

Christopher Wilson, agrégé supérieur de recherche, Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa

Les principes et les pratiques actuels en matière de gouvernance ne concordent pas avec les réalités du monde moderne. Trouver le « juste équilibre » entre les connaissances, les ressources, les processus et les résultats dans des environnements complexes où différents groupes ont une contribution à apporter pour l'obtention de résultats communs – même en poursuivant leurs propres objectifs – est ce qui s'appelle la gouvernance intelligente. Le travail du Comité sur la réforme électorale doit s'adapter à ce nouveau paradigme. Le simple choix d'une pratique électorale par rapport à une autre n'ira pas loin pour promouvoir les cinq principes énoncés par le Comité – légitimité, mobilisation, inclusion, intégrité et représentation locale – et n'aidera pas non plus à accroître la capacité du gouvernement de régler des problèmes complexes ou à permettre au gouvernement de jouer son rôle indispensable pour faciliter la coordination sociale.

Les observations de la ministre Monsef, le 7 juillet, devant le Comité sur la réforme électorale de la Chambre des communes, sont opportunes et prometteuses. Néanmoins, il semble que l'approche du Comité ne permettra pas de répondre à un certain nombre de questions fondamentales, comme les suivantes :

- a) Les justifications qui sont à l'origine de l'édification de nos institutions démocratiques sont-elles toujours valables? Malgré la clairvoyance de la Ministre sur le vote, il reste que, selon les hypothèses institutionnelles actuelles, ce qui était valable en 1867 continue de l'être.
- b) Pourtant, si ces justifications ne sont plus valables, que dire des institutions qui les soutiennent et du système électoral qui les habilite? Nous pourrions choisir le bon système électoral pour les mauvaises institutions. Quelles sont, le cas échéant, les nouvelles justifications pour nos institutions?
- c) Plus important encore, il y a une question plus profonde à poser sur les buts que nos institutions démocratiques sont censées atteindre. Le but de la démocratie aujourd'hui est-il différent de celui de 1867 et, dans l'affirmative, nos structures démocratiques héritées ont-elles pour effet de le renforcer ou de l'affaiblir?
- d) Existe-t-il ou existera-t-il sous peu d'autres outils qui pourraient être utilisés pour atteindre cet objectif moderne? Comment pourraient-ils être utilisés?
- e) Enfin, quel processus est le mieux adapté pour engager les Canadiens dans leur démocratie à répondre aux besoins et aux objectifs d'aujourd'hui, en mettant à profit les connaissances et les capacités technologiques actuelles?

Fondamentalement, ce qui manque, c'est une occasion de cerner l'environnement commun possible dans lequel veulent vivre tous les Canadiens et de comprendre comment les Canadiens devraient se gouverner pour vivre dans cette réalité. Le Comité ne devrait-il pas adopter l'approche suivante : « Concevons nos institutions démocratiques dans une optique actuelle, en tenant compte des besoins d'aujourd'hui, ainsi que des connaissances et des outils que nous avons à notre disposition »? Si nous procédons de cette façon, créerions-nous vraiment les mêmes structures et processus que ceux dont nous avons hérité?

Pour que des résultats appréciables ressortent de ce processus de réforme électorale, celui-ci doit être fondé sur un processus d'apprentissage réfléchi qui incite à poser des questions

sérieuses et fondamentales sur le statu quo institutionnel et son degré d'« adéquation » avec l'environnement du monde moderne. Pour y arriver, le Comité doit concevoir un système d'apprentissage collectif – non seulement pour lui-même, mais pour en faire un prototype au profit des Canadiens dans leur ensemble.

Après avoir abordé le besoin de changement, la Ministre devrait dégager les principales caractéristiques d'un nouveau système électoral. Comment ces caractéristiques pourraient-elles créer les capacités nationales souhaitées, l'apprentissage social efficace étant au premier plan d'entre elles? Les pratiques électorales sont certes importantes, mais le système électoral a été uniquement conçu pour la prise d'une seule décision collective – à qui confier les décisions pour tous sur un large éventail de questions. C'est là tirer un avantage minimal de l'intelligence collective canadienne.

