

La difficile émergence d'une gouvernance mondiale baroque

Par Gilles Paquet¹, Professeur, Université d'Ottawa • paquet@telfer.uottawa.ca

« C'est l'une des marottes de notre temps que de confier des scènes importantes à des acteurs quelconques... des figures telles qu'il s'en trouverait... dans d'obscurs caravansérails » (Ernst Jünger, 1957, p. 31).

La gouvernance globale laisse à désirer. Et pourtant, le dernier siècle a été marqué par les efforts considérables, consentis par de nombreuses organisations internationales, pour doter le système mondial d'institutions susceptibles d'améliorer les structures de sa gouvernance. Le système mondial est-il donc franchement ingouvernable ou bien est-ce tout simplement les architectes de cette gouvernance mondiale qui n'ont pas été à la hauteur des défis à relever?

L'hypothèse que je souhaite avancer ici est que les désastres, les impairs et les résultats décevants enregistrés sont largement attribuables à trois grandes faiblesses réparables dans le processus qui a engendré la multitude d'évangiles prêchant la « bonne » gouvernance: (1) un réductionnisme coupable dans l'appréciation de la complexité et du pluralisme du système à réguler et donc une violation flagrante, au niveau opérationnel, de la loi de Ashby (1960, p. 229), à savoir que la condition nécessaire pour qu'un système de variété A puisse contrôler un système de variété B est que la variété A soit au moins égale à celle de B; (2) une notion indûment étroite et statique de la gouvernance; (3) l'incapacité des nouveaux ayatollahs, technocrates et hauts-commissaires mondiaux de tout acabit à s'offrir une légitimité en réalisant une jonction viable avec les États-nations par une approche confédérale.

Les organisations internationales ont d'abord trop souvent cherché des remèdes miracles facilement exportables tous azimuts au lieu d'expérimenter dans

le détail et sur mesure pour aider différemment les diverses parties du « système national/mondial hiérarchisé » (SNMH comme le nomme Michel Beaud, 2006 et 1987) à se déployer, à évoluer et à progresser de manière flexible et relativement stable tout en réussissant à innover – c'est-à-dire à conserver un équilibre entre la meilleure exploitation possible de toutes les ressources et les procédés existants et l'exploration de processus inédits (March, 1991).

Elles ont ensuite proposé une notion de gouvernance beaucoup trop focalisée sur l'élimination de la corruption et sur la concoction de formules et de règles administratives de transparence et d'imputabilité, censées permettre de parvenir automatiquement à la « bonne gouvernance ». Cette approche naïve à saveur caporaliste a vidé la gouvernance de sa substantifique moelle et l'a réduite à une tâche de sentinelle financière ou de gendarme, inappropriée aux circonstances et au rôle de dynamisation du *stewardship* qui est au cœur de la gouvernance réussie (Chait, Ryan et Taylor, 2005; Paquet, 2008a).

Enfin, la tentation bombastique des supertechnocrates mondiaux et de leurs secrétariats de se proclamer en charge, conjuguée à leur manque de vraie légitimité pour les citoyens et la société civile (qui ne se sont pas gênés pour les contester), a incité les États à instrumentaliser les instances mondiales à leurs fins, mais aussi à saboter leurs actions le cas échéant. Un mélange de manipulation, de dynamique de conservation et de blocage a souvent empêché ces institutions de jouer un rôle déterminant sauf quand les enjeux n'étaient pas suffisamment importants pour soulever l'intérêt ou l'ire des grands acteurs étatiques. L'idée de confédérer ces acteurs n'a pas fait beaucoup de progrès.

¹ Gilles Paquet est professeur émérite à l'École de gestion Telfer et chercheur associé au Centre d'études en gouvernance et à l'École d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa. Il est aussi rédacteur en chef de www.optimumonline.ca et partenaire sénior dans le cabinet conseil Invenire.

Les prophètes de la « bonne » gouvernance ont voulu imposer leur *imperium* par décrets et règles uniformes alors que des réalités diverses et changeantes semblaient commander des approches et des stratégies différenciées. Le résultat a été désappointant sur le plan de la gestion financière, mais pervers sous d'autres aspects en raison des impacts sociopolitiques désastreux découlant d'approches simplistes et de l'inflexibilité qui a empêché que se développe une gouvernance polycentrique, confédérale et adaptative qui sache s'adapter aux circonstances mouvantes.

Dans la suite du texte, je dessine à grands traits les principales caractéristiques du SNMH pour rendre perceptibles certains aspects de la complexité du système mondial. Je montre comment ce genre de monde commande une gouvernance hybride et baroque. J'examine comment le régime actuel engendre des pathologies importantes, mais aussi comment, de manière pragmatique et lente, certaines de ces tendances toxiques sont en train de s'atténuer. Enfin, je prends un moment pour désigner quelques repères dans la recherche d'un appareil susceptible d'assurer une gouvernance plurielle, douce et modeste qui non seulement neutralise la négarchie² des États, mais les confédère (Deudney, 2007). En conclusion, je spéculer sur la possibilité de mettre en place une véritable gouvernance réflexive sur un terrain aussi friable.

■ LE SYSTÈME NATIONAL/MONDIAL HIÉRARCHISÉ

Michel Beaud part d'une conception ouverte de la socioéconomie à la Perroux-Braudel qui a le mérite de percer la coquille de la socioéconomie nationale et de l'État-nation et de repérer, derrière ces paravents, les grands acteurs qu'ils cachent, mais aussi les différentes forces polyphoniques qui s'y meuvent. Chez les deux auteurs, la complexité domine, tant dans le monde de François Perroux (1954) – où l'asymétrie règne et où les divers pôles de croissance engendrent un tissu de relations compliquées et mouvantes – que dans celui de Fernand Braudel (1979) – où les jeux de la production, du marché et de l'échange des économies nationales ne sont qu'un étage médian des socioéconomies entre les deux

autres: l'infra-économie ou la vie matérielle au ras du sol et la supra-économie des grands réseaux de l'économie-monde transnational.

Dans ce cadre, l'État national devient un acteur parmi d'autres, un acteur qui, souvent, joue un rôle relativement mineur tant au quotidien que lors des relations internationales et dont le rôle de coordination et la valence sont en train de changer. Mais il s'agit cependant d'un acteur incontournable parce qu'il est riche de légitimités diverses (légitimité de proximité, légitimité d'identification, etc.) auprès des communautés (Rosanvallon, 2008).

L'avantage d'une vision à la Beaud – à plusieurs étages bien caractérisés et incomplètement intégrés, dans un monde où le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués et où la gouvernance est polycentrique – est qu'elle révèle un ensemble d'acteurs opérant dans un contexte local, national et mondial, mais avec certains avantages ou désavantages attribuables à leur position relative dans des économies dominantes ou dominées et à leur capacité à mettre les pouvoirs régulateurs à leur service.

