



G overnment 3.0 demande vision 3.0

2017/4

13 | 09 | 2017

-  COMMUNAUTÉ
-  PROSPÉRITÉ
-  PROTECTION

INTRODUCTION

Une expression courante de nos jours est que : ‘Nous vivons à une époque de perturbation permanente’. Comme si la perturbation était une nouveauté. Elle a pourtant toujours existé par le passé mais à un rythme moins soutenu qu’aujourd’hui. En effet, une évolution disruptive peut se produire de manière très lente. Pour exemple, l’invention du moteur à combustion fut disruptive cependant, le secteur du transport n’en a subi les conséquences qu’à moyen terme. Ce fut à l’époque une invention disruptive innovante et bien plus marquante que celles que nous connaissons aujourd’hui. De nos jours, les innovations technologiques se succèdent à un rythme bien plus important en raison des modes de communication et d’une adoption bien plus rapides de ces inventions par la société. Alors que par le passé l’innovation disruptive s’étalait sur la durée d’une vie humaine, aujourd’hui, ce phénomène se produit sur une période de 10 ans, voire bien moins. Il en résulte que l’évolution disruptive est beaucoup plus perceptible.

Dans les faits, c’est surtout le métabolisme de notre société qui s’est accéléré. La perception soudaine par la masse d’une évolution disruptive est surtout liée au fait que les changements technologiques rattrapent, voire dépassent notre capacité d’adaptation. L’on prend conscience de la difficulté à suivre le rythme imposé. Avec AirBNB ou Uber voit la rapidité avec laquelle le système hôtelier et celui du transport par taxi changent fondamentalement changent fondamentalement. Cette tendance ne se renversera pas. Bien au contraire, il est plus que probable que le rythme des changements ne cessera de s’accélérer.

KJELL CLARYSSE: Visiting Fellow Itinera
LEO NEELS: Algemeen Directeur Itinera

SOMMAIRE

• Introduction.....	1
• La Belgique dans un contexte élargi.....	6
• Chapitre 1: Transparence.....	12
• Chapitre 2: Inclusion.....	26
• Chapitre 3: Collaboration intergouvernementale.....	38
• Chapitre 4: Ressources humaines.....	49
• Chapitre 5: Dépenses judiciaires.....	56
• Conclusion générale.....	58
• Appendice.....	62
• Références.....	63

L'évolution disruptive est souvent jugée impossible au niveau des institutions publiques en raison d'un environnement non concurrentiel, de l'absence de techniques de fixation des prix, et de la mentalité non axée sur le profit¹. Cependant, l'on peut observer, dans d'autres pays, des innovations réussies et respectueuses de l'intérêt général. Des exemples qui peuvent nous apprendre beaucoup de choses. Dès lors, l'on ne peut plus se cacher derrière des mécanismes de défense classiques. Ceci se démontre d'ailleurs clairement dans le secteur privé : celui qui n'évolue pas est voué à une mort certaine. La concurrence fait irrémédiablement table rase des habitudes dépassées, et ce, conformément aux principes de la sélection naturelle. Si des politiques régulatrices peuvent ralentir ce processus, elles ne l'arrêteront pas pour autant.

Les institutions publiques, selon les dires, ne sont pas confrontées à la concurrence et peuvent d'emblée se permettre de ne pas s'adapter. Néanmoins, le citoyen, lui, est aspiré dans un tourbillon d'exigences de qualité de service au client, de mécanismes d'évaluation et d'informations en temps réel au sein du secteur privé. Les institutions publiques à l'arrêt, de par l'absence de concurrence, n'y font pas exception : leur réputation est mise en cause, le clivage lié à la distance les séparant des citoyens s'agrandit sans cesse, la stabilité de leur ancrage en souffre, de même que leur faculté à attirer les talents. Nous ne pouvons nier que ces éléments témoignent bien souvent d'une capacité d'adaptation réduite. Indépendamment de l'évolution des technologies, il est important que les autorités publiques ne restent pas à l'écart des derniers standards en matière d'offre de services et de retour d'expériences des usagers des services publics. Les pouvoirs publics subissent aussi la concurrence en raison notamment de la recherche incessante par les grandes entreprises de pays attractifs pour l'ancrage de leurs activités économiques. Les arguments comme la qualité de la régulation et le régime fiscal, mais également la vision progressiste et l'intelligence technologique vont intervenir dans le positionnement et le choix final d'établissement et d'investissement. Il y a donc bel et bien un facteur concurrentiel qui s'impose aux pouvoirs publics.

“L'innovation technologique ne cesse par ailleurs de faire émerger de nouveaux potentiels, mais ceux-ci ne s'annoncent pas spontanément”

Pour les pouvoirs publics, l'innovation technologique représente une source d'opportunités. Les révolutions occasionnées par Uber, AirBnB, Facebook et bien d'autres constituent des révolutions opérationnelles. Elles ont à elles seules menées à la réorganisation de secteurs matures et organisés - comme respectivement celui des taxis, de l'hôtellerie et de la publicité. Elles ont entraîné ces secteurs vers un fonctionnement « lean » créant leur business sur l'efficacité ainsi obtenue. Ceci était impossible il y a 10 ans car la technologie n'y était pas

préparée. L'innovation technologique ne cesse par ailleurs de faire émerger de nouveaux potentiels, mais ceux-ci ne s'annoncent pas spontanément. Ils requièrent une recherche active, ne fusse qu'en matière de détection. Cela s'applique tant au niveau des entreprises qu'au niveau des pouvoirs publics.

¹ William Eggers e.a., “Public Sector Disrupted. How disruptive innovation can help government achieve more for less”, Deloitte GovLab, 2012, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-publicsectordisrupt-ed-08082013.pdf>

Petit à petit, la technologie s'infiltré dans tous les aspects de notre société. L'on peut se sentir mal à l'aise de devoir affronter cette évolution mais, cela ne changera pas cette réalité. Le seul résultat d'une résistance potentielle est l'acquisition d'un retard certain. Nous n'avons donc pas d'autres choix que d'aller de l'avant, y compris les autorités publiques. Les changements concernent la société dans sa globalité, et elle devra s'y adapter. Celui qui persiste dans la résistance se met hors-jeu, à terme. Les attentes des citoyens et des institutions à l'égard des autorités publiques ne cesseront d'évoluer au cours des prochaines années. L'attitude des personnes concernées face à ces évolutions est d'une importance capitale. Pour pouvoir réussir, tout un chacun - les dirigeants, les collaborateurs des institutions publiques, des tierces parties et le citoyen lambda - devront tous s'impliquer.

Dans le secteur privé, nous pouvons constater que ce sont souvent les start-ups qui introduisent des changements d'ordre disruptif avec des hauts et des bas. Ces changements s'accompagnent d'échecs et de faillites, mais également d'expériences couronnées de succès. En raison du financement par des fonds publics et de par les fondements qui les définissent, il est impossible pour les autorités publiques d'appliquer les mêmes principes que ceux qui régissent l'activité dans le secteur privé. Une société privée comme Ryanair peut se permettre de pénaliser celui qui ne veut pas faire le check-in digital d'un surcoût de 45 € par personne. Ceci semble totalement logique à partir d'une perspective purement commerciale. Un check-in physique crée un coût de main d'œuvre et pour chaque vol, un loyer prolongé du guichet à l'aéroport. Il semble plus que logique d'un point de vue commercial que ce coût soit facturé au client prit individuellement. En effet, celui qui crée des charges doit en assumer le coût.

“L'approche des autorités est basée sur une volonté d'offrir un service universel, et non sur une logique commerciale”

Nous n'accepterions cependant pas cette approche de la part des autorités publiques lesquelles doivent traiter et offrir des services corrects à divers groupes de citoyens, et ce, quelle que soit la raison justifiant qu'ils soient moins aptes à suivre le canal indiqué. L'approche des autorités est basée sur une volonté d'offrir un service universel, et non sur une logique commerciale. Elles doivent éviter l'exclusion ou la marginalisation et sont chargées d'une mission éducative et de la prise en charge des citoyens moins favorisés. Les autorités publiques

sont donc obligées de maintenir toutes les possibilités ouvertes de manière à pouvoir inclure tout le monde même si d'un point de vue commercial ceci ne peut pas toujours sembler justifiable. L'autorité publique doit garantir l'existence de canaux traditionnels jusqu'à l'intégration par tous les citoyens des nouvelles procédures et/ou technologies.

Le changement incrémental est donc bien plus apprécié au sein des services publics qui par définition se doivent d'être stables et d'assurer de la sécurité à tous. Lorsqu'une autorité publique se montre disruptive, le choc de ce changement ne pourrait que s'événer positif. Tout cela mène vers un usage simultané de nouveaux et d'anciens systèmes bien trop longs par rapport aux nouveaux standards imposés. Cela englutit des moyens importants pour lesquels des solutions réductrices existent, surtout au niveau des ressources humaines et de la collaboration intergouvernementale.

Là où les autorités ont les possibilités de redéfinir les moyens, l'objectif visé fait rarement l'objet de débats. Afin de pouvoir travailler de façon efficace nous souhaitons redéfinir clairement cet objectif. L'existence même des autorités publiques se justifie par la nécessité de bien gérer un pays avec une bonne gouvernance transparente et responsable, et des obligations de rendre compte.

Une politique inclusive veille à ce que personne ne reste sur le carreau et que tout le monde se sente concerné par l'autre et par la gouvernance².

Cette publication jette la lumière sur ces valeurs rudimentaires dans un contexte d'innovations technologiques. À côté des nombreux aspects positifs, nous ne voulons pas être naïfs et passerons également en revue les effets secondaires potentiels de la technologie.

Nous commencerons donc par aborder les valeurs de transparence et d'inclusion et poursuivrons avec des analyses pratiques en matière d'efficacité des dépenses publiques, de la coopération entre les services, les niveaux, et les défis liés à la nature humaine, et la capacité de mise en œuvre.

Avant de démarrer cette analyse, nous vous dressons dans un premier temps le tableau du large contexte de nos autorités en ce qui concerne l'innovation technologique.

² Jean Hindriks, "Op zoek naar Goed Bestuur, de voorwaarden voor succes", Fev 2017, consulté en mars itinerainstitute.org/nl/artikel/op-zoek-naar-goed-bestuur-de-voorwaarden-voor-succes/

LA BELGIQUE – LE CONTEXTE ELARGI

Les arbitrages réglementaires menés par les entreprises et les attentes générales citoyennes génèrent bel et bien un cadre concurrentiel pour le gouvernement, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction. Nous devons donc nous informer sur les pratiques ayant cours à l'étranger. Cette comparaison avec d'autres pays vise moins à mesurer la situation actuelle mais surtout à jauger le potentiel de développement pour l'avenir.

Le marché « EU Digital Single Market » positionne la Belgique à la 5e place en matière d'administration électronique « e-government ». Nous nous situons au-dessus de la moyenne pour cinq paramètres et nous pouvons même nous comparer à la moyenne des best performers³, selon la référence de l'UE (EU- benchmark).