Malheureusement, dans le monde d'aujourd'hui, les besoins des Canadiens ne peuvent être comblés par un seul leader, un seul parti ou même un seul gouvernement. Nous devons envisager des systèmes de gouvernance répartie pouvant comprendre de nombreux intrants de connaissances, de ressources et de pouvoir d'intervenants multiples – en fonction des exigences de chaque question. De plus, si nous acceptons les déclarations récentes de nos dirigeants partisans et des hauts fonctionnaires, nous devons trouver de meilleures façons pour travailler ensemble en collaboration et en partenariat¹. Comment pouvons-nous repérer ces intervenants et les mobiliser, et quelles sont les nouvelles compétences et pratiques qui sont requises? Nous avons besoin d'un nouveau système pour cela. Il ne suffira pas de miser sur un système qui a été conçu uniquement aux fins de la prise de décisions – que ce soit pour mobiliser les intervenants ou soutenir leur engagement.

Pourquoi le système démocratique actuel a-t-il été conçu comme il l'a été? Notre système de gouvernement représentatif britannique a été conçu pour assurer le contrôle et non la collaboration. Sa conception résulte de l'intervention d'un très grand nombre de personnes réparties sur un territoire géographique immense, sans vraiment d'autres moyens de communication que la communication personnelle ou par la poste (pas de médias sociaux, pas d'Internet, pas de téléphone, pas de télévision ni de radio, pas de voiture, pas même un système ferroviaire national!). Il s'ensuit que si des personnes voulaient engager une conversation sur des questions d'importance, elles devaient se déplacer sur de très longues distances avec un cheval et un chariot. Par ailleurs, très peu de gens avaient fait des études. Les citoyens, par conséquent, étaient disposés à déléguer leur responsabilité démocratique aux quelques personnes qu'ils estimaient être vertueuses et cultivées et qui, pensaient-ils, travailleraient en leur faveur pour établir des politiques publiques fondées sur des connaissances objectives, indépendamment de toute forme d'intérêt particulier.

Dépourvus de tout moyen de communiquer directement les uns avec les autres ou de partager leurs connaissances et leur expérience, au-delà de leur collectivité immédiate, les citoyens ont choisi d'élire des représentants pour agir en leur nom. Par la suite, la meilleure façon pour ces représentants de communiquer, d'apprendre ensemble et de coordonner leur travail d'élaboration de politiques a été de réunir tout le monde dans un lieu central pour tirer profit des

¹ Paquet, Gilles et Christopher Wilson. 2016, *Intelligent governance: an alternative paradigm*, article et présentation au 68^e congrès annuel national de l'Institut d'administration publique du Canada, 28-29 juin 2016, Toronto.

connaissances approfondies, des ressources et du pouvoir dont ils avaient besoin pour réaliser leurs objectifs. Enfin, pour assurer la coordination entre tous les représentants, une personne « sage » a été affectée à la tâche de diriger le gouvernement.

Ces justifications sont-elles encore valables aujourd'hui? Non. Aucune d'entre elles ne l'est. À l'ère de l'éducation pour tous, de l'interconnexion universelle (virtuelle) et de l'accès universel à l'information, aucune des justifications initiales d'un gouvernement représentatif n'existe actuellement. Les Canadiens sont instruits. Ils peuvent communiquer en temps réel avec n'importe qui, partout, à tout moment. Grâce à Internet, ils ont la bibliothèque mondiale au bout des doigts. En conséquence, ils peuvent apprendre d'un grand nombre de personnes et disposer de l'information dont ils ont besoin par la simple pression d'une touche; ils peuvent partager leurs expériences et leurs problèmes sans quitter leur maison ou leur bureau; ils peuvent mettre en commun leurs ressources au moyen d'outils de financement collectif et ils peuvent aussi organiser des événements qui mobilisent des millions de personnes simultanément². Ils peuvent créer de nouvelles politiques³ et réviser leurs constitutions⁴. Ils peuvent faire tout cela sans avoir recours à des intermédiaires. Le modèle athénien de *démocratie participative directe* est aujourd'hui non seulement réalisable, mais, à l'aide de nouvelles technologies comme la *chaîne de blocs*⁵, par exemple, il peut être plus fiable que jamais et, au moyen de technologies à source ouverte, il offre la possibilité d'être plus innovateur que notre système actuel.