Le système mondial y est présenté non pas comme un terrain plat à la Thomas Friedman (2005) sur lequel tous les joueurs peuvent censément opérer aisément et avec également de succès, mais comme un système triplement décomposé: (1) en hiérarchies au niveau mondial qui agrègent les secteurs et les filières où certains imposent leurs asymétries et leurs complémentarités selon leur taille, leur pouvoir de négociation et la nature des activités exercées dans ce maillage mondial; (2) en zones territoriales nationales plus ou moins puissantes et à la souveraineté plus ou moins perforée; (3) en étages plus ou moins compartimentés où se superposent des régimes de vie socioéconomique plus ou moins complémentaires – aux niveaux mondial et national et au ras du sol.

L'image que Michel Beaud propose est infiniment moins réductrice que celles que colportent les organisations internationales. Son croquis a l'avantage de

² Négarchie est un mot créé par Daniel Deudney pour connoter l'ensemble des interactions entre les structures de pouvoir et d'autorité des divers États modernes les uns par rapport aux autres qui fait que le *statu quo* est maintenu – chacun abolissant l'influence de l'autre. La négarchie est parfois décrite comme une forme d'équilibre conflictuel et une forme de gouvernance qui se situe entre l'anarchie et la hiérarchie.

donner une image complexe de la socioéconomie mondiale et son approche permet de détecter certains glissements en train de prendre forme dans cette réalité complexe: (1) l'importance croissante des relations transnationales et mondiales où les grands ensembles plurinationaux et pluricontinentaux en arrivent à contraindre fermement les deux autres étages; (2) une tendance au renforcement de l'importance du local et du lieu de vie concrète où se déroule l'essentiel de la vie quotidienne (Naisbitt, 1994); (3) un certain affaiblissement de l'État national et territorial – souvent trop petit pour influencer sur les jeux mondiaux et trop gros pour intervenir utilement dans les micro-mondes infranationaux – qui pourrait empêcher les États-nations de jouer leur rôle indispensable sur la scène planétaire.

■ UNE GOUVERNANCE HYBRIDE ET BAROQUE S'IMPOSE

Devant ce monde sans cesse plus complexe et pluraliste, dans lequel les divers pans défendent des principes différents, et qui se transforme de plus en plus vite en particulier à cause de l'impétuosité du changement technique, il est difficile de croire qu'une formule simple et uniforme de gouvernance va s'appliquer partout avec bonheur.

Il existe un grand nombre de classifications des modèles de géo-gouvernance. Un éventail typique est celui proposé par Jacquet, Pisani-Ferry et Tubiana (2002), depuis un gouvernement mondial à une extrémité jusqu'à l'autorégulation privée à l'autre, en passant par la coopération des nations (par exemple, l'Organisation mondiale du commerce), un réseau d'autorités indépendantes (comme le Forum de stabilité financière) ou un régime de droit sans État (l'Organe de règlement des différends). On peut en imaginer d'autres, mais celui-ci nous servira de référence.

La plupart de ces modèles font peu de place au métissage. Or, compte tenu de la grande diversité des circonstances, il est peu probable qu'un modèle unique universellement imposé puisse atteindre les objectifs généraux d'efficacité, de légitimité, de transparence, d'innovation et d'ajustement continu. Il ne saurait par exemple être question de s'en remettre partout exclusivement et totalement à l'autorégulation privée

ou au bon vouloir des États-nations. Reste à savoir comment construire le genre de gouvernance hybride qui s'impose et quels sont les acteurs susceptibles de s'y opposer.

Pour fixer les idées, nous allons procéder en trois étapes: (1) montrer d'abord qu'il ne saurait être question de travailler au niveau mondial en complète déconnexion avec les deux autres étages des socioéconomies nationales; (2) suggérer ensuite des principes de bonne (sans guillemets) gouvernance (je réserve les guillemets pour la version étriquée de gouvernance dont les institutions internationales ont fait la promotion); (3) expliquer enfin les raisons qui font qu'on devra donner à chacun de ces principes une valence différente dans les divers domaines d'application où la bonne gouvernance commande des façons de faire différentes.

Une gouverne ouverte doit se penser aux trois étages

On a pris la mauvaise habitude de penser séparément la gouverne aux trois étages de la construction de Braudel. Or, quels que soient les principes invoqués au niveau mondial, ils ne sauraient être utiles sans la présence d'une certaine cohérence interne pour les unités nationales et infranationales qui auront la tâche de les opérationnaliser.

L'existence de ministères des Affaires internationales qui ambitionnent de gérer l'interface des États-nations avec le reste du monde, ignorant tout de l'internationalisation effective d'une portion substantielle des activités infranationales ou locales, est un anachronisme qui n'a d'autres justifications que de préserver les prétentions du «clergé diplomatique» au monopole sur ces questions. De même, les désaccords sérieux entre les principes qui guident les instances fédérales et locales (et qu'on refuse de réconcilier) rendent inopérants les accords internationaux signés avec pompe. La futilité du Protocole de Kyoto illustre bien le genre de foire d'empoigne qu'on peut attendre de l'incohérence interne.

Soyons clairs: il n'est pas dans notre propos de chercher des cohérences dures et compréhensives, mais seulement des cohérences régionales, sectorielles

et lâches, des accords sur certains réseaux d'activités relativement bien circonscrits. C'est ce qui a fait le succès des « régimes » sur la scène internationale (Krasner, 1993, p. 2; Paquet, 2005). Mais il n'est surtout pas question de promouvoir dogmatiquement des régulations uniformes couvrant tous les secteurs et toutes les régions. Il faut définir un corridor de régulations compatibles dans des domaines restreints autour d'un accord minimal sur un certain nombre de principes. On doit se rappeler que quand les circonstances locales sont différentes, l'application de règles uniformes tend à balkaniser la socioéconomie – c'est-à-dire brime les ajustements qui s'imposent et ralentit l'apprentissage social (Migué, 1994).

Les principes directeurs

Quand pouvoir, ressources et information sont largement distribués, la bonne gouvernance vise à assurer une coordination qui produira un mélange heureux de stabilité, de résilience, d'innovation et d'apprentissage.