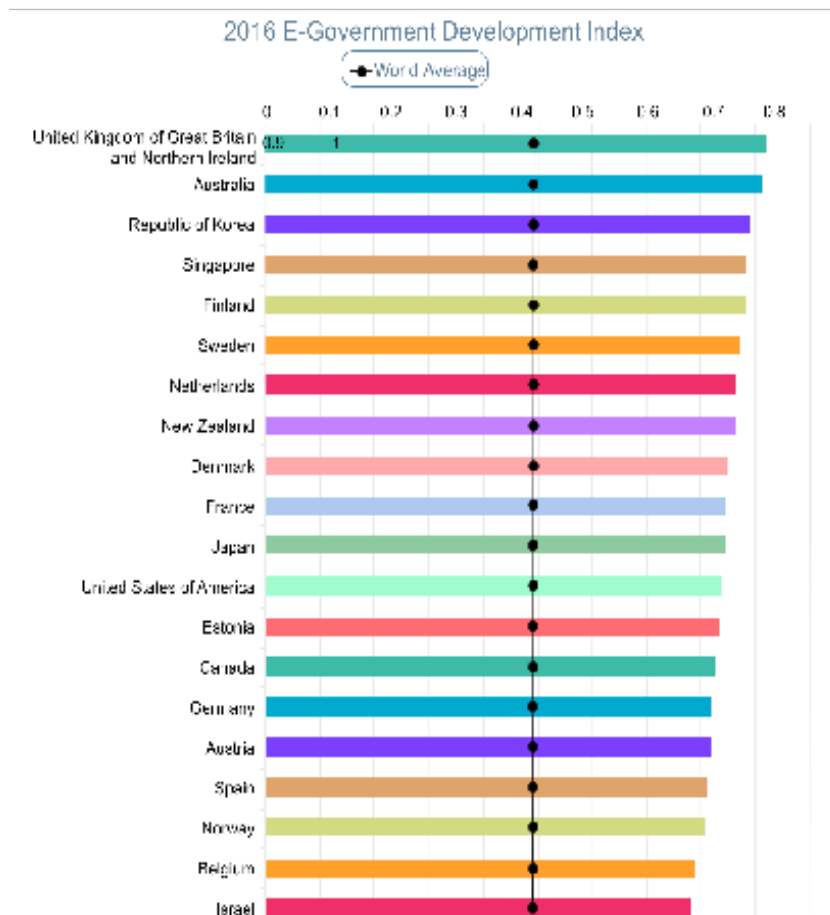
Toutefois, observée au niveau mondial, la Belgique ne se situe plus qu'en marge du top 20 en matière d' « e-government ». L'ONU publie un nouveau classement d' « e-government » tous les deux ans. Celui-ci reflète la taille et la qualité des services en ligne, le degré d'interaction avec les citoyens et les entreprises, l'état des télécommunications, le capital humain et le pouvoir des citoyens, et ce sur la base d'une information transparente^{4 5}. Bien que les paramètres entre le classement de l'UE et de l'ONU puissent comporter des nuances, on peut supposer que les évaluations composites ne sont pas très différentes les unes des autres. Il est frappant de constater que 8 des 20 pays au sein du classement des Nations Unies ne sont pas européens. Vu la tendance à l'eurocentrisme nous attirons l'attention sur un élément auquel nous devons faire face : l'indice de référence de l'UE est moins pertinent qu'auparavant : le reste du monde nous rattrape. Aucune raison ne justifie de passer à côté de ce constat. Bien que les Pays-Bas soient connus pour obtenir des scores élevés en matière d'organisation, la police des Pays-Bas « Nederlandse Politie » elle-même fait référence entre autres, au Canada à titre d'exemple dans le domaine de l'organisation de la police⁶. Ainsi, le top 20 est globalement bien plus important que les comparaisons européennes.

3 “Digital Single Market”, European Commission, Consulté en Fev 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/score-board/belgium>

4 “United Nations e-Government Survey 2008”, UN Public Administration, 2008, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

5 “e-Government in support of sustainable development”, Annexes to United Nations e-Government Survey 2016, UN Public Administration, 2016, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

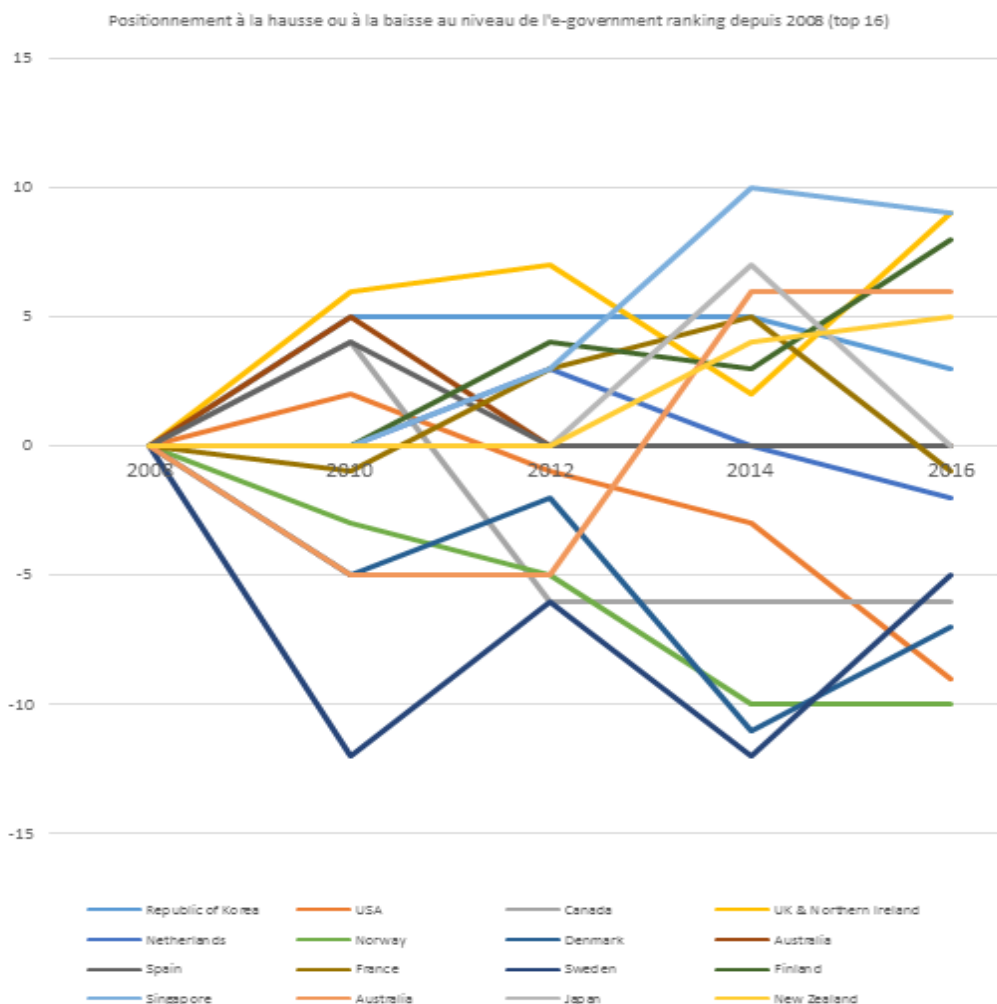
6 S. Huisman, M. Princen, ea., “Handelen naar waarheid, Sterkte en Zwakte-analyse van de opsporing”, Programmteam Herijking Opsporing, Nederlandse Politie, Mai 2016, p87, <http://www.eenvandaag.nl/uploads/doc/handelen-naar-waarheid.pdf>



7

Il est tout aussi intéressant d’observer la rapidité avec laquelle les pays peuvent grimper ou tomber dans le classement. Cela en dit parfois plus que le classement lui-même dans l’absolu. Les chiffres absolus donnent une idée de la gestion à long terme dans le passé, mais les augmentations et les diminutions relatives offrent une meilleure vue sur les approches actuelles des pouvoirs publics.

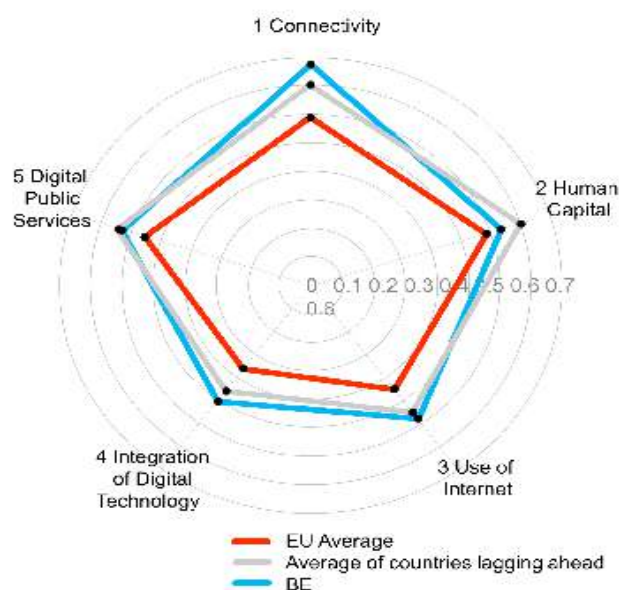
7 “29 Nations now rank as top tier performers in e-Government”, FedScoop, Aug 2016, Consulté en Fev 2016, <https://www.fedscoop.com/29-nations-now-rank-as-top-tier-performers-in-e-government/>



Réf Appendice

La forte volatilité nous indique qu'en termes d'e-gouvernement les choses bougent beaucoup et partout. Celui qui n'avance pas recule et sachant que la concurrence au sein des autorités existe bel et bien, un recul au niveau de ce classement constitue un avertissement. Les États-Unis et la Norvège perdent de la vitesse là où Singapour, la Finlande et le Royaume-Uni progressent. Durant la période bisannuelle entre 2008-2016, la Belgique occupa respectivement les 24, 16, 24, 25 et 19e places dans le classement et n'est donc pas représentée sur ce tableau.

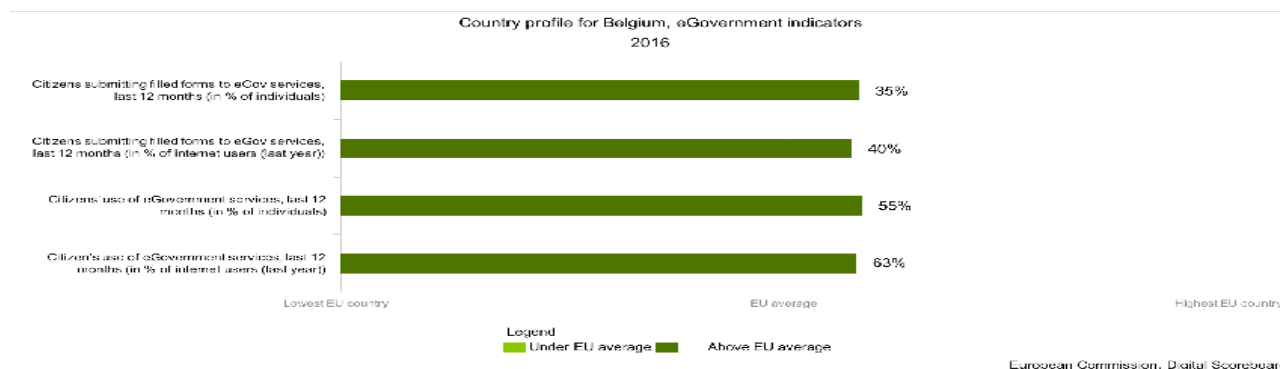
Les moyennes ne représentent que des moyennes. Pour mesurer le potentiel de changement, il est plus intéressant d'étudier l'analyse modulaire pour constater que nous n'obtenons pas de bons résultats en matière du « capital humain ». C'est pourquoi le marché « EU Digital Single Market UE » place la Belgique en dessous de la moyenne des plus performants. Et ça ce n'est qu'une comparaison Européenne.