De plus, nous devons accepter que le monde d'aujourd'hui est quantique, empli d'incertitude, d'imprévisibilité et de phénomènes auto-organiseurs, de sorte que personne, pas même les gouvernements, n'est « responsable » ou possède toutes les réponses – encore moins toutes les ressources ou tout le pouvoir permettant de contrôler une issue d'importance. Ceux qui disent qu'ils peuvent le faire sont tout simplement des imposteurs. Les capacités de règlement des problèmes sociétaux sont maintenant réparties entre un grand nombre de personnes, de cœurs et d'esprits. Cela signifie que le fait de concentrer la résolution de problèmes entre les mains de quelques-uns – quelle que soit leur valeur – est en soi problématique et limitatif sur le plan créateur. Comme l'a formulé le gourou en gestion Gary Hamel, « lorsque vous concentrez la responsabilité de l'innovation en haut de l'échelle, vous limitez votre capacité de changer d'otage. Cela prive les gens de pouvoir... la bureaucratie doit mourir⁶. » [TRADUCTION] Ainsi, au lieu de tenter de modifier un modèle de démocratie archaïque axé sur les représentants, les Canadiens y gagneraient à ne pas transférer à d'autres personnes leur responsabilité à l'égard des problèmes et des solutions et à trouver plutôt de meilleures façons de travailler ensemble. En réalité, les solutions que nous cherchons résident en nous tous.

² Par exemple, les manifestations mondiales contre la loi sur le piratage en ligne (*Stop Online Piracy Act*) en 2012 ont impliqué des dizaines de millions de personnes.

³ _____. 2007, « NZ police let public write laws », *BBC News*, 26 septembre.

⁴ _____. 2011, « Iceland is crowdsourcing its new constitution », *World e-gov Forum*, 16 juin. Consulté à <http://wegf.org/en/2011/06/iceland-is-crowdsourcing-its-new-constitution/>

⁵ Antonopoulos, Andreas M., « Andreas M. Antonopoulos Educates Senate of Canada about Bitcoin », Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, « Étude sur l'utilisation de la monnaie numérique », 11^e session, 8 octobre 2014. Consulté à <https://www.youtube.com/watch?v=xUNGFZDO8mM>.

⁶ Cité dans Mearian, Lucas, 2013, « The next corporate revolution will be power to the peons », *Computerworld*, 4 juin.

C'est à ce stade que les experts aiment intervenir pour dire que « les référendums aboutissent à des décisions stupides. Il suffit de penser au référendum sur le Brexit du Royaume-Uni et aux problèmes qu'il a causés ». Et ces personnes auraient absolument raison. D'autres diront que « le peuple souverain mérite d'avoir son mot à dire⁷ » [TRADUCTION], et ils ont aussi raison. Les deux groupes oublient un point fondamental. Lorsque vous demandez aux citoyens dans un référendum de prendre seulement une décision, comme c'est leur droit, sans leur donner des possibilités d'apprentissage collectif, vous obtenez des décisions stupides. De mauvaises informations donnent de mauvaises décisions. On peut en dire autant des députés qui votent conformément aux directives d'une autre personne, sans s'engager dans leur propre expérience de l'apprentissage social. Ce qui est vraiment indispensable, c'est un processus d'apprentissage collectif à une échelle nationale qui devient partie intégrante de notre démocratie moderne. Le processus démocratique actuel ne le permet pas. Il est entièrement axé sur la prise de décisions, et non sur l'apprentissage collectif.