La panoplie de moyens pour y parvenir est grande, mais une relative convergence s'est fait jour au cours des dernières années sur un ensemble de principes d'architecture dans la construction des instances de gouvernance. Deux ensembles de principes inspirés de travaux sur la scène nationale (Paquet, 2008b, chap. 5 et 2004;) et mondiale (Jacquet, Pisani-Ferry et Tubiana, 2002) illustrent bien cette convergence. Les principes invoqués dans les textes mentionnés plus haut sont :

AU NIVEAU NATIONAL	AU NIVEAU MONDIAL
a. maximum de participation	a. démocratisation
b. vérité des prix	b. responsabilité politique
c. subsidiarité	c. subsidiarité
d. concurrence	d. solidarité
e. multistabilité	e. spécialisation/équilibre entre institutions

Comme on le voit, certains principes sont pratiquement équivalents. C'est le cas des principes a, c et e. Le langage est quelque peu différent (et les logiques souvent disparates), mais on souscrit à des arrangements qui impliquent le maximum de participation (a), la délégation de la prise de décision au palier le plus proche des réalités locales qui puisse s'en acquitter au mieux (c) et la reconnaissance du principe de spécialisation ou de découpage des responsabilités pour les assigner à l'instance la mieux habilitée à s'en occuper (e).

Pour ce qui est du principe b, il s'agit là d'instanciations du principe de transparence et d'imputabilité sous des oripeaux différents. Quant au principe d, son aspect inversé rappelle le caractère relationnel de la gouvernance et l'importance des « conflits-concours » qui vont devoir la supporter. L'insistance sur la concurrence au niveau national vient du fait que c'est un facteur crucial d'innovation et qu'un gouvernement national peut la dompter; sur la scène

mondiale, l'insistance sur une certaine solidarité (qu'aucune autorité mondiale n'est là pour assurer) augure qu'un ciment social est nécessaire pour arc-bouter un minimum de collaboration. Dans l'un et l'autre cas, c'est un mélange de concurrence et de réciprocité qui va assoir la gouvernance collaborative.

Des nuances s'imposent évidemment entre les deux niveaux en raison de l'importance relative de l'efficacité et de la légitimité. Au niveau national, la spécialisation et la multistabilité sont recherchées pour des raisons d'efficacité dynamique et la concurrence appuie dans le même sens. À l'échelon international, la spécialisation et l'équilibre entre les domaines surgissent du danger que représentent les institutions envahissant les champs voisins et le gaspillage par hyperconcurrence. De là, l'importance de l'équilibre entre les institutions pour donner une légitimité à ces constellations d'agences internationales qui n'ont pas un gouvernement mondial qui les encadre et force les arbitrages.

Pourquoi une gouvernance baroque ?

Les circonstances varient de secteur en secteur, de région en région et selon la taille, le pouvoir de négociation et le contrôle des activités clés des divers acteurs. En conséquence, l'importance relative de chacun de ces principes ne sera pas nécessairement la même partout et toujours.

En fait, il n'y a aucune raison pour que les ententes fussent être uniformes d'un secteur ou d'une région à l'autre. On a donc créé des forums mondiaux spécialisés tant pour ce qui est par exemple des normes du travail que de l'environnement ou du commerce des denrées agricoles et, ce faisant, on a pu constater des progrès. On a aussi vu émerger des alliances régionales multifformes parvenant à une coalescence géographique par morceaux. Dans ces forums, l'égalité prescrite dans l'application des normes est fréquemment la source de conflits quasi impossibles à régler. Il faudrait plutôt se rejoindre sur la notion de compatibilité des normes, trouver des moyens d'injecter plus de souplesse dans les accords et inventer des moyens inédits et adaptés aux circonstances pour régler les différends.

Fort de l'expérience du GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce que les économistes surnomment parfois le *General Agreement on Talking and Talking*), il est devenu clair en effet que l'ambiguïté, la patience et le manque de pouvoir exécutoire ne sont pas nécessairement des vices. C'est le flou consubstantiel des ententes conclues dans le cadre du GATT et les lenteurs de leur mise en application qui ont permis de faire de réels progrès dans la seconde partie du XX^e siècle. Formalisme, légalisme, pouvoir exécutoire et mécanismes formels d'adjudication peuvent être des empêchements à un multilogue³ fructueux, en raison même du fait qu'ils mettent un couteau sur la gorge des participants, qu'ils manufacturent une urgence indue à conclure.

Finalement le degré de « *readiness* » à faire le saut dans un accord contraignant peut fort bien bloquer les possibilités d'accords. Les divers pays – n'ayant pas atteint le degré de préparation ou développé les aptitudes nécessaires pour faire le saut sans crainte –

pourraient plus aisément accepter de s'engager dans un processus plus souple qui mènerait à une participation graduelle et graduée à ces accords. C'est là où la largeur du corridor des compatibilités, l'élasticité des échéanciers et la tolérance pour les retards à se mettre en règle vont faire toute la différence, en permettant un apprentissage et une convergence plus lents.

Dans la plupart des dossiers, c'est un dosage astucieux des cinq principes qui permettra de confectionner des accords fondés sur le support d'un éventail d'acteurs aussi large que possible, sur un dosage viable de transparence et d'imputabilité économique, politique et sociale, sur un degré de subsidiarité qui n'en détruira pas la logique d'ensemble et les cohérences nationales et locales, sur un mélange pratique de concurrence et de réciprocité et sur un degré de spécialisation, de multistabilité, mais aussi d'équilibre entre domaines et entre institutions, dosage qui soit jugé acceptable. Il n'est pas surprenant que ce genre d'équilibre subtil soit rarement atteint.

■ LE CARACTÈRE INSATISFAISANT DES INSTITUTIONS INTERNATIONALES

Ce genre d'équilibre subtil ne saurait émerger que de bas en haut, par un processus continu de négociations, et ne saurait le plus souvent se concrétiser que sous des formes flexibles qui mettront du temps à entrer dans les mœurs et dans la culture. Or les institutions internationales sont presque toujours en mode de gestion de crise et donc la plupart du temps incapables de produire autre chose que les consensus les plus mous, ou bien des cibles irréalistes encadrées dans des formulaires à saveur légale, ou encore des instances d'adjudication ou d'admonestation opérant au nom de principes fumeux et selon les caprices d'ayatollahs. Dans la plupart des cas, ces initiatives font long feu.

Pour autant, on ne peut dénoncer leur échec complet sur tous les fronts. Certains observateurs avertis ont pu arguer que « *the post-war global institutions have largely worked well* » (The Economist, 5 juillet 2008, p. 35). Mais s'il est patent que l'arsenal d'outils de

³ Multilogue est un terme maintenant répandu dans la littérature spécialisée en gouvernance pour connoter une conversation à plusieurs. Il est aussi utilisé pour décrire la nature des conversations et interactions utilisant des outils de collaboration ouverts comme les wikis.

gouvernance internationale est maintenant beaucoup plus varié qu'il ne l'était, les arrangements en place laissent à désirer si l'on en prend la mesure soit à l'aune des désastres humains dont on a fait l'expérience au cours des cinquante dernières années, soit à celle des principes mentionnés à la précédente section. C'est que la complexification des enjeux et l'insuffisance tant de l'information que du jugement des acteurs, conjuguées au pluralisme des principes défendus, ont rendu les défis de gouvernance beaucoup plus laborieux à relever (Jackson, 2000).

