



# APERÇU<sup>DE</sup> POLITIQUES

## Vivre l'expérience du gouvernement par wiki

À quoi peut bien ressembler une expérience de travail au sein d'un « gouvernement par wiki »? Cet article raconte l'histoire de deux fonctionnaires qui, inspirés par le livre [Wiki Government – How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens more Powerful](#) de Beth Simone Noveck, paru en 2009, ont décidé de travailler en mode « wiki ». Horizons de politiques Canada n'endosse ni ne défend nullement toutes les idées proposées dans cet ouvrage ni cet article. Certaines valent toutefois la peine qu'on s'y attarde.

Nous sommes en l'an 2020. Bill met de côté son interface Web et observe par la fenêtre la rue en contrebas. Des citoyens déambulent paisiblement, branchés en permanence à des communautés en ligne grâce à des lunettes ou aux hologrammes qui surmontent leurs appareils électroniques intelligents. L'une d'entre eux – la grande aux cheveux blonds, qui sait? – apporte peut-être en ce moment même sa contribution à l'élaboration d'une nouvelle réglementation sur les véhicules personnels sans émission que Bill coordonne.

Se tournant vers le passé, Bill constate l'ampleur des changements institutionnels et sociaux survenus en dix ans depuis la publication du livre de Beth Simone Noveck, *Wiki Government*. Cette démarche ascendante, initiée au niveau local, a comporté son lot de défis. La Nouvelle-Zélande fut le premier pays à mettre en œuvre cette approche à l'échelon fédéral, dans le cadre de la révision de

sa *Policing Act*, une loi qui commençait à dater. Les fonctionnaires conservaient un rôle majeur : 25 000 personnes avaient participé au wiki et il fallait faire une synthèse cohérente de ces contributions. Heureusement, il existe d'autres modalités de participation des citoyens. Choissant parmi les candidats les plus motivés et les plus expérimentés et d'opinions différentes, Bill désigne habituellement une équipe de neuf participants en moyenne. D'autres fois, dans un souci d'une plus grande représentativité de la population, il procède par sélection aléatoire.



Il se demande souvent comment les fonctionnaires pouvaient travailler, à l'époque. Ça devait être tout un défi!

La démocratie collaborative – c’est à dire la création d’occasions d’implication des citoyens visant à renforcer leur participation au processus décisionnel – est de loin plus efficace que les structures hiérarchiques traditionnelles. Il faut se rendre à l’évidence : la majorité des connaissances se trouvent à l’extérieur de l’organisation gouvernementale. Pourquoi alors ne pas les mettre à profit? Aujourd’hui, les citoyens sont passés à l’action. Ils recueillent l’information pertinente à des enjeux spécifiques, réfléchissent et trouvent des solutions novatrices. Ils *rédigent* même parfois des politiques publiques! Bill et son équipe définissent les enjeux, trouvent les participants clés et les regroupent en équipes en leur assignant un objectif clair établi à l’avance. Ils encouragent aussi la participation de chacun et séparent le travail en plus petites parties. Pour faciliter la tâche de tous, des employés du gouvernement rendent disponible la liste des rôles et responsabilités à combler en laissant aux différents contributeurs le soin de déterminer ce qui leur convient le mieux.

Créer une culture et un sentiment d’appartenance demeure le plus grand défi. Le groupe doit partager une compréhension commune de sa mission et être guidé par des règles claires. Une rétroaction de qualité, un processus d’évaluation, des prix d’excellence et une rémunération significative basée sur la compétence sont au nombre des facteurs de réussite. Le groupe doit disposer d’un écran (l’espace virtuel) qui reflète sa propre image. Lorsque la magie opère, la tâche de Bill s’en trouve simplifiée.

Bien sûr, tous ne connaissent pas des résultats aussi probants que Bill et son équipe. La collectivité électronique de son ami Jack, qui travaille pour un autre ministère, a du mal à produire des résultats. On lui a suggéré d’inviter des hauts dirigeants représentant les intérêts de grandes sociétés à participer et leurs interventions ont pris toute la place.

### Les dix leçons apprises

1. Poser des questions précises: expliquer la situation et poser des questions claires permettant aux personnes intéressées de savoir à quoi elles peuvent s’attendre et ce qu’on demandera d’elles;
2. Inviter les bonnes personnes à participer tout en encourageant l’auto-sélection des participants : il faut s’occuper davantage des professionnels;
3. L’élaboration du processus doit être orientée vers l’atteinte d’un objectif qui doit être communiqué dès le départ;
4. Le processus doit être conçu pour favoriser la participation des groupes et non des particuliers; la tâche à accomplir doit être morcelée en plus petites parties;
5. L’écran doit refléter le groupe : les participants doivent se percevoir comme faisant partie d’un mini mouvement social;
6. Répartir le travail sous forme de rôles et responsabilités : dresser la liste des rôles et responsabilités disponibles de façon à indiquer quoi faire aux participants;
7. Tirer parti de la force de la réputation : mettre en place des systèmes d’évaluation et décerner des récompenses;
8. Élaborer des politiques, pas des sites Web : aborder le problème dans son ensemble et chercher les façons d’adapter les processus internes en fonction des possibilités de collaboration;
9. Essayer de nouvelles idées : pour encourager l’innovation, recourir à des programmes pilotes et à des concours et récompenses;
10. S’attarder aux résultats et non aux intrants : élaborer des pratiques orientées vers l’atteinte d’objectifs et qui permettent de mesurer les résultats.

