences terroristes de 2015 et de 2016, mais intransigeante sur la question de la défense des libertés. Le 8 septembre 2016, un colloque a été organisé sur le sujet salle Wagram avec la fondation Jean-Jaurès et la Fondation européenne d'études progressistes. Le président de la République François Hollande y a prononcé un long discours de clôture, où certains ont vu la préfiguration d'une prochaine entrée en campagne. L'objectif de cette manifestation n'était pourtant pas de donner une tribune au chef de l'État, mais bien de poser les bonnes questions, quitte à souligner des désaccords.

Ces débats se poursuivront jusqu'à la fin du quinquennat et au-delà. La mise en place de l'état d'urgence est un piège qui se referme rapidement sur l'exécutif, ne lui laissant d'autre

¹⁵ <http://tnova.fr/etudes/le-dialogue-social-par-la-preuve-quatre-cas-d-accords-d-entreprise-innovants-et-leurs-enseignements>

choix que de le prolonger à plusieurs reprises, au risque de mettre à mal les libertés publiques et de banaliser une situation d'exception. Le gouvernement suivant ne pourra d'ailleurs sortir de l'état d'urgence qu'en rendant permanentes certaines dispositions. Sans méconnaître ni les impératifs de sécurité, ni l'intensité de la menace, Terra Nova préconise un certain nombre de garanties et de contrôles nouveaux, notamment parlementaires. Un colloque est organisé sur ce sujet à l'hiver 2017 aux Bernardins. Il sera suivi de la publication du rapport d'un groupe de travail en mars 2018 sur l'état d'urgence et ses suites pour les libertés publiques.

La fin de l'année 2016 aura à nouveau été très douloureuse pour notre association. François Chérèque luttait depuis de longs mois contre le cancer. Mais sa situation s'est dégradée rapidement à l'automne et il décède le 2 janvier 2017. J'ai alors repris la présidence de l'association pour assurer une nouvelle fois l'interim en attendant que le conseil d'administration désigne un nouveau président. Ce sera Lionel Zinsou, élu en juin 2017. Dans des structures de petite taille, la disparition de responsables peut être irrémédiable. Nous avons réussi à surmonter ces épreuves douloureuses et à transmettre le flambeau.

4.4.4. La campagne de 2017

À l'approche de la présidentielle de 2017, le contexte est rapidement apparu plus mouvant et même plus volatile qu'en 2012. Si les primaires sont entrées dans les mœurs, y compris à droite, le bilan du président n'est pas à l'ordre du jour puisqu'il doit lui-même renoncer à le défendre devant les Français. Surtout, une partie de la gauche n'ira pas à la primaire ouverte : non seulement Jean-Luc Mélenchon et sa France insoumise, mais également ceux qui ont décidé de suivre Emmanuel Macron, qui monte alors rapidement dans les enquêtes d'opinion et dont les intentions ne font plus de doute à partir de septembre 2016. Dans un tel contexte, il est évident que la primaire ne permettra pas d'unifier les forces progressistes autour d'un seul leader, contrairement à ce qui s'était passé en 2011. Si les primaires permettent de trancher des querelles de leadership au sein d'une même famille, elles ne permettent ni de dessiner les contours de la famille, ni de rassembler des familles qui ne le souhaitent pas. C'était l'un des enseignements du dernier rapport produit sur le

sujet par Terra Nova en avril 2015¹⁶. Et, de fait, le camp progressiste se déchire à l'approche de la campagne.

Par ailleurs, la candidature d'Emmanuel Macron suscitait une forme d'enthousiasme chez de nombreux experts de Terra Nova, au moins autant que de scepticisme chez d'autres. Cependant, il nous est apparu que, comme précédemment, l'association devait défendre avant tout son indépendance et que, dès lors qu'un ou plusieurs candidats avaient adopté une ligne réformiste, sociale-démocrate, intraitable sur la question de l'Europe, des libertés, de la République, de la laïcité, il n'y avait pas de raison de prendre une position privilégiée pour l'un ou pour l'autre.