En revanche, au moyen des technologies à *source ouverte*, par exemple, des milliers de personnes peuvent adopter, évaluer et mettre au point des solutions qui sont nettement supérieures, sur le plan technique, à celles qui ont pu être créées une poignée de développeurs experts, et ces personnes n'ont même pas à se réunir. Le fait tout simplement qu'Internet fonctionne avec un logiciel à *source ouverte* devrait dissuader tout un chacun de penser que l'apprentissage collectif ouvert ne peut être à la fois astucieux et efficace.

Comme le soutient Linus Torvalds, qui est le créateur de Linux, « j'affirmerais sérieusement qu'en réponse à la complexité, il vous faut absolument disposer d'un processus de développement ouvert et collaboratif, parce que c'est exactement la seule chose qui s'échelonne. Toutefois, il ne suffit pas d'être ouvert et collaboratif, il faut aussi que le processus soit réparti. Par le mot "réparti", je me réfère au processus parallèle de masse au moyen duquel chacun peut reproduire toute l'affaire⁸. » [TRADUCTION] Si nous « laissons mourir la bureaucratie » pour exploiter l'intelligence collective de la société canadienne, nous devons imaginer comment apprendre collectivement et collaborer à des échelles beaucoup plus grandes.

Cela m'amène à une question fondamentale pour la réforme électorale : « **Qu'entendons-nous par démocratie?** » Est-ce simplement un divertissement soumis à la concurrence avec des gagnants et des perdants, comme les spectacles de la télé-réalité? La démocratie se rapporte-t-elle uniquement à l'occasion épisodique de voter offerte aux citoyens, comme un grand nombre de personnes au gouvernement le pensent toujours, qui subissent ensuite la tyrannie des élus? Est-ce un concours de suprématie entre les groupes sociaux – nous par rapport à eux? Est-elle inspirée du sens grec original pour vraiment désigner « le gouvernement par le peuple », attribuant à chaque membre de la société un droit à la responsabilité partagée? Dans l'affirmative, elle nécessite un processus collectif dans lequel les responsables-citoyens conviennent de collaborer pour réaliser leurs buts communs, créant ainsi une société cohérente, prospère et innovatrice pour chacun. Cela n'exclut pas un rôle pour les députés,

⁷ Coyle, Jim, 2016, « People deserve to have their 'direct say' in referendums, author says » *The Star*, 10 juillet.

⁸ Cité dans Love, Dylan, 2014, « A Conversation With Linus Torvalds, Who Built The World's Most Robust Operating System And Gave It Away For Free », *The Business Insider*, 7 juin. Consulté à <http://www.businessinsider.com/linus-torvalds-qa-2014-6#ixzz34cksJobN>.

mais ce rôle doit être modifié pour devenir un rôle de soutien de la responsabilité partagée, de facilitation de l'apprentissage collectif et de gestion du travail en commun.

Même tel qu'il existe, le système actuel comporte des défauts qui nécessitent d'importantes corrections. Comme l'a fait observer récemment votre ancien collègue Brent Rathgeber⁹, une démocratie efficace repose sur une représentation efficace. Toutefois, les programmes et la discipline du parti déforment la représentation efficace. La notion de gouvernement responsable oblige les gouvernements à être responsables devant leur assemblée législative, dont les membres élus sont pour leur part responsables devant les électeurs et **non** leur parti. À l'heure actuelle, les députés sont censés être les « représentants des électeurs devant le Parlement », mais la mécanique des caucus, des whips, etc. transforme « le représentant élu **du** peuple » en « un porte-parole partisan **devant** le peuple ».