8

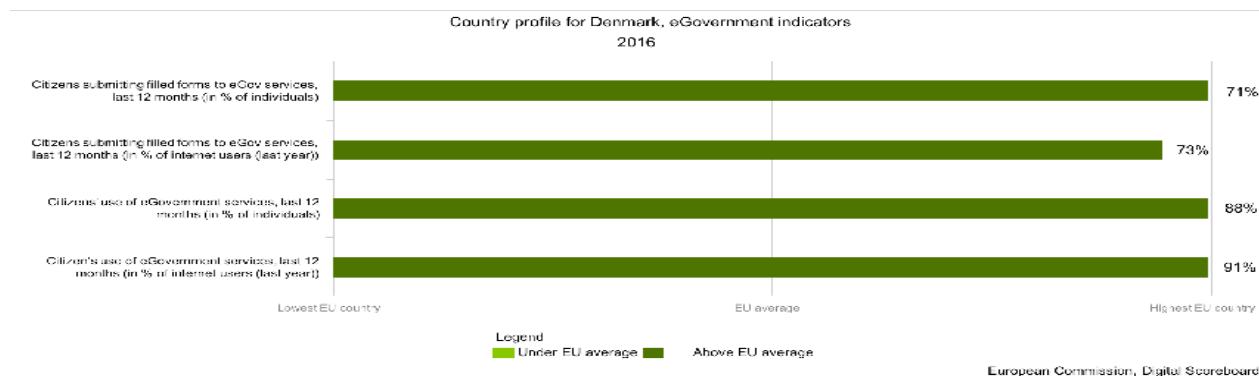
8 "Digital Single Market", idem.

La Commission européenne propose ce graphique pour 2016 en ce qui concerne les services en ligne. Ce graphique nous donne un peu d'information sur les services proposés par les autorités tout comme la prédisposition du citoyen à faire usage des canaux en ligne mis à sa disposition.



Profil de pays de la Belgique⁹

La Belgique obtient un score au-dessus de la moyenne dans cette matière. Toutefois, ceci n'est pas une raison pour ne pas envisager des d'amélioration étant donné que l'espace blanc sur la droite du schéma indique la marge d'amélioration possible. L'on pourrait se comparer au Danemark qui preste bien mieux au niveau des quatre catégories auprès de ses citoyens.



Country Profile du Danemark¹⁰

9 "Digital Single Market, Country Profiles, Belgium", European Commission, Consulté en Fev 2017, [http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={"indicator-group":"egovernment","ref-area":"BE","time-period":"2016"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={)

10 "Digital Single Market, Country Profiles, Denmark", European Commission, Consulté en Fev 2017, [http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={"indicator-group":"egovernment","ref-area":"DK","time-period":"2016"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={)

Le classement des Nations Unies ne place pas la Belgique au sein de son top 32 en matière de services en ligne, alors que des pays comme la Serbie, les Émirats arabes unis, le Kazakhstan et l'Uruguay y sont représentés¹¹. En matière d'**OPEN DATA**, la Belgique n'occupe que la 21e place en Europe¹², et seulement la 38e place au niveau de l'index global « Global Open Data Index »¹³.

Il reste, toutefois, encore une catégorie pour laquelle la Belgique atteint un score encore plus faible : nos efforts en matière de **E-PARTICIPATION** restent grandement à développer. L'index « e-Participation Index » des Nations Unies classe la Belgique à la 55e place, précédée des pays comme la Serbie, la Colombie et le Mexique qui se trouvent dans le top 35. Ce même index nous montre qu'en 2016, 34 pays firent un saut de plus de 25 positions par rapport à 2014. La Belgique n'est pas mentionnée dans ce groupe de pays à croissance rapide¹⁴.

N'oublions pas que les classements ont tout de même la faiblesse suivante : ils ne parviennent que difficilement à refléter ce qui ne se mesure pas. Par ailleurs, certains paramètres vont peser plus lourdement dans un pays que dans un autre. Les statistiques restent des versions simplifiées de la réalité dont beaucoup de nuances se perdent, c'est pourquoi elles ne constituent qu'une indication et non une norme absolue. Par ailleurs, chaque pays possède ses propres spécificités culturelles.

Indépendamment de la critique autour de la singularité des paramètres et autres, nous devons tout de même admettre qu'il est notable que la Belgique ne parvienne pas à rentrer pas le top 35, et ce, à plusieurs reprises¹⁵. Notons d'ailleurs qu'au niveau de l'« e-government », les Pays-Bas font mieux que la Belgique, et ce, pratiquement à tout point de vue, et en dépit de services publics bien plus retroints de par leur taille. Certains estiment toutefois cette comparaison et sa conclusion un peu trop rapides¹⁶.

11 "United Nations e-Government Survey 2016", United Nations Public Administration, 2016, p82, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>

12 "Digital Economy and Society Index 2017 – Belgium", Febelfin, 2017, <https://www.febelfin.be/sites/default/files/files/belgium-desicountryprofile.pdf>

13 "Belgium", Global Open Data Index, Consulté en Feb 2017, <https://index.okfn.org/place/be/>

14 "United Nations e-Government Survey 2016", Idem p.5,11,56,61.

15 "United Nations e-Government Survey 2016", Idem, p3/81.

16 Andreas Tirez, "Je kan België niet zomaar vergelijken met Nederland", DeTijd, Sep 2016, <http://www.tijd.be/opinie/column/Je-kan-Belgie-niet-zomaar-vergelijken-met-Nederland/9811520>

CHAPITRE 1 : TRANSPARENCE

Là où, dans les années 90, nous espérions trouver des informations en ligne, aujourd'hui, nos espoirs se tournent plutôt vers la possibilité de faire rapidement le bon choix à partir d'un large éventail de réponses proposées. Non seulement y a-t-il trop d'informations disponibles, mais en plus nous devons composer avec bien trop de désinformations en circulation. Il est nécessaire de disposer de réelles informations et d'en avoir confiance. Il suffit de se rappeler des polémiques autour des médias, des pseudo-médias et des fausses informations pour se rendre compte de la grande importance du paramètre que constitue la confiance. Il se pose la question de savoir comment assurer une information digne de confiance face à une telle abondance d'informations ? Les autorités publiques, pourraient-elles jouer dans ce cadre, le rôle de tierce partie de confiance ?

Inversement à l'augmentation considérable de la quantité d'information, nos instances gouvernantes ont tendance à être très réticentes au partage. Ceci nuit également au fonctionnement interne. Il est par exemple étonnant de constater qu'à partir de ses pouvoirs au sein de ses domaines de compétences, le ministre Homans n'ait pas accès à la cuisine interne des intercommunales¹⁷. La transparence signifie plus que le partage d'informations.

La transparence est un facteur clé en matière de lutte contre la corruption et en faveur de l'installation d'un sentiment de confiance. Seule la transparence peut assurer un suivi clair à travers un monitoring, suivi essentiel à l'évaluation et au progrès. De nombreuses années de lutte acharnée pour la transparence figurent au compteur de l'Open Data. La philosophie « Open », tout comme la « transparence » sont des agents dans la lutte contre la corruption, la responsabilisation et la participation citoyenne. Compte tenu de l'agitation politique actuelle dans de nombreux pays, il est clair que les citoyens ont une grande soif de transparence, d'ouverture et de confiance : ils réagissent partout et de différentes manières à l'absence de celles-ci.

OPEN DATA

L'Open Data a trait à la fourniture de données et métadonnées sur les personnes, les entreprises et autres organisations, le transport, etc., ainsi que sur notre environnement. Voilà qui est intéressant compte tenu des activités économiques qui pourraient en découler. De surcroît, l'Open Data reflète l'activité de gouvernance des autorités elles-mêmes. Cela pourrait sensiblement augmenter la responsabilité des fonctionnaires et des politiciens. Il va de soi que la sensibilité exacerbée des seconds est plus délicate. La philosophie « Open » assure, aux citoyens et aux entreprises une meilleure vue et une meilleure compréhension des activités de gouvernance et de leur environnement. Cette philosophie garantit également une meilleure compréhension et transparence du fonctionnement interne de services publics sur d'autres services publics. L'Open Data est une extériorisation

¹⁷ "Homans: Intercommunales steken middelvinger op", De Tijd, Avr 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-vlaanderen/Homans-Intercommunales-steken-middelvinger-op/9883952?ckc=1&ts=1492527905>

des valeurs telles que la confiance, la responsabilité et la participation citoyenne, résumé sous le dénominateur commun de « transparence ».

L'intérêt pour l'Open Data, grandit beaucoup à l'étranger et plus en plus de données sont rendues publiques. Cet état de fait ne doit pas nous emmener à suivre aveuglément le mouvement. La nature « ouverte » de l'information s'imposera de plus en plus, que ce soit sous forme de contenu généré par l'utilisateur (ou « user generated content ») ou plus largement d'« Open Source Intelligence ». Cela fait référence aux données librement disponibles en ligne issues des médias, des réseaux sociaux, des forums, des rapports et autres. Ce développement est incontournable¹⁸. Plus que jamais, les personnes physiques et les entreprises sont en mesure de recueillir et de traiter des données à grande échelle. L'ignorance de ce phénomène ne serait pas tenable et entraînerait un impact négatif sur la réputation des instances gouvernantes. Celles-ci seront donc de plus en plus incitées à faire la transparence sur leurs données et leur gestion. L'absence de transparence se fait d'ailleurs de plus en plus ressentir à travers de la divulgation de l'information ailleurs. Si la transparence conduit à la confiance, l'inverse est sans équivoque : le manque de transparence conduit à la suspicion.

SENSIBILITÉS POSSIBLES

Pourtant, nous devons nous méfier de l'adoption d'une politique « ouverte » sans ménagement. En théorie, si le concept d'Open Data peut-être en parfaite adéquation avec des valeurs démocratiques, en pratique il n'est pas complètement dénué de risque.

L'OCDE, suggère de considérer la nature ouverte de l'information comme canal de communication externe continu des instances gouvernementales vers les citoyens¹⁹. Ceci est certes une description correcte sans corrélation négative en théorie. Toutefois, le spécialiste Gartner Andrea Di Maio précise que nous pouvons également nous attendre à d'autres effets connexes. Les données sont brutes et sans interprétation, elles ne valent pas grand-chose. C'est leur interprétation qui nourrit le débat. Le citoyen lambda ne dispose que d'une connaissance moyenne de l'analyse des données. Les groupes d'intérêt, les entreprises, les politiciens peuvent ainsi également interpréter ces données à leur manière. Il n'est pas difficile d'interpréter les chiffres dans un certain sens. Par ailleurs, l'interprétation permet aux citoyens de bien mieux appréhender la réalité. Ils pourraient ainsi constater que certaines mesures font l'objet de plus d'attention et que de ce fait certains changements sont prioritaires. Comment réagira quelqu'un qui prend conscience qu'il n'a jamais été une priorité ? Obtenons-nous le contraire de l'inclusion dans ce cas ? Ceci, peut-il conduire à une petite tempête médiatique jusqu'à ce que le groupe devienne également une priorité ? Lorsque tout le monde devient une priorité, l'on ne peut plus parler de priorités en soi ce qui rendra l'ébauche d'une politique à long terme impossible. De tels cas n'ont pas encore été observés à l'étranger en ce moment, tout comme aujourd'hui, il n'existe pas de recherche dans ce domaine. Pourtant, lorsqu'on observe l'influence des médias sur l'agenda politique, il nous faut être critique sur l'effet escompté du concept d'Open Data mettant à disposition des données brutes sans interprétation de celles-ci.