Les pathologies du régime actuel

On peut classer les pathologies de la gouvernance mondiale et leur effet délétère sur la gouverne dans le monde sous quatre rubriques : (1) la simplification excessive des représentations ; (2) le caractère réducteur et idéologique des approches utilisées ; (3) l'obsession et la fixation sur des objectifs fumeux ; (4) l'incapacité à accepter les contraintes qu'impose le modeste rôle de coordination. Le tout se soldant par la dominance du principe de Giuseppe Tomasi di Lampedusa : faire semblant de tout changer pour s'assurer que rien ne change (Wallerstein, 1998, p. 85-87).

L'une des pathologies les plus graves imposées par les organisations internationales est la *simplification excessive des représentations*. Nulle part, l'illusion de totalité n'est plus flagrante. On analyse des sociétés complexes en les réduisant à des étiquettes. Dans le domaine des affaires internationales, les débats souffrent du complexe du jeu de Monopoly : pays, sociétés, régions, nations sont uniquement des marqueurs qui sont l'objet de réification comme s'il s'agissait de monolithes. Toute la variété sous-jacente est abolie. On est dans un jeu de rôles et il n'est pas surprenant d'y retrouver les figures de Pantalón, Polichinelle, Arlequin ou Scaramouche dans une action qui prend des allures de pantomime.

Ce déficit d'écoute des sociétés civiles, mais également le défaut d'outils pour leur donner la parole (directement ou indirectement), a permis l'élévation abusive de groupes privés comme Green Peace, Médecins sans Frontières ou Amnesty International aux rôles de représentants d'une société civile imaginaire mais opportune, alors qu'il ne s'agit que de groupes d'intérêts agressifs, sources d'information et de désinformation,

qui poursuivent des objectifs politiques. Leurs rôles ne sont ni plus ni moins vertueux que ceux des puissances étatiques qui cherchent à contrôler les organisations internationales par d'autres moyens.

La seconde pathologie s'ancre dans les *idéologies des institutions internationales*. Ces idéologies managériales sont souvent le fait de la technocratie qui les gère. Elles biaisent considérablement les activités des instances mondiales. Ainsi choisit-on la plupart du temps des modes de gouvernance axés sur la production de « solutions » au prix d'une participation et d'une inclusion sélective et d'une imputabilité nulle (Nölke, 2004). Ce qui s'affirme est presque toujours une rationalité instrumentale de fonctionnement qui, au nom d'une efficacité technique présumée, impose des normes strictement processuelles. Ce genre de Taylorisme se présente fréquemment au nom d'impératifs réputés neutres. C'est pourtant un carcan contraignant qui cache habituellement des impérialismes et entraîne aussi des dérives désastreuses : l'opération réussit mais le patient en meurt.

La troisième pathologie est inhérente à *l'obsession des énoncés ronflants de vision et de mission*. Ces énoncés permettent de rationaliser à peu près n'importe quoi. Les organisations internationales ont une propension à se doter de tels instruments de guidage qui le plus souvent servent de paravents derrière lesquels se camouflent les jeux de pouvoir. Les mots démocratie, État de droit, droits de la personne, etc. sont utilisés à toutes les sauces.

Voilà qui a entraîné nombre d'instances internationales à lancer des croisades : les ajustements structurels « à la hache » de la Banque mondiale, la doctrine du devoir d'intervention de l'OTAN ou encore l'absolutisme des Nations Unies dans sa rhétorique de justice internationale et de crimes contre l'humanité et dans ses interventions au nom de ces dogmes en Afrique, dans les Balkans et au Moyen-Orient. Peu importe les variantes et les contradictions de ces diverses croisades, elles sont toutes adossées à une légitimation de l'usage de la violence par les grands pays.

Pour ces croisés idéologues, il n'est jamais question de demi-mesures ni d'autoriser la diplomatie et la négociation à compromettre la poursuite de leurs grands impératifs dogmatiques (Chandler, 2003, p. 35 et s.).

La quatrième pathologie est la suite logique de la précédente. *Les organisations internationales se perçoivent comme des instances supérieures* qui cherchent naturellement à contraindre les instances inférieures et non comme de simples instances d'animation et de coordination. En conséquence, il y a eu sur le plan international une prolifération de lieux d'adjudication (plus ou moins formalisés) dont la volonté explicite est de se substituer au droit international au nom d'impératifs enracinés dans la promotion d'un ordre global fondé sur les droits de la personne, dont justement les instances adjudicatrices seraient l'ange Gabriel.

Certaines de ces pathologies sont sur le point d'être enrayerées compte tenu des désastres qu'elles ont engendrés, mais d'autres sont en voie d'être accréditées par l'insistance d'une certaine intelligentsia qui prétend que seule la société globale et ses principes de dignité et de respect va pouvoir mâter une société internationale considérée comme un obstacle à la paix et à la justice (Chandler, 2003, p. 31 et s.).

Bonne nouvelle : les plus grands dérapages anticipés ne se sont pas toujours réalisés

Au milieu du XX^e siècle, l'émergence des grandes institutions internationales annonçait à la fois l'érosion des pouvoirs de l'État-nation, l'hégémonie du club des pays nantis et l'omniprésence d'une technocratie internationale supranationale sans assises légitimes dans les sociétés civiles et sujette aux pressions des lobbys privés. Cette évolution a alimenté les paranoïas et provoqué l'apparition de contre-pouvoirs et de contestations quelquefois violentes de la mondialisation et de ses officiants (Ostry, 2001, p. 365 et s.).

En fait, ces prévisions ne se sont pas pleinement réalisées. Le déplacement du pouvoir vers les instances supranationales n'a pas neutralisé les États-nations autant qu'on le prévoyait parce que ces instances supranationales ont dû s'accorder avec une capacité de résistance des États-nations beaucoup plus forte qu'on ne l'avait anticipé. Il y a donc eu plutôt complémentarité là où on craignait un effet de déplacement.

Le club des grands pays domine encore nettement la scène internationale et les technocraties supranationales ont promu une approche de centralisation, d'uniformisation et de légalisme dans le design des

régimes. Mais il y a eu également en parallèle de nombreux arrangements informels et mécanismes d'ajustement pour prendre en compte certaines particularités locales. En fait, on a même commencé à prétendre vouloir mettre des bémols aux airs de la centralisation, de l'uniformisation et du légalisme (Kahler, 2003).