En ce qui a trait aux assemblées législatives, qui sont censées exister pour « demander des comptes aux gouvernements », elles ont été minées par la discipline du parti et se contentent pour l'essentiel de promouvoir les intérêts partisans. Comme un ancien sous-ministre me l'a confié, « les gouvernements n'ont pas pour rôle de régler les problèmes, mais celui de prendre des positions. Si un problème finit par être réglé, ce n'est que par coïncidence ». Par conséquent, le simple fait de changer la façon de choisir les gagnants partisans ne risque guère de faire une différence dans la qualité de la gouvernance.

Enfin, avant que le Comité évalue la meilleure façon de voter, il doit se demander « **quel est le but du gouvernement que le vote est censé réaliser?** ».

Traditionnellement, il est considéré que la première fonction du gouvernement est la *coordination sociale* – soit pour réduire les conflits naturels parmi les membres de la société, soit pour faciliter l'innovation collective. La deuxième fonction est la *stabilisation*. Celle-ci se rapporte aux interventions du gouvernement pour compenser les niveaux de fluctuation cyclique de l'activité dans le secteur privé. La troisième est la *redistribution*, qui consiste à transférer des ressources de ceux qui sont supposément plus à l'aise à ceux qui sont supposément moins à l'aise, par une diversité de techniques, dont les impôts, les subventions et la prestation de biens et de services publics, mais aussi par des transferts au sein des régions, des secteurs et des groupes démographiques et entre ceux-ci. La quatrième fonction est *pédagogique et idéologique*, comprenant l'éducation des citoyens pour que les activités du gouvernement semblent plus légitimes. Cela dit, la principale fonction du gouvernement est la coordination, tandis que les trois autres sont les outils qu'utilisent les gouvernements lorsque la coordination n'est pas réalisée. Par conséquent, comment le simple choix d'un système de vote favorisera-t-il une plus grande coordination dans la société canadienne?

Malgré ce que nous pourrions tous préférer, les gouvernements ne peuvent changer le passé, pas plus qu'ils ne peuvent en faire beaucoup pour changer le présent. Ce qu'ils peuvent changer, c'est l'avenir. Ainsi, si nous n'aimons pas ce que nous voyons aujourd'hui, pourrions-nous alors définir un avenir que nous aimerions? Par conséquent, il semble qu'une tâche fondamentale pour le Comité serait de déterminer « **quel est l'avenir dans lequel nous**

⁹ Rathgeber, Brent, 2016, « Resist reforms that strengthen parties rather than individual MPs », *The Ottawa Citizen*, 13 mai.

voulons tous vivre? ». Toutefois, si mon avenir est différent du vôtre, pouvons-nous trouver un terrain d'entente? Que devons-nous donc faire ensemble en tant que Canadiens pour faire de cet avenir une réalité? C'est ainsi que la coordination peut être réalisée dans le contexte de la diversité canadienne, et ce que devrait être la tâche primordiale du gouvernement, c'est d'aider à coordonner pour créer un meilleur avenir pour nous tous.

Étant donné que la prestation des biens et des services publics de base deviendra de plus en plus automatisée en raison des nouvelles technologies, des intelligences artificielles et de tous les autres éléments connectés à l'Internet des objets, « **de quel type de système de coordination avons-nous besoin pour faciliter la création de l'avenir que nous voulons?** ». Ici, le principal obstacle est notre propre imagination. Tout le reste en découle. C'est qui devrait être la pierre angulaire du travail du Comité.

Le système actuel nous amènera-t-il là où nous voulons aller? Même si l'on modifiait la pratique de vote, la réponse, à mon avis, demeure négative. En fait, compte tenu de la complexité grandissante des questions d'intérêt public et de la baisse de confiance du public à l'égard des gouvernements et de leurs chefs, conjuguée à des craintes grandissantes concernant la sécurité et l'économie, le système actuel pourrait en réalité nous encourager à faire un pas en arrière vers une solution d'homme fort antidémocratique en présumant à tort que cette solution offre la certitude. Ce retour en arrière est encore encouragé par nos obsessions d'adolescent à l'égard de chefs romancés et de leurs promesses de sirène de trouver réponse à tous nos maux – promesses qui ne peuvent jamais être tenues. En tant que citoyens, nous devons grandir et cesser d'éviter les choix d'adulte qui découlent de notre responsabilité à l'égard des problèmes et des solutions.