De fait, dès l'été 2016, alors que plusieurs articles de presse ont évoqué sa proximité avec Emmanuel Macron, le directeur général de Terra Nova, Thierry Pech, a été forcé de démentir à plusieurs reprises « rouler » pour l'ancien ministre de l'Économie. S'il n'a jamais nié avoir eu de nombreux échanges avec Emmanuel Macron lorsque celui-ci était à Bercy, il a toujours été ferme sur l'autonomie de Terra Nova et a pris ses distances dès que l'entrée en campagne de l'intéressé s'est précisée. Les échanges francs et constructifs au sein du bureau de l'association, et en particulier avec Carole Ferrand, ont aussi permis de prendre les bonnes décisions. Un colloque des réformistes européens devait se tenir fin septembre à Lyon, ville dont Gérard Collomb, fervent soutien d'Emmanuel Macron, était encore le maire. Ce colloque à l'origine co-organisé par Les Gracques, Terra Nova et l'institut Montaigne, devait accueillir, outre le ministre de l'Économie français, son homologue allemand de l'époque, Siegmund Gabriel, ainsi que son homologue italien, Pier Carlo Padoan. Emmanuel Macron ayant démissionné du gouvernement de Manuel Valls le 30 août, S. Gabriel et P. C. Padoan ont logiquement décidé de se retirer pour ne pas donner le sentiment de participer à un meeting de soutien au patron d'En Marche ! Le colloque est cependant maintenu, avec Emmanuel Macron en guest star, et prend de fait les allures d'un écrin pour le futur président de la République. Devant le risque d'instrumentalisation de la présence de notre think tank, Thierry Pech a finalement décidé de se retirer à son tour.

Dans la campagne elle-même, Terra nova n'a pas pris parti jusqu'au lendemain du premier tour, où Thierry et Marc-Olivier ont signé une note d'analyse appelant clairement à voter pour Macron face à Marine Le Pen (« Un message d'espoir », note du 26 avril 2017). Cela

¹⁶ <http://tnova.fr/rapports/primaires-et-si-c-etait-a-refaire>

ne nous a pas empêchés d'y jouer notre rôle. À cette occasion, Terra Nova a en effet renoué avec son rôle de riposte contre les adversaires des idées progressistes, en multipliant les notes précises sur les projets de Marine Le Pen ou une partie de ceux de François Fillon et de Jean-Luc Mélenchon. Terra Nova a également œuvré pour que ses idées et propositions soient portées par les candidats de l'arc progressiste. Manuel Valls a ainsi épousé la proposition du « revenu minimum décent », avancée par le dernier rapport auquel François Chérèque avait participé avant de mourir. Les idées du rapport Cette-Barthélémy ont été explicitement reprises par Emmanuel Macron. Le projet d'une « police du quotidien » rappelait par ailleurs fortement les préconisations que nous avons formulées dans le rapport publié en novembre 2016 (« Police et population : pour des relations de confiance »). Certaines des recommandations contenues dans un rapport sur les conflits d'intérêts publié en février 2017 (et notamment l'interdiction pour un parlementaire d'embaucher son conjoint ou l'un de ses parents...) se retrouvaient dans le discours de plusieurs candidats... Bref, Terra Nova n'a pas eu besoin de faire allégeance à quiconque pour faire vivre ses idées.



Dix ans après sa création, chacun peut se faire son propre bilan de Terra Nova. Fossoyeur de la laïcité ? Social-traître ? Bobo ? Gauche caviar ? On aura tout entendu, de la gauche comme de la droite, ce qui pourrait être perçu comme un brevet de respectabilité. Forme d'hommage ultime, Terra Nova est même devenue un nom commun pour la présidente de la Région Ile-de-France et ancienne ministre Valérie Pécresse, qui déclarait récemment que sa famille politique aurait bien besoin « d'un Terra Nova de droite ».

Les objectifs que nous nous sommes fixés il y a dix ans ont été largement dépassés. Notre association produit des travaux originaux, jamais purement universitaires et en aucun cas partisans au sens strict du terme. Terra Nova est inscrite dans le paysage intellectuel et politique et, alors que la présidence d'Emmanuel Macron est encore jeune, il nous appartiendra, dans quelque temps, de continuer à écrire cette histoire. Des réseaux se sont formés, des amitiés aussi. En cela, l'aventure a été et reste belle, et nous la devons à l'intuition, au travail et au talent d'Olivier Ferrand.

Aiguillon intellectuel lié aux responsables politiques, Terra Nova a contribué aux victoires électorales et à la clarification de la politique économique et sociale que notre famille politique a conduite ou appelle de ses vœux.

Quant aux défis que la gauche, la France, l'Europe doivent relever, ils sont vertigineux. Fracture sociale, montée des populismes, dysfonctionnements démocratiques, menaces sur la construction européenne, changement climatique... le besoin de réflexion, d'analyses et de propositions, « techniquement irréprochables » et politiquement « anglées » pour reprendre nos mots d'ordre de 2008, reste extrêmement fort, alors que les partis, à droite comme à gauche, peinent à renouveler les formes de militantisme.

Il y a là aussi un enjeu pour Terra Nova qui, année après année, a l'obligation de se réinventer, de recruter de nouveaux talents, d'identifier et d'anticiper les thèmes qui seront les défis de demain.