De surcroît, de nouveaux acteurs et de nouveaux enjeux se sont ajoutés aux débats avec pour résultat une certaine tension entre des structures globales fragiles en place et les impératifs de consultation et de participation dont on sait désormais qu'ils devront être pris en compte (Ostry, 2001, p. 367 et s.). C'est ainsi que le club des grands pays a perdu une partie de son pouvoir de contrôle et que des mécanismes d'évaluation ont été mis en œuvre (y compris pour des instances comme la Banque mondiale ou le Fond monétaire international) avec pour effet que même ces mammoths ont été contraints de modifier leurs stratégies.

Finalement, quand bien même les mécanismes formels de représentation et de délibération pour impliquer les acteurs non étatiques font encore défaut dans la majorité des cas, cela n'empêche pas quelques acteurs clandestins ou informels d'avoir un effet majeur sur les règles du jeu. Ce sont par exemple les organismes de la société civile qui ont fait dérailler les négociations autour de l'Accord multilatéral sur l'investissement.

Mauvaise nouvelle : la gouvernance mondiale est encore loin du compte

Pour autant, le club des puissants conserve une énorme influence, tout comme les technocrates mondiaux et leurs secrétariats; l'intérêt pour les particularités nationales et locales est le résultat d'un processus *ad hoc* et la participation (même sur un mode consultatif) des acteurs non étatiques reste un combat inachevé. Un réel corporatisme exclusif demeure de rigueur (Ottaway, 2001).

On commence seulement à reconnaître l'existence d'un déficit démocratique et d'un déficit de gouvernance au niveau mondial, mais on se satisfait le plus souvent de vœux pieux. La représentation et la participation des sociétés civiles sont inadéquates.

On peut dire la même chose pour la transparence et l'imputabilité. Le malaise est également perceptible en ce qui a trait à la subsidiarité et à la tendance à centraliser le pouvoir formel sans impliquer les instances nationales et infranationales.

La faculté d'adaptation de la gouvernance mondiale aux circonstances locales continue donc d'être inappropriée. Les arrangements exprès révèlent moins une démarche volontaire de subsidiarité qu'une acceptation à contrecœur que les forces locales complémentaires sont des partenaires incontournables et que leurs récriminations (nourries des échecs monumentaux des recettes magiques imposées de haut en bas) ne peuvent plus ne pas être entendues.

■ LES PROCHAINES ÉTAPES

Pour relever ces défis, on a commencé à mettre en place divers projets ambitieux de réformes de l'ordre mondial. Ces projets sont très variables, mais ils apportent une réponse polyphonique à un même malaise et aux mêmes frustrations auxquels on a fait écho précédemment dans cet article.

Un gouvernement mondial : utopique et dangereux

Les projets les plus présomptueux ne visent rien de moins qu'une démocratie cosmopolitique globale et un gouvernement mondial. Avec ce genre de projet, on voudrait bâtir des institutions mondiales à trois niveaux : (1) au sein des États-nations, pour accroître la légitimité de la démarche ; (2) entre les États-nations, pour renforcer le réseau d'institutions en place ; (3) au niveau réellement mondial, pour pouvoir définir une philosophie cohérente d'intervention, par exemple au nom des droits de la personne (Archibugi, 2003, chap. 1).

Ce projet a été vertement critiqué par ceux qui, malgré les faiblesses des États-nations, les magouilles des lobbys et le radicalisme peu éclairé des organisations non gouvernementales, craignent encore plus le « cauchemar ultime », à savoir un État mondial (affranchi de tout contre-pouvoir capable de le mettre en échec) qui pourrait fort bien, comme le tribunal des crimes de guerre de La Haye, n'être que l'instrument des grandes puissances dans la détermination de qui peut

ou ne peut pas être mis en accusation (Brennan, 2003 ; Chandler, 2003 ; Hawthorn, 2003).

Cet État mondial est perçu non seulement comme utopique, mais aussi dangereux et impraticable. Dangereux parce que l'expérience de l'exercice du devoir d'intervention au nom des droits de la personne en violation de la souveraineté des États fait craindre l'émergence d'un despotisme intolérable quand on arrivera à vouloir stopper les meurtriers avant qu'ils ne tuent, comme semblerait le souhaiter Bernard Kouchner (Chandler, 2003, p. 37). Impraticable, parce qu'en violation prévisible du principe de subsidiarité et prenant des distances inconsidérées des « *manageable communities* » dont les États sont des instanciations (Brennan, 2003, p. 46-47).

En un sens, c'est le caractère himalayen de la tâche de gouvernance mondiale et la résistance fébrile des États-nations à l'imposition de normes transnationales – dont on a toutes les raisons de croire qu'elles seront un impérialisme déguisé comme Simmel et Gramsci le suggèrent (Brennan, 2003, p. 43) – qui ont fait que les organisations internationales (tout en fortifiant leurs secrétariats en catimini) se sont concentrées à l'autre extrémité de l'éventail des institutions plausibles. Loin de l'utopique État mondial, on a simplement cherché à créer la « bonne gouvernance » par le truchement d'une plomberie administrative inspirée d'une rationalité instrumentale étriquée à la Weber.

Le repli sur la plomberie administrative et son impact

La transparence, des imputabilités renforcées et la lutte contre la corruption sont devenues les nouveaux mantras. La rhétorique de la Banque mondiale ou de l'OCDE parle d'efficacité et d'efficience, de réceptivité aux attentes de la société, de capacité de prospective, de la qualité de la réglementation, de l'État de droit, mais la transparence, l'imputabilité et la lutte contre la corruption sont les poutres maîtresses. Pour le reste, c'est le devoir de réserve qui prévaut.

L'avantage de cette fixation sur la plomberie est que l'on peut (comme l'a fait l'OCDE) en prendre la mesure et fournir des indicateurs quantifiés. Ainsi, les auteurs du tableau d'avancement (Kaufmann, Kraay et Mastruzzi, 2008) construit par l'OCDE ont-ils pu

brandir Lord Kelvin (le génial physicien britannique Sir William Thomson) comme caution pour désigner ce dont ils ne se préoccuperaient pas : « ce qu'on ne peut pas mesurer, on ne peut pas l'améliorer ».

On ne saurait juger ces dimensions strictement gestionnaires et défensives totalement sans importance, mais elles ne peuvent à elles seules épuiser le sujet. Qui plus est, ces dimensions aimantent l'attention sur des processus ou sur certains excès flagrants au lieu de s'intéresser aux principes de base. Il n'est en effet pas suffisant de sermonner sur la transparence. Comme le rappelait Jean Lacouture (2005, p. 9), « la transparence [...] est à la vérité, ce que la nudité est à l'amour ».