¹⁸ William Eggers, Deloitte Govlab, Idem.

¹⁹ "The Compass of Transparency", Observatory of Public Sector Innovation, Consulté en Fev 2017, <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/thecompassoftransparency.htm>

La protection de la vie privée est également un paramètre non négligeable en la matière. Cet aspect est souvent mis sous silence sous prétexte d'être un frein au travail policier²⁰. L'abondance de règles créant un flou sur ce qui est ou non toléré, leur non-respect peut mener à des vices de procédure lesquels peuvent conduire à un non-lieu. Ce qui entraîne une perte de temps et de moyens couplée d'une frustration au sein de toutes les parties concernées. C'est pourquoi dans beaucoup de contextes la protection de la vie privée est considérée comme étant un concept vieillot, impossible, sans espoir, dénudé de sens.

Pourtant la protection de la vie privée reste un droit fondamental de l'Homme. Nous ne pouvons traiter ce concept de manière légère, nous devons, bien au contraire y apporter plus d'attention. Une attitude nonchalante en la matière augmente le potentiel de frappe des cybercriminels.

Un citoyen nonchalant est une proie facile pour la cybercriminalité fournissant du travail supplémentaire aux services de police. Le citoyen doit comprendre à tout moment combien la protection de première ligne est importante. On pourrait le considérer comme une sorte de sous-traitant des tâches policières.

“Un citoyen nonchalant est une proie facile pour la cybercriminalité fournissant du travail supplémentaire aux services de police”

Ceci est d'emblée moins coûteux pour le service public. Il est logique de voir cette tâche s'inscrire dans la panoplie de tâches du citoyen modèle. Mediamarkt scanne désormais la carte d'identité de ses clients afin d'octroyer une garantie. Pourtant la garantie constitue un droit inaliénable²¹. « Pourquoi me demandent-on mes données personnelles au Mediamarkt et pas dans un autre magasin ? Suis-je d'accord qu'on scanne ma carte d'identité et quid si je m'y oppose ? » « Bientôt les cartes d'identité deviendront biométriques. Cela implique-t-il que

Mediamarkt ait le droit de stocker mes données dans leur système ? » Ce genre de questionnement devrait devenir un réflexe citoyen normal. La masse de personnes que constitue les citoyens représente une grande source d'information et de pouvoir. Un citoyen exerçant activement ses prérogatives de citoyen peut s'octroyer une place au sein du système et alléger le fonctionnement du système public de cette façon.

L'investissement dans la communauté d'utilisateurs est gratuit et donne naissance à un sentiment de cohésion (Voir Chapitre Inclusion). Souvent, l'on oublie que nous sommes les premiers à devoir être prudents en matière de partage de données de la vie privée. C'est une question d'éducation numérique. C'est là que réside la première protection contre la cybercriminalité sous toutes ses formes, dont entre autres le phishing et les scams. Une attitude générale pro-protection de la vie privée reste dès lors souhaitable en toutes circonstances, même si cela crée du travail supplémentaire lors d'innovations technologiques et de développement d'applications de data. Garantir la protection de la vie privée en Open Data se fait idéalement à travers un audit des données au cours desquels les objectifs de protection de la vie privée sont suivis et les data non-usagés peuvent être archivés ou

20 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p61.

21 “Wet op Garantie”, Federale Overheidsdienst Economie, Consulté en Mai 2017, http://economie.fgov.be/nl/consument/Garantie/Wettelijke_garantie/#.WRcmzoRBBOc

effacés²². Ensuite il est important d'analyser chaque cycle de vie des data de façon appropriée afin de vérifier le niveau de sensibilité au risque²³.

Les services de police des Pays-Bas expliquent la valeur ajoutée d'Open Policy pour les médias et par conséquent pour le citoyen par le fait que rien ne vaut le jugement venant d'un regard extérieur²⁴. Pourtant, ici aussi, l'on peut se poser de manière justifiée la question de la garantie de qualité en matière de journalisme, vu l'effet potentiel inverse que peut produire la recherche du sensationnel. Un regard extérieur trop imposant peut également détourner de l'essentiel.

Quantité et qualité sont clairement des choses différentes. Là où la focalisation sur la quantité représente plutôt une conséquence de l'objectif "Open Data" en tant que tel, l'accent posé sur la qualité de l'extériorisation de l'Open Data est plutôt un moyen²⁵. Pourtant, nombreuses sont les plates-formes Open Data fières du nombre de leur fichiers de données qui par ailleurs n'ont pas fait l'objet de contrôle de qualité. Les analyses des Nations Unies pointent également ce problème du doigt²⁶. A ce sujet, Singapour à l'opposé des autres pays, se montre capable de fournir des résultats concrets²⁷.

L'Open Data étant fortement axée sur le digital détourne l'attention de toute information gouvernementale non digitale. Celle-ci devient plus petite en quantité, mais ne peut toutefois pas être laissée-pour-compte tant qu'elle existe. L'ouverture des données numériques (digital data) ne peut pas mener à une baisse de transparence à d'autres niveaux²⁸.

EXEMPLES DE SUCCÈS ET NON SUCCÈS D'AUTRES INITIATIVES

Communauté d'utilisateurs

Open New Zealand et data.govt.nz sont de bons exemples de la mise en œuvre de bonnes intentions mais avec une mauvaise stratégie. Les deux représentent des simples plateformes Open Data ouvertes, mais peuvent nous apprendre bien des choses à travers leur approche. Une erreur typique lors de l'implémentation de logiciel Open Source consiste à mettre l'accent sur l'informatique et l'interface utilisateur, et de passer à côté de la communauté d'utilisateurs qui doit supporter l'ensemble (plus

22 "Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.", Berkman Klein Center for Internet & Society, Harvard University, 2017, p98, <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/30340010/OpenDataPrivacy.pdf?sequence=5>

23 Idem.

24 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p25.

25 Idem.

26 "United Nations e-Government Survey 2014", United Nations Public Administration, 2014, https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf

27 <https://data.gov.sg>

28 Nathaniel Heller and Thomas Hannan, "Ombudsmen and the Open Government Agenda: Challenges and Opportunities", Wellington Conference, http://www.theioi.org/downloads/cvjsv/Wellington%20Conference_60.%20Working%20Session%20N_Nathaniel%20Heller%20Paper%20%26%20Slides.pdf

sur Open Source ci-dessous). Tout comme ce fut le cas ici, cette erreur se produit également en Open Data²⁹. Impossible d'aboutir sans soutien de la communauté d'utilisateurs. Tout le temps investi en programmation est du temps que vous devez rattraper sur le retard côté utilisateur. Une valeur inestimée est confinée dans une grande quantité de données des autorités publiques, mais sans la contribution des utilisateurs celle-ci ne pourra jamais être détectée. Sans utilisateurs, la libération des données perd tout son sens puisqu'ils en sont les destinataires. Il est tout à fait remarquable, que si souvent, l'utilisateur n'est pris en compte qu'en fin de course. Il est, à ce moment d'autant plus confrontant, pour les développeurs et le responsable de département de constater que certains aspects de leur travail passent à côté des attentes de leur public. Les adaptations potentielles qui en découlent après-coup sont d'autant plus onéreuses. Et n'oublions pas qu'en plus du rôle d'utilisateur, le citoyen est également actionnaire des services publics. Raison de plus pour justifier une implication du citoyen dès le début³⁰.

Au niveau de la stratégie, un bon exemple nous vient du Royaume-Uni : data.gov.uk, qui utilisa durant une période assez longue une version bêta de ses projets à l'interne permettant aux développeurs et aux collaborateurs de faire des expériences. Cette communauté d'utilisateurs servait, à cette époque, comme base test au moment de l'ouverture des données au public. Ceci fit partie d'une vision claire dans laquelle l'Open Data est décrite comme un moyen et non comme un objectif³¹.

Une chaîne incomplète

Après de l'Open New Zealand l'on observe un deuxième problème à un niveau suivant : les fichiers de données rendus publics ne furent pas développés et encore moins utilisés en vue d'un usage à caractère public. Ce qui les rend souvent brouillons, incomplets, peu convertibles pour une insertion dans d'autres applications informatiques, tout comme il y a un manque d'accords sur l'entretien du système et de mises à jour. Cela a demandé un investissement important de temps et d'argent pour développer de nouveaux processus tout en impliquant les collaborateurs³².

Budget (voir également chapitre smart spending)

Le troisième point dans le cas de Open New Zealand se situe au niveau du budget libéré pour l'ouverture de l'accès aux données et son insuffisance pour les entretenir à terme. Cela produit à moyen terme, une base de données de piètre qualité que personne ne souhaite encore utiliser dû au contenu daté ou la facilité d'utilisation dépassée. Ceci est hélas la chronique d'un échec. Dans un tel contexte il vaut mieux ne pas démarrer le projet afin d'éviter la dilapidation d'argent. Heureusement, aujourd'hui il existe des méthodes d'accompagnement qui peuvent mener à bien un tel processus de dévoiler des données. Celui-ci doit toutefois être bien réfléchi. Au premier abord il faut se poser

29 Jonathan Gray, "Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.", Open Knowledge International Blog, Fev 2010, <https://blog.okfn.org/2010/02/04/rethinking-open-data-lessons-learned-from-the-open-data-front-lines/>

30 Maureen Hoch, "Advice on running a Government agency like a startup, from someone who's tried it", Harvard Business Review, April 2017, <https://hbr.org/2017/04/advice-on-running-a-government-agency-like-a-startup-from-someone-whos-tried-it>

31 Jonathan Gray, Idem.

32 Idem.

la question des données concernées par cette libération. Le concept “High value data” définit des données importantes commerciales ou pouvant induire une amélioration significative des instances publiques où de la relation citoyenne à celles-ci³³. Toute information dont la diffusion s’avère être plus onéreuse que la valeur économique récupérable ne doit pas nécessairement être ouverte au public à l’exception de celles dont on peut démontrer la valeur sociétale ajoutée.

Juridique

Le programme grec “Cl@rity Program” lancé en 2010, devait devenir le lieu central de stockage des décisions des instances publiques. Ceci fut une étape très difficile, et ce, dès le départ en raison de l’absence de cadre légal régulateur assorti de sanctions, imposant cette démarche à toutes les instances publiques³⁴.