Si nous pouvons étreindre notre responsabilité partagée, nous pourrions alors, du moins théoriquement, concevoir des systèmes pour travailler ensemble et appliquer notre créativité commune dans un cadre de coopération humaine, cadre qui, très vraisemblablement, ressemblerait à Internet lui-même : réseauté, ouvert, inclusif, collaboratif, innovateur et adaptable¹⁰. La conception d'un tel cadre est le principal défi d'un gouvernement du XXI^e siècle.

Toutefois, ce qui semble plus probable, c'est que les divers partis, une fois à table, se contenteront de promouvoir des positions préétablies qui leur offrent, estiment-ils, un avantage comparatif pour la prochaine élection. Si tout ce que nous faisons piétine ainsi en marge de la démocratie canadienne, la chute libre observée actuellement pour la *légitimité accordée au secteur public* et la *confiance du public à l'égard de la capacité du gouvernement de régler les questions d'importance pour les Canadiens* (qui sont maintenant à leur plus bas niveau de l'histoire) ne sera pas contenue et la qualité des actions du gouvernement ne risque pas non plus de s'améliorer.

Y a-t-il d'autres façons, de meilleures façons, de faire les mêmes choses? *Pour ce qui est de la coordination sociale, le monopole traditionnel du gouvernement a pris fin.* Il y a un certain nombre d'options qui ont été élaborées ou qui sont en voie d'élaboration et qui peuvent

¹⁰ Don Tapscott, cité dans Tossell, Ivor, 2013. « Let's crowdsource Canada », *The Globe and Mail*, 20 février.

contourner entièrement les gouvernements et le processus électoral¹¹. Celles-ci pourraient comprendre la création de groupes communautaires, des partenariats entre les entreprises et les organismes sans but lucratif, des technologies de réseau comme [Bitcoin](#) qui suppriment le rôle d'« autorité centrale » des gouvernements dans une économie, les cours en ligne ouverts à tous, ou [MOOCs](#), qui réduisent énormément ou suppriment le rôle des gouvernements dans le domaine de l'éducation, des logiciels comme [DemocracyOS](#) et [Loomio](#), qui peuvent réduire ou supprimer le rôle des parlements élus. Ces options technologiques sont de plus en plus nombreuses à voir le jour et, même s'ils peuvent décider d'ignorer ce fait, *les gouvernements font l'objet d'une désintermédiation*, comme celle subie par l'industrie du voyage dans le passé.

De quelle manière le gouvernement devrait-il changer? Si les anciennes institutions du gouvernement sont inadaptées, existe-t-il une nouvelle contribution de valeur pour les gouvernements? Absolument. D'abord et avant tout, il y a la capacité de faciliter la coordination entre les responsables qui ont la motivation, les connaissances, les ressources et le pouvoir de faire ce qu'il faut. Toutefois, les gouvernements doivent alors acquérir une boîte à outils différente – les connaissances, les compétences et les pratiques pour la collaboration. Ils doivent promouvoir la capacité d'intendance¹² plutôt que de leadership. Ils doivent élaborer des systèmes pour partager l'information et les connaissances aussi largement que possible. Ils doivent promouvoir et faciliter des forums pour que les citoyens les plus intéressés par une question puissent participer à une conversation d'apprentissage efficace. Ils doivent adopter une attitude axée sur la question « comment pouvons-nous aider? », pour remplacer l'ancienne assertion, « faites ceci ». En contrepartie, si les citoyens peuvent obtenir du succès grâce à l'aide des gouvernements, la réputation et la légitimité de ceux-ci grimperont en flèche.