Quant à l'imputabilité, elle présume qu'il y a toujours une relation de cause à effet et donc une personne ou un groupe à blâmer, alors que c'est rarement le cas. De plus, cette fixation a une saveur rétrospective, quand l'apprentissage collectif a un arrimage prospectif. Enfin, l'élimination de la corruption est évidemment désirable, mais la gouvernance ne se résume pas à l'élimination des abus (Paquet, 2008b, chap. 9).

L'expérience désastreuse de l'après Gomery (Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires) au Canada a fourni matière à réflexion aux apôtres de la transparence et de l'imputabilité. En termes de productivité, d'efficacité, de créativité et d'innovation, les coûts directs et indirects de l'appareil de contrôle mis en place ont été énormes. Il n'y a aucune raison de penser que l'appareil contraignant que les organisations internationales ont installé au nom des impératifs de « bonne gouvernance » n'a pas eu les mêmes sortes d'incidences (Hubbard et Paquet, 2007).

L'imposition de contraintes déraisonnables engendre le repli dans un maquis de procédures et le recours à des protocoles « informels » pour contourner ces règlements qui empêchent de travailler. À long terme, le résultat est une croissance du coefficient de délinquance dans l'organisation qui, le plus souvent, enclenche une autre ronde de contrôles et une lente dérive vers une ossification du système au moment même où la flexibilité doit être privilégiée. Dans ce contexte, une transparence accrue et le resserrement de la reddition de comptes vont avoir des conséquences délétères. On peut craindre que malgré la meilleure

volonté du monde, la croisade pour davantage de transparence et des liens de contrôle toujours plus sévères ne mène à des résultats désastreux.

Ce qui est nécessaire n'est pas un surcroît de transparence ou de reddition de comptes, mais une transparence et une reddition de comptes d'une autre sorte. La transparence et les contrôles ne parviennent pas à décourager tromperies et supercheries, ce qu'en anglais on nommerait *deception*. Or c'est bien cela qui est au cœur de la plupart des fraudes et des délits. Plutôt que le secret, ce sont la duperie et les comportements qui veulent induire en erreur qu'il faut combattre. Si l'on s'attachait à mieux déceler ce qui est digne de confiance, il se pourrait qu'on ait moins continuellement besoin de surveillance et de contrôle. En fait, trop de transparence réclamée et de contrôles imposés tuent la confiance. Cette approche renvoie bien davantage à la culture de l'organisation qu'aux règles de fonctionnement (Paquet, 2009a ; Paquet, 2008b, chap. 10).

Entre Charybde et Scylla... une troisième voie ?

C'est entre ces deux extrêmes – l'État mondial utopique et dangereux et les stratégies administratives « plombières » condamnées à faire long feu – que se posent les vraies interrogations. Comment définir les meilleurs moyens pour assurer la coordination efficace entre les divers partenaires incontournables quand le pouvoir, les ressources et l'information sont amplement distribués ?

Ce travail réclame une prise en compte du contexte pluriel et changeant et de tous les intervenants majeurs, y compris les États et les communautés d'affaires ou sans but lucratif. Or cela implique de faire des interventions sur mesure, alors que la rationalité administrative des organisations internationales modernes réclame des normes uniformes pour éviter les accusations de favoritisme ou de traitement inégal. Mais ces règles – par ailleurs inégalement appliquées – ont selon le cas et les intérêts en jeu une rigidité inexorable ou au contraire un caractère infiniment évasif. Il n'est donc pas facile d'éviter l'inflexibilité coupable ou à l'inverse l'interprétation cauteleuse. On vit dans la logique de la fable *Les animaux malades de la peste*.

Le problème de la gouvernance déborde les cadres de la rationalité instrumentale et de la logique

administrative. Il offre le défi d'inventer des formes d'organisation nouvelles et d'exercer un jugement à la lumière de la « rationalité substantielle » de cet arrangement, c'est-à-dire celle qui envisage le choix des objectifs sous la loupe des postulats qui prévalent (Ramos, 1981 ; Wallerstein, 1998 ; Weber, 1978). On doit prendre en considération la rationalité substantielle des systèmes historiques, les contraintes sur le possible (les zones ouvertes à la créativité humaine) et l'importance des identités et des zones de sécurité (Wallerstein, 1998).

Les organisations internationales semblent bien impuissantes à faire ce genre de discrimination, soit à cause de la surveillance qu'on inflige à leurs activités, soit parce que les technocrates qui les dirigent sont incapables de produire des analyses aussi précises. Dans cette perspective, la Banque mondiale est un cas de figure. Elle a prescrit les programmes d'ajustement structurel avec des « conditionnalités » et elle a systématiquement cherché à reconstruire des systèmes politiques aptes à soutenir l'économie de marché, à respecter les droits de propriété, à éliminer la corruption et à mettre en place un gouvernement transparent et imputable à qui on demande de mener des politiques de rigueur.

Les dégâts provoqués par ces politiques au fil des décennies ont été dénoncés et les succès rencontrés dans de nombreux pays en développement n'ayant pas subi ce traitement de choc ont montré qu'il s'agissait là de stratégies de transformation qui étaient ni les seules envisageables, ni même les plus prometteuses. Le fait qu'on ait utilisé l'évangile de la « bonne gouvernance » pour couvrir cet éventail d'interventions contondantes a souillé la réputation de la notion même de gouvernance.

Ce n'est qu'au début des années 2000 – après deux décennies de critiques acerbes et de multiples expériences désastreuses – qu'on a déclaré vouloir moduler cette approche en préconisant cette fois une démarche ascendante, sur la base d'analyses locales, de savoirs locaux et d'une meilleure appréciation des marges de manœuvre politiquement acceptables. Toutefois, il est probable que le tournant annoncé en 2001 ne se réalisera pas. Il nécessiterait une transformation radicale de la culture de la Banque mondiale pour remettre l'État et la société civile au

centre du développement. Rien n'est moins évident que la culture de ces organisations à saveur technocratique puisse être véritablement modifiée.

Un pari confédéral ?

Pour toutes ces raisons, il paraît utile de parier sur la lentille confédérale qui s'oppose à la fois à la perspective intergouvernementale stricte et à la perspective fédéraliste conventionnelle qui tend à instituer une instance supranationale administrativement forte. Ce pari prône l'hybridité de deux manières : en cherchant à conclure un arrangement à saveur fédérale robuste, mais sans gouvernement fédéral d'une part, et en créant un agencement de type confédéral avec un centre politiquement fort, mais armé d'un appareil administratif relativement modeste et faible d'autre part (Sbragia, 2004).