Création de plus-value par le secteur privé

Au Royaume-Uni, l’ouverture de l’accès aux données concernant le transport public a mené vers une utilisation de ces données par des organisations privées. En 2014, le « Department for Transport » a annoncé abolir le “Journey Planner”, vu que les alternatives issues du secteur privé sont au moins aussi performantes. Ceci leur permet de libérer du budget pour d’autres choses. C’est une même approche qu’applique la Corée du Sud sur ses projets Open Data. Leur portail démontre clairement l’interaction entre data des instances publiques et des entreprises privées³⁵.

Bien qu’au sein du Royaume-Uni la création de plus-value au niveau du secteur privé est toujours considérée comme un retour positif, il peut parfois s’agir d’une étape caractérisée de compétition d’organisation privée spécifique avec les instances publiques plutôt que d’une recherche de complémentarité³⁶. Afin d’éviter que trop d’entreprises entrent en compétition pour finalement retravailler les mêmes sets de données, les États-Unis, ont créé plus de 100 API’s pour Data.gov afin de faciliter le traitement des données rendues publiques^{37 38}. Nous pouvons considérer les API’s comme une collection de tâches qu’un système peut transférer vers un autre système afin de les exécuter. En proposant des API’s, Data.gov ouvre la porte aux développeurs externes pour le traitement des data sans devoir parcourir les fichiers data bruts. Cela évite de devoir télécharger de très grands fichiers en cas de fichiers data importants ou volatiles.³⁹ Lorsque l’Open Data et ‘Open API’s vont main dans la main, ils ne font sens que là où l’API est également suffisamment documentée⁴⁰.

33 Jonathan Gray, “Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.”, Idem.

34 “Cl@rity Program, Every government decision on the Internet.”, eParticipation.eu, 2012, Consulté en Avr 2017, <http://eparticipation.eu/2012/12/clrity-program-every-government-decision-on-the-internet/>

35 <http://www.opendata500.com/kr/>, Consulté Avr 2017

36 “New Models for Digital Government”, Australian Policy Online, Nov 2014, Consulté en Mars 2017, <http://apo.org.au/node/42458>

37 API réfère à Application Programming Interface et facilite la communication entre différents systèmes.

38 Joel Bellman & William Eggers, “The Journey to Government’s Digital Transformation”, Deloitte University Press, 2015, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/the-journey-to-governments-digital-transformation.html>

39 Joshua Tauberer, “Bulk Data or an API?”, Open Government Data: The book, Joshua Tauberer 2012, <https://opengovdata.io/2014/bulk-data-an-api/>

40 Katie Richard, “Open Data gets bigger with Open API’s”, Wiredcraft, Aug 2015, Consulté en Avr 2017, <https://wiredcraft.com/>

INTERPRÉTATION

« Boston About Results » rassemble les données concernant les sources locales et fédérales relatives aux transports, à la santé publique, au bien-être, aux rapports de police etc. L'idée est d'augmenter la transparence, mais également d'inciter les entreprises et autres organisations à utiliser les données, dans l'espoir de pouvoir y puiser eux-mêmes des sources d'inspiration et d'information à partir du secteur privé et particulier (ceci aussi, constitue un type d'approche d'Open Source Government (voir plus loin))⁴¹. Lors de l'implémentation, il fut constaté que le plus grand défi se logeait au niveau de la facilitation de l'interprétation des données⁴². Des chiffres listant des tonnes de déchets annuellement récoltés parlent bien moins qu'un titre concret « La propreté dans mon quartier ». Cette question complexe s'adresse à plusieurs statistiques allant de pair avec une interprétation suggérée. L'utilisateur, reste libre de produire des interprétations alternatives. La grande majorité des utilisateurs sera toutefois déjà satisfait à cette étape. Mais « Il ne faut pas tout vouloir mesurer » fut l'astuce partagée par Chris Dwelley de « Boston About Results ». Trop d'information tue l'information, donne lieu à l'incapacité de maintenir l'aperçu, crée un désintérêt et diminue la valeur du département. “ Less is more”.

DES ACTEURS INDÉPENDANTS

Ushahidi nous montre que tant le citoyen que le service public peuvent être gagnant lors d'initiatives privées issues des données des utilisateurs⁴³. Cette plate-forme du Kenya fut érigée à l'occasion des violences électorales de 2007 et fait usage des données des utilisateurs comme information de première ligne. Ceci est une forme de « wisdom of the crowds » (voir plus loin) rassemblant l'information d'un important groupe de personnes. Les algorithmes à base de similitudes et de différences vont produire une analyse correcte de la situation.

Si au départ, ceci a mené à une réaction sceptique des organisations d'aide humanitaire établies, aujourd'hui celles-ci sont devenues des défenseurs de la plate-forme. Entre-temps Ushahidi fut utilisée lors des incendies de forêt en Italie, des tremblements de terre en Haïti et au Chili, des tempêtes de neige à Washington D.C. de la catastrophe de BP dans le sud des États-Unis, est bien d'autres contextes encore⁴⁴. La question réside dans l'importance du développement de ce genre d'initiative au sein des instances gouvernantes.

blog/open-data-open-apis/

41 “The Open Data Initiative for the Commonwealth of Massachusetts”, Mass.gov, Consulté en Avr 2017, <http://www.mass.gov/opendata/#/>

42 Will Cook, “Boston About Results and finding the right reporting balance.”, Data-Smart City Solutions, Jul 2013, Consulté en Avr 2017, <http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/boston-about-results-and-finding-the-right-reporting-balance-272>

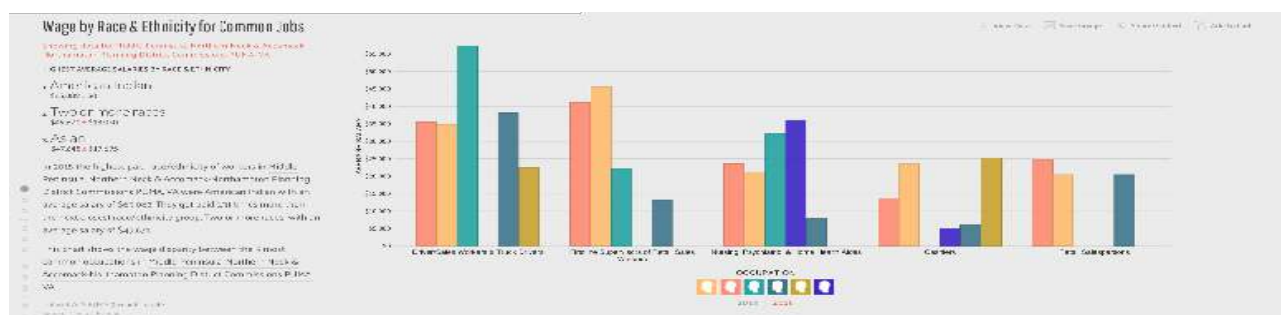
43 Anand Giridharadas, “Africa’s gift to Silicon Valley: how to track a crisis”, New York Times, Mars 2010, http://www.nytimes.com/2010/03/14/weekinreview/14giridharadas.html?scp=1&sq=ushahidi&st=cse&_r=0

44 “Ushahidi”, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Ushahidi#Washington.2C_D.C.

Les histoires couronnées de succès

DATAUSA.IO

Datausa.io représente sans aucun doute un exemple à suivre. C’est un exemple en matière d’Open Data qui fonctionne correctement, et est des plus détaillées et des plus complets⁴⁵. Ce site Web permet de trouver de l’information sur des habitants des localités aux États-Unis. L’attention n’est pas portée sur quelques fichiers de données ou sur de la méta-information, elle est directement dirigée vers une vue d’ensemble large et détaillée via un champ de recherche. Une petite recherche sur une commune comme Tappahannock de seulement +2.000 habitants mène à un aperçu d’informations détaillées allant du partage des revenus au prix des biens immobiliers, aux taxes foncières et portant même sur la prédisposition au diabète et le temps passé sur le trajet travail-domicile par catégorie d’âge⁴⁶. Notons que toute information comporte la mention d’une marge d’erreur. Ainsi l’utilisateur final peut juger jusqu’où l’information dont il dispose est fiable. Lors du développement de cette base de données, toutes les parties intéressées et utilisateurs finaux ont rapidement été impliqués⁴⁷. Le mode de fonctionnement interne du service public et l’attribution des budgets ne sont pas précisés dans ce cas-ci.



48

SUPERVIZOR

Là où Datausa.io est très “user-friendly” et donne une vue large sur les données disponibles au niveau de la société, le modèle Supervizor slovène est une plus grande réussite au niveau de la définition d’Open Government⁴⁹. Même si elle est moins “user-friendly”, la plate-forme offre un aperçu transparent de toutes les transactions publiques de plus de €2.000,- ce qui permet immédiatement de contrôler là où les plafonds budgétaires ont été dépassés et où des zones de conflits d’intérêts

45 <https://datausa.io>

46 <https://datausa.io/profile/geo/tappahannock-va/>

47 “MIT Open Data portal, a one-stop shop for Federal Government Data?”, Government Technology, Avr 2016, Consulté en Mars 2017, <http://www.govtech.com/data/MIT-Open-Data-Portal-A-One-Stop-Shop-for-Federal-Government-Data.html>

48 <https://datausa.io/profile/geo/tappahannock-va/>

49 “Aplikacija za prikaz porabe javnega denarja v Republiki Sloveniji”, Erar, Consulté en Avr 2017, <https://erar.si>

sont probables⁵⁰. Notez que ce sont surtout les collaborateurs des services publics eux-mêmes qui indiquent la grande utilité de l'application⁵¹.

CRITÈRES DE SUCCÈS

Hasard et sensation

Un moyen de créer une marge par rapport aux interprétations arbitraires de la masse est de rendre l'accès payant⁵². Open Data ne doit pas par définition être gratuit et la génération de cette information entraîne un coût. Il est donc tout à fait envisageable de demander une contribution lors de l'accès et de l'usage de cette information. Dans ce cas il y a toujours l'interprétation avant que les données atteignent le grand public, mais à nouveau il n'y a aucune garantie sur une interprétation neutre. L'équipe de projet suédoise Digital Baltic estime néanmoins que le prix coûtant de l'accès aux données doit rester raisonnable et qu'en contrepartie ces données doivent être fournies dans un format qui permette de les travailler facilement⁵³. La barrière du coût ne peut pas mener à une exclusion, mais doit freiner une interprétation trop restrictive. Il est logique qu'il soit bien plus difficile de défendre un paiement pour de l'information socialement pertinente que pour de l'information à vocation commerciale.

“La diffusion des données ne devrait pas être une campagne de relations publiques, et ne vaut la peine que lorsqu’une communauté d’utilisateurs se construit autour de l’information publiée”

La communauté d'utilisateurs

La diffusion des données ne devrait pas être une campagne de relations publiques, et ne vaut la peine que lorsqu'une communauté d'utilisateurs se construit autour de l'information publiée. En outre, la cible doit être clairement définie. Dans la province néerlandaise de Flevoland en 2012, une tentative de publication des données des instances publiques s'est avérée être un échec. L'on est parti du point de vue qu'entreprises et citoyens utiliseraient immédiatement les données disponibles pour la recherche, mais cela n'eut pas lieu. La plupart des intervenants étaient des spécialistes de l'informatique intéressés au par l'approche informatique, et n'ayant pas plus d'intérêt ni d'affinité pour ce qui concerne la responsabilité de la collecte et de la publication des données elles-mêmes⁵⁴.