Quel système de vote – système majoritaire uninominal, scrutin pondéré, représentation proportionnelle – correspond le mieux au scénario des citoyens habilités et d'un gouvernement « utile »? En toute honnêteté, je ne sais pas – peut-être un, peut-être aucun –, mais c'est la mauvaise question. Les technologies de la chaîne de blocs, par exemple, peuvent déjà remplacer ces options de vote et instituer une prise de décision plus fiable et directe par les citoyens. Ce qui importe davantage n'est pas la façon de choisir les représentants, mais la façon dont ces derniers peuvent agir comme intendants pour promouvoir les conversations d'apprentissage et la collaboration parmi les citoyens.

Pour que cet exercice de réforme soit significatif, son mandat principal ne doit pas être de promouvoir des positions préétablies, mais de poser des questions, un grand nombre de questions, et de les poser ouvertement et authentiquement, non pas dans des séances à huis clos, ou comportant des limites de temps imposées. La découverte d'un système efficace pour promouvoir l'apprentissage collectif doit être le principal objectif. Laissons le Comité explorer comment cela peut être réalisé au sein de la population en général.

Dans le monde réel, il y a de nombreux problèmes complexes et pernicious que les Canadiens demandent à leur gouvernement de régler en leur nom. Toutefois, les acteurs

¹¹ Wilson, Christopher, 2014, *The Internet Will Make Governments Unrecognizable*, article et présentation à la 14^e Conférence internationale sur la connaissance, la culture et le changement au sein des organisations, Saïd Business School, Université d'Oxford, Oxford, Royaume-Uni, 4-5 août.

¹² Hubbard, R., G. Paquet et C. Wilson, 2012, *Stewardship: Collaborative Metagovernance and Inquiring Systems*, Invenire Books, Ottawa.

gouvernementaux – politiques et bureaucratiques – demeurent dans une grande mesure restreints par un mode de pensée et d'action périmé, qui limite gravement leur capacité en matière d'innovation, ainsi que leur aptitude à collaborer et à coopérer. Ils sont comme les aveugles de l'ancien adage qui se demandent « qui a raison » pour leur expérience partielle d'un éléphant. Leur connaissance incomplète favorise une dispute sur des réponses toutes faites préétablies, mais sans les rapprocher de la vérité. D'ailleurs, la dispute fait obstacle à la mise en commun des expériences et à la création d'une compréhension plus complète pouvant aboutir à des solutions vraiment efficaces. Au lieu d'admettre un manque de compréhension complète, ou l'absence de bonnes réponses, ils se font concurrence pour imposer aux autres leur solution incomplète.

Il y a un changement de paradigme qui se produit dans le secteur public – passant de la gestion, de la prise de décision ou du leadership à la collaboration, à l'apprentissage social et à l'intendance – que mes collègues et moi, au Centre d'études en gouvernance, avons décrit comme la *gouvernance intelligente*¹³. Elle commence avec la simple et honnête observation qu'une personne ne possède pas toute la connaissance, les ressources ou le pouvoir pour réaliser ses intentions. Il est admis que personne ne dirige, mais c'est aussi un défi extraordinairement créateur : si je ne peux pas le faire, je peux peut-être y arriver avec d'autres. Au lieu de gaspiller du temps et des efforts pour « maîtriser » un ensemble de facteurs complexes et imprévisibles, une personne prend la liberté de réunir ceux qui peuvent contribuer à la compréhension du problème et qui ont la capacité de concevoir sa solution¹⁴. La conception d'un tel système serait une véritable réforme démocratique.

¹³ Paquet, Gilles et Christopher Wilson, 2016, *Intelligent Governance*, Invenire Books, Ottawa.

¹⁴ Christopher Wilson, 2016, *Re-imagining Government*, Invenire Books, Ottawa, automne.