Cette manière d'instituer un modèle confédéral avec un certain degré de supranationalité dans l'esprit de Daniel Elazar (1995) tend à mettre l'accent sur une balance entre l'autonomie et la souveraineté partagée et accorde une priorité au politique au détriment des arrangements technocratiques – politiquement faibles mais forts d'assises administratives lourdes – en train de s'imposer sur la scène mondiale. Elle reconnaît aussi l'importance centrale des États-nations et de leurs sociétés civiles et stigmatise le danger d'un appareil de secrétariats administratifs sans légitimité qui est au cœur du déficit démocratique de l'ordre mondial actuel. Elle fustige le danger du cauchemar ultime que serait un État mondial et suggère un aménagement qui permettrait un maximum de subsidiarité en échange de l'acceptation par les États-nations que les décisions d'une super majorité des gouvernements nationaux qui composent la collectivité mondiale soient opposables à tous.

Dans ce genre d'accommodement, il y aurait le moins possible d'interventions d'instances supranationales à proprement parler, mais des décisions conjointes des États-nations. Cela devrait calmer l'anxiété des États-nations et les amener par étapes à s'engager dans des arrangements de ce type au sein de grands espaces (par exemple, l'Union Européenne) en attendant que, forts de l'expérience, ces grands ensembles territoriaux en arrivent à leur tour à négocier des accords encore plus ambitieux et compréhensifs.

On ne saurait minimiser les difficultés à mettre en place les arrangements qui vont ainsi enrôler les États-nations, et ceux qui vont être nécessaires pour que les gouvernements minoritaires se rallient aux vœux de la majorité. Cela prendra corps progressivement, au fur et à mesure qu'on inventera des mécanismes de consultation et de négociation souples qui ouvrent un espace favorable aux compromis et permettent que les décisions puissent être prises par consensus. Les principes qui aideront à la construction d'un tel édifice sont suffisamment nouveaux pour qu'on leur accorde du temps avant qu'ils soient compris et adoptés. Il s'agit ni plus ni moins d'un changement de paradigme.

La vision traditionnelle reste en effet fondée sur la notion de hiérarchie : quelqu'un doit être en charge pour que les choses se fassent ; autrement, dit-on, c'est l'anarchie. Or c'est précisément ce point de vue qu'il faut remettre en question. Comme l'explique Gérard Fairtlough (2005), il existe deux autres façons de s'assurer que les choses aient lieu : l'autonomie responsable et l'hétérarchie. Au demeurant, la plupart des organisations modernes sont le résultat d'un métissage de ces trois principes – hiérarchie, hétérarchie et autonomie responsable –, mais ce n'est plus dorénavant la hiérarchie qui prime mais l'hétérarchie.

L'hétérarchie repose sur la prémisse que les règles sont multiples et dispersées, que personne ne domine pleinement et perpétuellement, qu'on parvient à la prise de décision par le dialogue et non par le décret et que l'influence de chacun varie en fonction des sujets. Illustrons ce propos par deux exemples : dans le jeu d'enfant roche-ciseaux-papier – la roche brise les ciseaux, les ciseaux coupent le papier et le papier enveloppe la roche –, il n'existe pas de dominance absolue, mais des relations hétérarchiques ; dans la sphère politique, chacun des trois ordres – législatif, exécutif et judiciaire – a préséance sur les deux autres dans son champ de responsabilités.

Le système confédéral mixe les trois concepts. L'hétérarchie prédomine, mais la hiérarchie et l'autonomie responsable y jouent un rôle important. On est en quête d'un compromis construit sur l'interaction, la coopération et la coévolution sur lesquelles se structure l'apprentissage social. C'est une direction prometteuse pour incarner la troisième voie.

S'il fallait donner des raisons d'espérer que cette voie est praticable, je me contenterais de signaler la méthode ouverte de coordination définie par le traité de Maastricht pour l'Union Européenne. Elle assure la coordination des politiques économiques. Elle a été appliquée aux politiques de l'emploi dans le traité d'Amsterdam et utilisée de façon générique au Sommet de Lisbonne. Elle implique que les États conviennent d'un certain nombre d'objectifs communs, mais se réservent néanmoins la responsabilité finale des choix politiques (Hodson et Maher, 2001 ; Lenoble, 2004). Il ne s'agit pas d'une panacée, mais d'un exemple de processus qui, malgré ses lacunes, démontre de grandes possibilités, en particulier si la méthode est prolongée, comme le suggère Lenoble, par un renforcement des dispositifs délibératifs et réflexifs.

■ CONCLUSION

Peut-on être optimiste au moment de réfléchir à la nouvelle géo-gouvernance ? Nous répondons par l'affirmative. Mais pour qu'il en soit ainsi, il faut que les organisations internationales redéfinissent leur rôle et surtout l'idée qu'elles s'en font, qu'elles choisissent des objectifs plus modestes et mieux ciblés, qu'elles utilisent l'hétérarchie comme plateforme et qu'elles mobilisent toutes les sources vives de créativité dans la mise en place des initiatives qui s'imposent.

De cette réorientation naîtront une philosophie de la gouvernance de nature centrifuge et une gouvernance collaborative qui mettra du temps à s'ancrer, surtout dans notre ère de défiance, mais qui saura y parvenir grâce à une légitimité de réflexivité appuyée par des mécanismes de rétroaction, d'ajustement permanent et d'apprentissage collectif qui opèrent à plusieurs niveaux, mais sourdent de bas en haut (Rosanvallon, 2008 et 2006).

En premier, cette approche réclamera comme déclencheur plusieurs expérimentations qui par leur existence même fassent la démonstration du mouvement (on prouve qu'on marche en marchant). Ces expérimentations doivent reposer à l'origine sur des prototypes imparfaits à partir desquels on peut progresser. Ces prototypes peuvent aussi bien s'inspirer d'un discours de Bill Gates au Forum de Davos que des délibérations de forums sociaux mondiaux ou encore des décisions des États.

Il faudra ensuite expérimenter ces prototypes et découvrir comment forger lentement et par étapes les fondements d'un appareil plus compréhensif qui ne pourra se cristalliser qu'avec la confiance établie au fil des crises qu'on aura su résoudre et qu'une fois mis en place des mécanismes de défense efficaces contre l'opportunisme et le sabotage.

Enfin, cette gouvernance polycentrique et hétérarchique nécessitera la construction d'une infrastructure qui inclura la production d'une information fiable, des forums de délibération, l'expérimentation à plus grande échelle des prototypes encourageants, des dispositifs pour faciliter l'apprentissage social, etc.

Le pari confédéral sur une gouvernance mondiale douce et modeste n'est rien d'autre en fait qu'un redémarrage en référence aux vieux principes du GATT. On se souviendra que dans cet accord, le multilogue, les délibérations et les négociations continues étaient les principaux agents de changement. Dans cette nouvelle ère, réflexivité et apprentissage collectif seront les mots clefs. Les grands combats seront engagés

non seulement à propos des meilleures façons de neutraliser les épistémologies débilantes à la source des pathologies de la gouvernance (Paquet, 2009a), mais avant tout sur les meilleurs moyens d'inventer une géo-gouvernance réflexive et collaborative.