50 “The use of IT tools in the fight against corruption in the Republic of Slovenia – Enhancing Transparency and Openness of the Slovenian Public Sector”, p5,6., United Nations Convention Against Corruption, Aug 2016, https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2016-August-22-24/Contributions_NV/Slovenia_EN.pdf

51 Idem.

52 “Cashing in on Open Data”, Information-Age.com, Sep 2011, Consulté en Avr 2017, <http://www.information-age.com/cashing-in-on-open-data-1656198/>

53 “PSI and Open Data”, Consulté en Mai 2017, <http://digitalbaltic.eu/psi-open-data/>

54 “Flevoland experiments with Open Data for eParticipation”, eParticipation.eu, 2012, Consulté en Mai 2017, <http://eparticipation.eu/2013/08/flevoland-experiments-with-open-data-for-eparticipation/>

Réputation

Au niveau du secteur privé, la popularité de la marque représente une mesure populaire du succès potentiel à l'avenir. Ceci est tout aussi relevant pour les instances publiques mais, vu le caractère d'autorité, il faut veiller à l'équilibre et au soutien minimum pour l'instance afin d'en préserver sa gestion. Au niveau du secteur privé il est souhaitable de miser sur l'aspect de "brand réputation". Les instances gouvernantes par contre ont plutôt besoin de vision à long terme et ne peuvent pas toujours se permettre d'opter pour la mesure la plus populaire. Les sociétés privées rencontrent logiquement leur propre intérêt dans le raisonnement alors que les instances gouvernantes doivent agir conformément à l'intérêt public. En libérant l'accès aux données à chaque fois que le public l'a réclamé suffisamment haut et fort, elle donne un mauvais signal. Il est important de savoir rapidement assimiler toutes les données générées par le citoyen et de savoir les traiter avec précision et libérer les données pertinentes de sa propre initiative de manière proactive. Il reste très important de savoir ce qui vit au sein des différentes couches de la population. À cet égard, le contenu généré par les utilisateurs (User generated content) est un cadeau qui doit permettre aux instances gouvernantes de naviguer, au lieu de suivre. En termes de réputation, les instances gouvernantes, surtout en ces temps de fausses informations (fake news) et de surabondance d'information, de se positionner également en tant que « marque fiable » en ajoutant un certificat ou une attestation à l'information qu'elle publie⁵⁵. Plus de contrôle sur les promesses politiques comme auprès de nos voisins du nord serait certainement une valeur ajoutée. Ils ont, eux, déjà longtemps l'habitude de vérifier les promesses à l'aide d'une équipe d'une 90-aines de personnes⁵⁶.

Communication

INTERPRÉTATION DES INSTANCES GOUVERNANTES DANS LES MÉDIAS

Lorsque l'autorité publique anticipe une interprétation en fournissant activement les données publiées, il crée une occasion immédiate de soutien politique à long terme. Des pouvoirs publics confiants respirent la confiance et postent activement des données accompagnées d'une première interprétation. La dynamique de fourniture de données aux citoyens permettant à ces derniers d'exercer une forme de contrôle contribue au renforcement de la confiance.

PROMOTION

Comme indiqué, la publication de données ne mène à rien si elle n'est pas accompagnée par la création d'une communauté d'utilisateurs et ne bénéficie pas d'une certaine visibilité. Les données doivent être facile à trouver et leur existence connue du public⁵⁷. À cet égard, La Corée du Sud et Singapour organisent des concours annuels axés sur le développement par des start-ups de nouveaux

55 "The Annotated 8 Principles of Open Government Data", Consulté en Mai 2017, <https://opengovdata.org>

56 "Politici kunnen ongestraft loze beloftes blijven doen", DeMorgen, Mai 2017, <http://www.demorgen.be/binnenland/politici-kunnen-ongestraft-loze-beloftes-blijven-doen-bb722885/>

57 "The Annotated 8 Principles...", Idem.

services et avantages créés à partir de données officielles rendues publiques et destinées aux citoyens. Dès lors, toute l'attention se concentre sur les nouvelles données, ce qui crée d'emblée, auprès des citoyens, une raison pour les aborder de façon positive. Cela témoigne d'une attitude réceptive des instances publiques aux opinions et aux suggestions. Les compétitions sont par ailleurs une précieuse source de talent, stimulant auprès des collaborateurs des services administratifs actifs l'envie de participer et renforçant l'effet de communauté d'utilisateurs⁵⁸. Deux fois par an, Disney tient des concours d'idées afin de stimuler l'expérience utilisateur et d'autre part la cohésion au sein de son personnel⁵⁹. À l'inverse, la ville danoise Odense dût constater l'échec de sa plateforme d'étude Studiebyen en raison d'un manque d'interaction et du fait qu'elle aurait dû donner plus d'importance aux concours⁶⁰.

Applications

En Belgique, l'incapacité apparente de réformer la justice est en grande partie due à la lourdeur du processus de décision, à la résistance de la magistrature, mais également à la mentalité, la politique d'achat et la vision⁶¹ ⁶². Une application telle que « Abgeordnetenwatch » (également connue sous l'appellation Open Parliament, voir plus loin) pourrait s'appliquer dans le processus de prise de décision en Justice. Cela permettrait aux citoyens et aux journalistes de pouvoir suivre les affaires et aurait pour conséquence d'exercer une pression sur les dossiers sur lesquels personne ne travaille. Des situations comme l'on peut les constater à Nivelles, où des dossiers restent suspendus 26 mois durant devraient rapidement alerter les politiques UE⁶³.

MISE EN ŒUVRE

Surveillance

Le suivi et la surveillance des nouvelles technologies et processus sont indispensables à la mise en œuvre réussie d'une innovation technologique. La transparence ne consiste pas seulement à ouvrir l'accès aux données mais elle requiert aussi que soit communiquée une information claire sur le mode de production de ces données et sur le monitoring qui s'y applique⁶⁴. Toutefois, le danger du monitoring réside dans le risque de s'appuyer uniquement sur la technologie et sur des indicateurs

58 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

59 Dilip Bhattacharjee ea, "The Secret to Delighting customers: Putting employees first.", McKinsey & Company, Maa 2016, <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-secret-to-delighting-customers-putting-employees-first>

60 "Studiebyen Odense", eParticipation.eu, 2013, Consulté en Mai 2017, <http://eparticipation.eu/2012/10/studiebyen-odense-odense-the-city-of-studies/>

61 "De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014", p2, Justitie.belgium.be, Consulté en Avr 2017, <https://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/De%20hervorming%20van%20de%20rechterlijke%20orde.pdf>,

62 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

63 "De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014", Idem.

64 "Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.", Idem.

mesurables là où un contrôle de qualité effectué par un être humain offrirait un bien meilleur jugement à la fois de la cohérence et de la pertinence de tous les aspects⁶⁵.

Mesurable ou non ?

Il est important de ne pas se laisser aveugler par de belles statistiques faisant état du nombre de téléchargements et des ensembles de données publiés. Ces soi-disant ‘vanity metrics’ détournent notre attention de la réalité⁶⁶. Une bonne question serait de savoir si les données rendues publiques ont un effet positif sur le PIB et si oui, lequel ? Rendre mesurable ce qui l’est difficilement, ou faire un suivi actif des effets sur la population devrait constituer une mission essentielle dans le cadre d’une approche fondée sur une gouvernance « Transparente ». Ainsi l’on peut opter de rendre en priorité certaines données publiques. La police des Pays-Bas, « Nederlandse Politie », conseille de gouverner moyennant une approche préventive et d’adopter différentes formes d’interventions au lieu de se laisser guider par des chiffres aveuglants. Le taux de succès combiné dans ce contexte est plus difficile à établir. Une approche de bon sens est dès lors un facteur indispensable à adopter lors de l’interprétation de statistiques, de même que la remise en question de la façon de les mesurer, même si ceci pourrait complexifier les comparaisons à long terme⁶⁷. À cet égard, Le rapport de police des Pays-Bas “Handelen naar waarheid” renvoie vers un “adjudant au crayon rouge” (‘adjudant met het rode potlood’) comme exemple d’exécution du contrôle qualité⁶⁸. D’un autre côté, l’on observe une baisse de la volonté de déclarer lorsque la confiance dans les services de police fait défaut. Par conséquent, les chiffres faisaient état d’une baisse de la criminalité là où ils pourraient démontrer un critère bien différent qui est une insatisfaction, voire une forme de protestation des citoyens⁶⁹. La théorie voudra que cette statistique semble positive bien que la réalité aille totalement dans le sens inverse.

Steven De Smet dénonce également l’impression trompeuse que peut nous donner des chiffres comme par exemple le nombre d’agents par habitant. En effet le nombre d’agents par habitant ne produit aucunement une échelle de mesure de la sécurité.⁷⁰ Il est possible de mieux mesurer aujourd’hui ce que nous devons faire dans ce cas ou du moins faciliter cette tâche pour que quelqu’un d’autre le fasse à notre place. Cela est rendu possible en garantissant le captage de données fiables et en les rendant accessibles. Dans ce contexte, nous avons l’exemple d’un très beau projet réussi au New Jersey, lequel a été conduit sous la direction du District Attorney Anne Milgram (voir Chapitre collaboration intergouvernementale).

65 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p19.

66 Sujana Patel, “Why you should ignore vanity metrics and focus on engagement”, Forbes, Mai 2015, <https://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2015/05/13/why-you-should-ignore-vanity-metrics-focus-on-engagement-metrics-instead/#7e1734412a98>

67 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p88.

68 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p19.

69 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p90.

70 Steven De Smet, “De Nieuwe Politie”, Lannoo Campus, Dec 2012, p200.

Phase expérimentale

L'on peut toujours considérer l'usage d'une nouvelle technologie comme expérimentale, quelle que soit la qualité de sa préparation et de sa mise en œuvre. Même si le projet a déjà connu un succès ailleurs, il faut toujours attendre de voir ce que cela donnera dans un nouveau contexte, une nouvelle culture etc. Au lieu de se donner totalement en une fois dans cette aventure, il est bien plus judicieux de faire participer les fonctionnaires et les utilisateurs finaux à des micro-expériences dès le début du projet. Cela permet de faire le lien avec leur tâche, et de poser un regard lucide sur l'avenir tout en permettant de détecter de potentiels problèmes en amont, et ce, d'une façon bien moins onéreuse.

Nous avons pu observer un exemple douloureux à cet égard dans le secteur privé au Royaume-Uni. La société américaine Nextdoor qui propose une application « vous et vos voisins » reprit l'application anglaise « Streetlife ». Cette transaction s'est avérée être un pari perdant dès lors que les adresses de Nextdoor étaient publiques et que les utilisateurs de Streetlife ne trouvaient pas grave de se retrouver tout d'un coup avec leurs adresses publiées, et ce sans en avoir donné l'accord au préalable. Un autre exemple est à signaler avec Twitter qui fut alors l'objet d'une multitude de réactions de consternation lorsqu'une femme qui se cachait depuis des années de son ex-époux agressif, reçut soudainement sa visite⁷¹. Il existe donc bien des nuances et des variations portant sur les attentes des citoyens ; un paramètre qui dans les exemples précités n'a pas été anticipé.