Une expérience précédente s'est révélée plus pénible encore. Une question de politiques publiques avait été lancée sans être accompagnée d'une stratégie d'engagement. Le résultat? Plus de 100 000 citoyens ont offert de participer au processus mais s'en sont désintéressés en raison d'un manque de clarté quant à leur rôle et à la façon dont leur contribution serait utilisée. Les fonctionnaires attirés au projet n'ont pas été en mesure de distinguer les contributions pertinentes de celles moins utiles et ont dû recommencer le processus en ciblant dix spécialistes du sujet. Jack se dit convaincu que l'approche wiki ne convient pas à tous les types de problèmes. Par exemple, si l'enjeu ne peut être divisé en plus petites parties, l'attribution de tâches à différents participants devient plus difficile. Comme dans le cas des processus d'engagement en personne, le défi consiste à poser les bonnes questions et à mettre sur pied un processus efficace et porteur qui définit clairement ce qu'on attend des participants. Il faut trouver des façons de susciter la participation des spécialistes sans tomber dans le piège de l'élitisme, où quelques lobbyistes prennent toute la place dans les discussions de la collectivité wiki. Pour son prochain mandat, Jack entend faire une présélection de participants. Il cherchera des personnes motivées qui disposent d'une expertise sur le sujet et d'expériences concrètes.



### L'auteur - Beth Noveck et le gouvernement par Wiki

Durant la dernière campagne électorale présidentielle, Beth Simone Noveck a travaillé comme bénévole pour le président Obama sur la question de la réforme des technologies, de l'innovation et du gouvernement. Une fois élu, le président l'a nommée Directrice technique adjointe de l'initiative sur le gouvernement transparent des États-Unis. Depuis 2009, elle dirige l'*Open Government Initiative* du président.

Son équipe s'est assurée que chaque ministère et organisme élabore un Plan de transparence gouvernementale. Des progrès ont été accomplis dans l'ensemble du gouvernement, si bien que des centaines de milliers de bases de données gouvernementales sont maintenant disponibles gratuitement sur le Web. Les citoyens se servent de plus en plus de ces plateformes de collaboration pour participer aux enjeux de politiques publiques.

### Quelques suggestions

Le livre de Beth Noveck s'attarde au programme *Peer-to-Patent*, qui a permis de faire ressortir la « sagesse populaire ». Aux États-Unis, la gestion des demandes de brevets est une tâche complexe où un nombre limité de fonctionnaires sont submergés par une énorme quantité de demandes. C'est cet enjeu qui a inspiré Beth Noveck dans sa vision d'une démocratie collaborative. Le programme *Peer-to-Patent* a permis la création d'une équipe cohésive, l'augmentation de la capacité de traiter des demandes et l'accélération du processus d'évaluation.

Le programme *Peer-to-Patent* illustre bien la façon dont les responsables des politiques peuvent améliorer la prise de décision en mettant la puissance des réseaux électroniques au service des institutions publiques. Selon Noveck, la plupart des enjeux sociaux et économiques contemporains peuvent tirer profit de cette approche en mettant à contribution les citoyens dans la recherche de solutions. Si le secteur privé a déjà compris l'importance de profiter de la connaissance et de l'expertise qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation, les administrations publiques doivent, selon elle, se mettre à la page.

## L'envers de la médaille

- [Jason Liszkiewicz](#), directeur exécutif de l'*Earth Intelligence Network*, qui a participé à cette expérience de gouvernement transparent des États-Unis, croit qu'il reste beaucoup à apprendre. À son avis, les exercices de collaboration en ligne demeurent confus et doivent souvent repartir de zéro suite aux agissements perturbants de certains participants.
- Pour [Rasmus Kleis Nielsen](#), étudiant de cycle supérieur à l'Université Columbia, le grand nombre de réponses des participants devient impossible à gérer. Le principal problème des processus wikis, c'est que l'on reste pris avec des documents qui restent ouverts.
- [Jaron Lanier](#), collaborateur au magazine électronique *The Edge*, explique comment les wikis peuvent engendrer un « esprit de ruche » qui pourrait modifier l'identité des individus. Selon lui, l'encyclopédie Wikipédia jouit d'une trop grande notoriété et cette résurgence de la sagesse populaire s'apparente aux doctrines extrémistes.
- L'anthropologue Robin Dunbar, pour sa part, estime que « jusqu'à 42 % du temps partagé par les membres de groupe serait occupé à des activités d'entretien du lien social ». (*The Tipping Point*, Gladwell)