Bien que cela ne soit pas suffisant, un tel défi exigera de faire appel à toutes les ressources des sciences humaines qualitatives (Elster, 2007). Il faudra y ajouter une bonne dose de ce que les Grecs nommaient *métis*, c'est-à-dire cet ensemble complexe, mais cohérent, d'attitudes et de comportements intellectuels combinant le flair, la sagacité, la faculté de prévoir, la souplesse d'esprit, le sens de l'esquive, la débrouillardise, l'attention vigilante et le goût des possibilités, ensemble qui s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes, ambiguës, qui ne se prêtent ni à une mesure précise, ni à un calcul exact, ni à un raisonnement rigoureux (Détienne et Vemant, 1974).

Pour relever les défis de la nouvelle géo-gouvernance, il faudra apprendre « *how to scheme virtuously* » (Paquet, 2009b).

BIBLIOGRAPHIE

- Archibugi, D. (dir.) (2003). *Debating Cosmopolitics*, London, Verso.
- Ashby, W. R. (1960). *Design of Brain*, New York, Wiley.
- Beaud, M. (2006). *Capitalisme, système national/mondial hiérarchisé (SNMH) et devenir du monde*, Paris, L'Harmattan.
- Beaud, M. (1987). *Le système national/mondial hiérarchisé*, Paris, La Découverte.
- Braudel, F. (1979). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècles*, Paris, Armand Colin.
- Brennan, T. (2003). « Cosmopolitanism and Internationalism », dans D. Archibugi (dir.), *Debating Cosmopolitics*, London, Verso, p. 40-50.
- Chait, R. P., W. P. Ryan et B. E. Taylor (2005). *Governance as Leadership*, Hoboken, N.J., Wiley.
- Chandler, D. (2003). « International Justice », dans D. Archibugi (dir.), *Debating Cosmopolitics*, London, Verso, p. 27-39.
- Detienne, M. et J. P. Vernant (1974). *Les ruses de l'intelligence*, Paris, Flammarion.
- Deudney, D. (2007). *Bounding Power: Republican Security Theory from the Polis to the Global Village*, Princeton, Princeton University Press.
- Elazar, D. J. (1995). *Federalism: An Overview*, Pretoria, HSRC Publishers.
- Elster, J. (2007). *Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fairtlough, G. (2005). *The Three Ways of Getting Things Done*, Dorset, England, Triarchy Press.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat*, New York, Farrar, Straus, and Giroux.
- Hawthorn, G. (2003). « Running the World through Windows », dans D. Archibugi (dir.), *Debating Cosmopolitics*, London, Verso, p. 16-26.

- Hodson, D. et I. Maher (2001). «The Open Method of Coordination: The Case of Soft Economic Policy Coordination», *Journal of Common Market Studies*, vol. 39, n° 4, p. 719-746.
- Hubbard, R. et G. Paquet (2007). *Gomery's Blinders and Canadian Federalism*, Ottawa, The University of Ottawa Press.
- Jackson, R. (2000). *The Global Covenant*, Oxford, Oxford University Press.
- Jacquet, P., J. Pisani-Ferry et L. Tubiana (2002). «De quelques principes pour une gouvernance hybride», *Problèmes économiques*, n° 2,767, p. 1-4.
- Jünger, E. (1957). *Traité du rebelle*, Monaco, Éditions du Rocher.
- Kahler, M. (2003). «Global Governance Redefined», texte présenté à la conférence *Globalization, the State, and Society*, Washington University School of Law, novembre.
- Kaufmann, D., A. Kraay et M. Mastruzzi (2008). *Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2007*, Washington, Banque mondiale.
- Krasner, S. P. (1993). *International Regimes*, Ithaca, Cornell University Press.
- Lacouture, J. (2005). *Éloge du secret*, Bruxelles, Liber.
- Lenoble, J. (2004). «Méthode ouverte de coordination et théorie de la gouvernance reflexive», *Les carnets du Centre de Philosophie du Droit*, n° 110, 18 p.
- March, J. G. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Migué, J. L. (1994). «The Balkanization of the Canadian Economy: A Legacy of Federal Policy», dans F. Palda (dir.), *Provincial Trade Wars: Why the Blockade Must End*, Vancouver, Fraser Institute, p. 107-130.
- Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox*, New York, W. Morrow.
- Nölke, A. (2004). «Limits to Democratic Network Governance: The Case of Transitional Politics», texte présenté à la conférence *Democratic Network Governance*, Copenhagen.
- Ostry, S. (2001). «World Trade Organization: Institutional Design for Better Governance», dans R. B. Piorer et autres (dir.), *Efficiency, Equity, Legitimacy – The Multilateral Trading System at the Millenium*, Washington, Brookings Institution Press, p. 361-380.
- Ottaway, M. (2001). «Corporatism Goes Global», *Global Governance*, vol. 7, n° 3, p. 265-292.
- Paquet, G. (2009a). *Crippling Epistemologies and Governance Failures: A Plea for Experimentalism*, Ottawa, The University of Ottawa Press.
- Paquet, G. (2009b). *Scheming Virtuously: The Road to Reflexive Governance*, Ottawa, Invenire Books.
- Paquet, G. (2008a). «Governance as Stewardship», *Optimum Online*, vol. 38, n° 4, p. 2-15.
- Paquet, G. (2008b). *Gouvernance: mode d'emploi*, Montréal, Liber.
- Paquet, G. (2005). *The New Geo-Governance: A Baroque Approach*, Ottawa, The University of Ottawa Press.
- Paquet, G. (2004). «Gouvernance et déconcertation», *Optimum Online*, vol. 34, n° 4, p. 18-47.
- Perroux, F. (1954). *L'Europe sans rivage*, Paris, Presses universitaires de France.
- Ramos, A. G. (1981). *The New Science of Organizations*, Toronto, The University of Toronto Press.
- Rosanvallon, P. (2008). *La légitimité démocratique*, Paris, Seuil.
- Rosanvallon, P. (2006). *La contre-démocratie*, Paris, Seuil.
- Sbragia, A. (2004). «The Future of Federalism in the European Union», texte présenté à la conférence de l'European Community Studies Association Canada *A Constitution for Europe? Governance and Policy Making in the European Union*, 27-29 mai, Montréal.
- Wallerstein, I. (1998). *Utopistics – On Historical Choices of the Twenty-First Century*, New York, The New Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*, Berkeley, The University of California Press.