Vitesse d'ouverture de l'accès

Beaucoup de données sont déjà disponibles, mais restent dispersées sur différents départements ou régions. Il est possible que, lors de l'ouverture de l'accès aux données, les citoyens ou les entreprises soient plus rapides à créer des liens entre elles et de pouvoir en tirer des conclusions. Avant de rendre les données publiques, les autorités gouvernantes peuvent opter pour la création d'un niveau intermédiaire permettant la consultation des données par tous les services sans pour autant qu'elles ne puissent sortir des serveurs des pouvoirs publics. Ceci laisse de la marge à l'anticipation moyennant une version bêta dotée d'une propre interprétation. Il faut, toutefois, toujours veiller à ce que le lecteur de cette interprétation puisse remonter jusqu'aux données pour les retrouver dans leur format brut⁷².

Une chaîne complète

Les instances publiques sont chargées du défi important de ne pas considérer le concept d'"Open Data" comme un projet mais comme étant le nouveau standard. « La chaîne et le chaînon manquant » s'applique aussi dans ce contexte. Pour être complet, on commence avec la construction d'une vision générale sur la chaîne, accompagnée d'un plan multi-annuel et de la qualité des données captées à

71 Rory Cellan-Jones, "Streetlife users in Next Door privacy row", BBCnews, Fev 2017, <http://www.bbc.com/news/technology-38920906>

72 "The Annotated 8 Principles...", Idem.

la source. Cela souligne l'utilité de créer une version bêta à l'interne afin de se permettre d'isoler les zones à problèmes et de construire une communauté d'utilisateurs. Lors de l'ouverture de l'accès au public celle-ci est promue d'emblée et se réfère à la communauté d'utilisateurs. L'entretien actif et ses coûts anticipés couplés à la communauté d'utilisateurs sous-tendent le tout. Chris Dwelley de " Boston About Results » explique qu'à chaque démarrage de projet il est important de faire un "Data-life-cycle mapping", en d'autres termes d'anticiper la valeur et la continuité des données. Lors de la cartographie de celles-ci, il est aussi très important de veiller aux capacités requises pour la réalisation du projet.

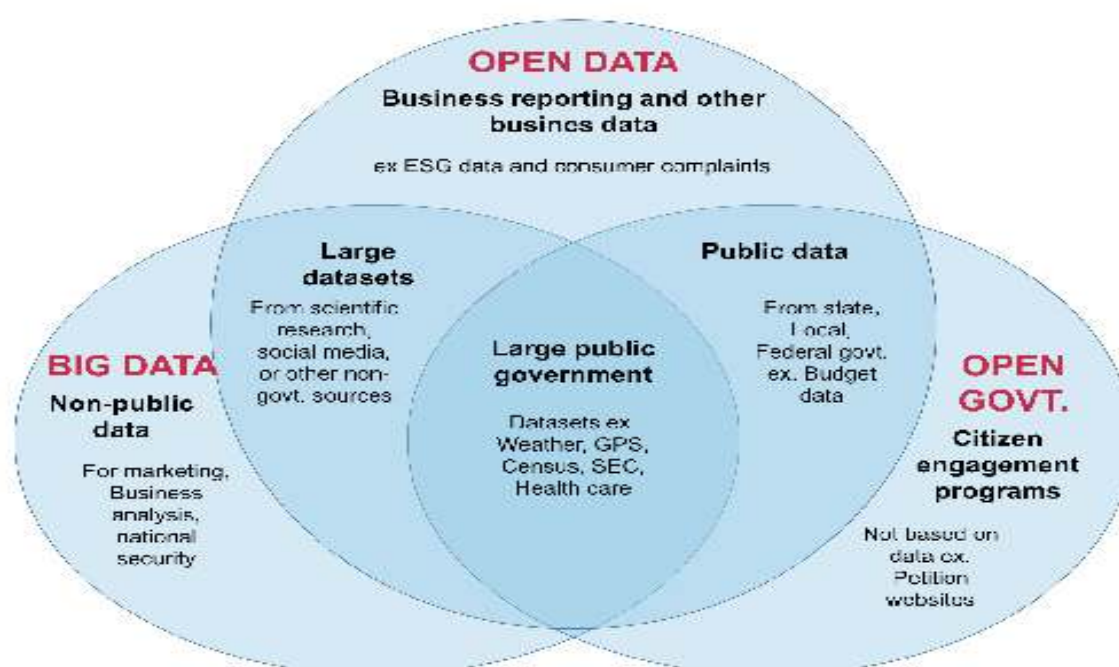
Récemment, La communauté de recherche "Harvard Research" a publié un rapport comportant des directives relatives à une publication de données publiques garantissant une protection de la vie privée à un juste niveau. Celui-ci est consultable sur leur site internet⁷³.

73 "Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.", Idem., p108-109.

CHAPITRE 2 : INCLUSION

Rendre les pouvoirs publics plus transparents par l'Open Data est une entreprise qui se fait principalement à sens unique. L'Open Government en revanche, fait référence à la participation active des citoyens dans la gouvernance. En rapprochant les citoyens des pouvoirs publics, ces derniers rapprochent également les citoyens entre eux. Les possibilités offertes par la technologie dans ce domaine ont connu une croissance très rapide. L'e-participation est le terme qui y fait référence.

L'e-participation fait plus précisément référence à l'utilisation des applications ICT pour accroître la participation citoyenne à la prise de décisions démocratiques.⁷⁴ L'un des objectifs est de mieux faire parvenir les opinions aux décideurs. Le processus de formation d'opinion devient plus transparent et plus interactif. Lorsque tout le monde peut participer à la prise de décision, on parle d'une gouvernance ouverte. D'où la référence à la gouvernance transparente « Open Government ». L'e-participation fait partie de cette approche. L'Open Data pour tout ce qui concerne le pouvoir public tombe également sous la qualification de gouvernance ouverte « Open Government ». Le chapitre 2 est en réalité une version plus approfondie du chapitre 1 dans lequel l'interaction remplace le trafic à sens unique.



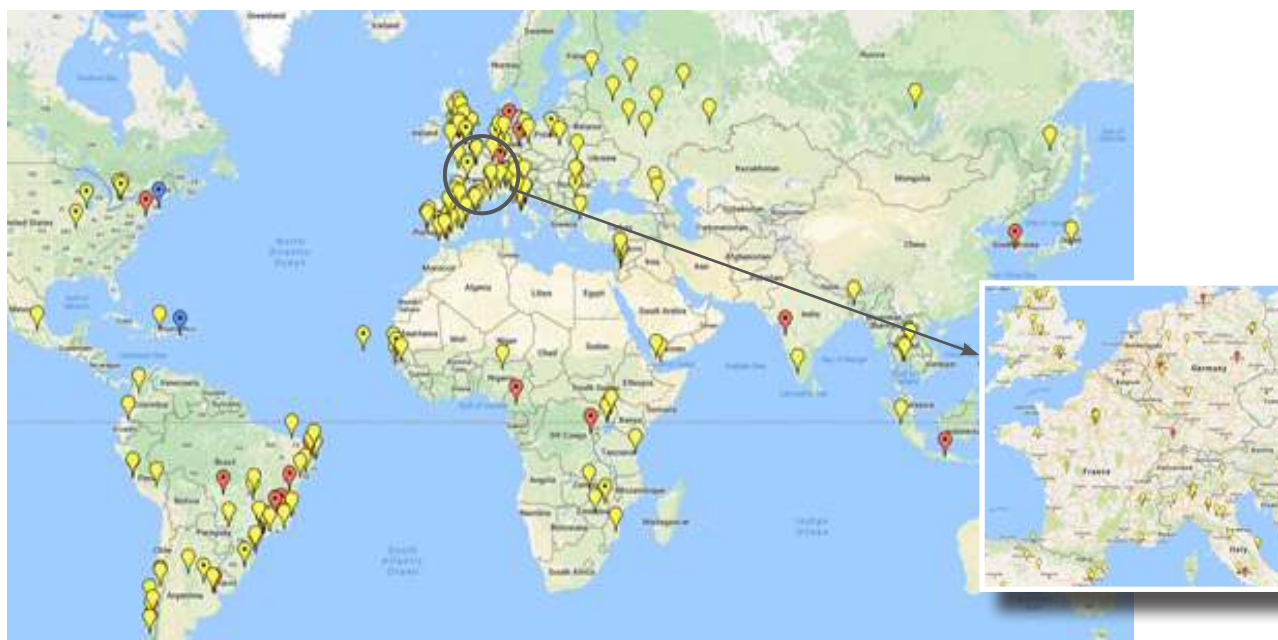
75

74 Tim Bonnemann, "What is e-Participation?", Intellitics, Consulté en Mai 2017, <http://www.intellitics.com/blog/2008/05/26/what-is-e-participation/>

75 Joel Gurin, "Big Data vs. Open Data – mapping it out", OpenDataNow.com, Nov 2013, <http://www.opendatanow.com/2013/11/new-big-data-vs-open-data-mapping-it-out/#.WRQxv0RBBOc>

Une étape supérieure consiste à prendre des e-decisions. Alors que l'e-participation se réfère principalement à l'implication personnelle, à l'échange d'opinions, et à la mise en œuvre des mécanismes de responsabilité et de transparence, la prise de l'e-décision facilite la participation à la décision au moyen de référendum. Il y a, à ce jour peu de cas connus de pays qui offrent aux citoyens d'exercer directement le pouvoir, même si, en matière de politique européenne récente, nous avons pu voir quelques référendums marquants. Au-delà des considérations politiques sur l'admission de la prise de l'e-décision ou non, viennent les considérations techniques qui pourraient avoir des conséquences importantes. Indépendamment du bien-fondé, les récentes plaintes portant sur le piratage du référendum sur le Brexit démontrent la sensibilité des interférences⁷⁶.

Les résultats de la Belgique en matière de participation citoyenne active laissent quelque peu à désirer. Pour illustrer : au niveau mondial, quelques 1500 lieux pratiquent le budget participatif « Participatory Budgeting »⁷⁷. Ceci représente une forme d'allocation démocratique du budget municipal. Les citoyens peuvent ainsi voter sur la priorité des postes auxquels des coûts doivent être alloués. Les thèmes les plus fréquemment ouverts dans le contexte du « Participatory Budgeting » sont plus particulièrement les budgets de l'éducation et de la politique du logement social. Les citoyens ne sont invités à décider que sur une partie du budget global⁷⁸. Cette mesure est surtout populaire en Europe et en Amérique du Sud. Cependant, en Belgique, aucune ville n'est mentionnée sur la carte du « Participatory Budgeting » représentée ci-dessous.



79

76 "Brexit Referendum website might have been hacked – UK Lawmakers", Reuters.com, Avr 2017, <http://www.reuters.com/article/us-britain-eu-website-idUSKBN17E0NS>

77 Lucy Chambers ea, "Technology for transparent and accountable public finance", Open Knowledge Foundation, 2012, p30-32, Consulté en Avr 2017, http://community.openspending.org/resources/gift/pdf/ttapf_report_20120530.pdf

78 Ernesto Ganuza en Gianpaolo Baiocchi, "The Power of Ambiguity - How Participatory Budgeting travels the globe", Journal of Public Deliberation, 2012, p1, <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol8/iss2/art8/>

79 https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1XSWIeYDu8G8JuwUV2KNfQ9K06EU&hl=en_US&ll=30.924487034419013%2C29.911737265624993&z=3

EXPÉRIENCE UTILISATEUR

L'objectif est prioritaire et l'expérience utilisateur est une question de papier cadeau. Cette réflexion mène parfois à ce que des services bien développés ne soient pas perçus positivement par le public. Le gouvernement est au service du peuple et se doit de rendre l'expérience de l'utilisateur le plus agréable possible. Un beau score dans ce domaine renforce le gouvernement. Là où, dans le secteur privé, parfois, l'on s'arrête trop au succès commercial, les pouvoirs publics ne peuvent pas considérer la capacité de connecter les citoyens comme un succès mais plutôt comme un moyen de les satisfaire. La satisfaction est l'un des aspects les plus importants pour susciter et maintenir le soutien du public pour la politique. Là où le secteur privé prête parfois trop d'attention à l'aspect commercial, le gouvernement ne doit pas s'axer sur l'accroche mais sur la satisfaction citoyenne. C'est la satisfaction sur l'intégralité de l'expérience de contact citoyen qui importe le plus.

D'autre part, l'attention pour l'expérience utilisateur mène au développement de meilleurs processus au sens large. Poser l'utilisateur en première ligne mène à l'essence du projet. Il est bien trop fréquent que des systèmes soient développés par des entreprises ICT et des bureaux de développement là où la réponse se trouve auprès du citoyen/utilisateur. Ce citoyen représente une vaste gamme d'âges et d'expériences digitales. L'e-participation permet aux citoyens de dire plus haut et plus clairement ce qu'ils attendent des instances gouvernantes, elle facilite également le contact citoyen au niveau des pouvoirs publics^{80 81}.

“L'utilisateur génère lui-même toujours plus de données, les échange et les compare” Le capital humain, ou la capacité de la population à aborder tous les services numériques, l'échange de données « Open Data » et d'opinions en ligne, déterminent à quel niveau de numérisation l'on joue. La construction du capital humain représente un défi en soi (voir chapitre capital humain). L'utilisateur génère lui-même toujours plus de données, les échange et les compare. Ces données ont parfois une valeur inestimable. Il y a dix ans, encore, l'on évaluait les hôtels à l'aide d'attribution d'étoiles, non seulement celles-ci sont devenues obsolètes en 10 ans, mais entre-temps elles ont même été abandonnées en Flandre. Le contenu généré par l'utilisateur sous la forme d'évaluations est devenu normal. Les utilisateurs sont mieux à même d'évaluer les hôtels que les organes spécialement développés à cette fin au sein du secteur hôtelier. La nécessité d'un organe intermédiaire est de ce fait devenu obsolète en raison d'une information immédiatement captée à la source.

Et cela va plus loin, les grandes entreprises constatent que leurs utilisateurs ont tendance à mieux comprendre l'organisation de l'entreprise qu'eux-mêmes. Pour illustrer : Adobe, connu pour sa vaste panoplie de logiciels spécialisés sur les activités créatrices propose un forum au lieu d'un helpdesk. Et Adobe n'est pas une exception. Au lieu d'engager du personnel pour faire le suivi des e-mails, il a engagé des modérateurs qui suivent les discussions et s'instruisent en cherchant des réponses lorsque la communauté d'utilisateurs n'aboutit pas à celle-ci. Dans la plupart des cas, la communauté

80 Tony D'Emidio, "Improving the customer experience to achieve government-agency goals", McKinsey & Company, Feb 2017, <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/improving-the-customer-experience-to-achieve-government-agency-goals>

81 Jan Nolf, "Justitie is oorlog", DeRedactie, Mars 2015, <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/opinieblog/opinie/1.2277235>

d'utilisateurs est capable de répondre à la question. Ce forum est une source immédiate et précieuse d'informations pour Adobe dans le cadre du développement de leurs nouveaux produits. C'est un excellent exemple d'une bonne gestion de la relation client rendue efficace par une interaction structurée.

Une Page Facebook comme « Tu es de Roeselare si ... » compte plus de 12.000 membres Soit 20% de la population locale totale. En plus des faits divers, le groupe fait état des mécontentements des uns, comporte des demandes de clarification d'autres etc. L'e-participation est un fait, les seuls à ne pas participer activement sont ironiquement les pouvoirs publics eux-mêmes. Je suppose que s'il y a du chahut dans le groupe : « Tu es de Roeselare si ... », le conseil municipal en sera rapidement informé. La question à se poser est de savoir si Facebook constitue un canal idéal. En réponse à cette question, la commune de Roeselare a créé le numéro 1788 qui peut être contacté en ligne pour signaler les frustrations liées au domaine public. Ceci est une bonne alternative pour tous ceux qui ne sont pas adeptes des réseaux sociaux.

Quora et Reddit sont de merveilleux exemples de communautés d'utilisateurs qui s'échangent des informations depuis le « wisdom of the crowd ». Quora est construit à partir de questions, Reddit est construit à partir de sujets. Où est notre communauté citoyenne d'utilisateurs permettant aux citoyens de poser leurs questions ? Une personne qui vient d'emménager dans une autre région et recherche des informations sur la sous-location Airbnb dans son appartement de trois pièces trouvera éventuellement plus rapidement des informations claires auprès d'une autre personne ayant fait les mêmes démarches auprès d'une instance publique qui n'a pas toujours autant d'expérience en la matière et n'est peut-être pas au courant de la dernière mise à jour de la législation. Ceci n'est pas un reproche à l'endroit des employés des services publics. Il est logique qu'une personne qui a récemment fait des démarches pour obtenir les autorisations nécessaires soit plus à même de décrire l'expérience utilisateur qu'une autre qui n'a pas suivi les étapes du processus jusqu'au bout et n'est responsable que pour une partie de celui-ci. Le fait qu'une thématique puisse être discutée publiquement constitue en soi une source précieuse d'informations pour les services publics, lesquels ont donc tout intérêt à se sentir concernés dans ces discussions.

“Quora et Reddit sont de merveilleux exemples de communautés d'utilisateurs qui s'échangent des informations depuis le 'wisdom of the crowd'”

La participation active signifie également qu'un avertissement légal est nécessaire pour protéger le gouvernement ou l'utilisateur une fois la conclusion mise en pratique. Si pour l'une ou l'autre raison celle-ci s'avérait non-valide, qui aurait raison ?

Quora et Reddit fonctionnent également au moyen d' « upvotes » pour garder l'aperçu. Quelqu'un pose une question à la communauté d'utilisateurs qui lui répond et évalue quelle réponse était la plus adaptée. La communauté d'utilisateurs contrôle ainsi sa propre spontanéité grâce à une plateforme claire tout en limitant le rôle du modérateur. Rien n'est donc impossible, car le secteur de l'industrie hôtelière est une industrie globalement mature mais qui a rapidement évolué du fait du système d'évaluation par des avis. Il ne serait pas étonnant dès lors, de voir dans un avenir proche un système d'évaluation et une communauté des usagers des services publics. (Voir aussi l'e-participation

ci-dessous). Si ceci n'est pas organisé par les instances gouvernantes elles-mêmes, il y a de grandes chances que cela se crée à partir de la base (voir Abgeordnetenwatch ci-dessous).

L'attention pour l'expérience utilisateur peut ainsi conduire à la conclusion que l'utilisateur peut effectuer de nombreuses tâches pour autant que l'infrastructure y soit propice. Disney récompense ses employés avec des « pins » permettant à tous de voir à quel point une personne en particulier contribue à l'expérience utilisateur. « L'expérience utilisateur constitue le point critique ».

Quant à la valeur de la communauté d'utilisateurs ; nous n'estimons pas à sa juste valeur le concept de « Wisdom of the Crowds ». Une expérience récente de Boston MIT a révélé qu'un groupe de 1000 étudiants avait réussi à prédire le prix fluctuant de l'or et l'indice S & P 500 des semaines à l'avance avec moins de 1% de marge d'erreur. Ce même concept de « wisdom of the crowds » ne fonctionne toutefois que dans certaines circonstances. Lorsque la répartition des réponses possibles se compose de façon exponentielle plutôt que linéaire, la réponse moyenne de l'ensemble du groupe semble toujours erronée⁸². Ainsi, la force de la communauté d'utilisateurs peut être très importante, mais ne devrait pas être appliquée sans précaution. La « wisdom of the crowds » peut aussi se manifester sous forme de course à la sensation.

TECHNOLOGIE OPEN SOURCE

L'Open Source est une application élaborée par les autorités publiques et invitant à la participation citoyenne. Il s'agit dans cas ci d'un logiciel accessible sans payer de licence. Ce logiciel est habituellement créé par une communauté d'utilisateurs composée de programmeurs. Concrètement, cela signifie que les citoyens peuvent contribuer à la construction d'applications technologiques en programmant à partir de leur domicile. Ceci fut appliqué plusieurs fois avec succès dans la pratique, mais il y réside un risque sous-jacent. L'Open Source doit être traité avec prudence pour plusieurs raisons. Il y a le risque de dépendance au système, et un service public pourrait se retrouver dans une impasse si le support à la communauté des utilisateurs de l'Open Source est défaillant ou inexistant.⁸³

En second lieu, l'on a l'impression que la solution que constitue l'Open Source est toujours la moins onéreuse, or il existe des exceptions. En effet, il ne faut pas oublier les obligations qui prévaudraient sur le fait de rendre public la version personnalisée du service public. L'Open Source va souvent de pair avec une forme de droits d'auteur créant ainsi des obligations⁸⁴. L'on considère enfin que l'usage de l'Open Source va de pair avec un risque accru pour la sécurité. Cela n'empêche pas que la solution Open Source soit généralement moins onéreuse et plus transparente. L'Open Source a également droit à une évaluation équitable lors de l'achat à moins que cela ne soit expressément exclu par la loi⁸⁵. Lorsque certains ministères ou organismes utilisent et adaptent des logiciels Open Source aux

82 Doug Moore, "How the wisdom of the crowd works, and why it can fail.", Clearerthinking.org, Avr 2016, <https://www.clearerthinking.org/single-post/2016/04/07/How-the-wisdom-of-the-crowds-works-and-why-it-can-fail>

83 "A Guide to Open Source Software for Australian Government Agencies", Australian Government Department of Finance and Deregulation, Jun 2012, p6,19, <http://www.finance.gov.au/files/2012/04/AGuidetoOpenSourceSoftware.pdf>

84 Idem, p20.

85 Idem, p18.

besoins spécifiques de leur fonctionnement, d'autres services similaires peuvent également utiliser ce logiciel ultérieurement. Après tout, il s'agit d'Open Source. À terme, nous avons donc beaucoup à gagner à utiliser les applications Open Source, par ailleurs, les nombreuses licences de logiciels devront se trouver un mode de financement propre. Nous devons donc bien peser les risques et les avantages et ne pas trop vite jeter la solution Open Source aux oubliettes. Les autorités publiques doivent surtout cultiver l'intérêt des développeurs d'Open Source pour la communauté d'utilisateurs. À court terme, il est plus sûr d'opter pour l'application Open Source dans des domaines à faible risque, des projets à faible importance et ponctuels qui sont proches du citoyen et pour lesquels une participation citoyenne représente un choix logique. À long terme l'Open Source représente une forme de pouvoir citoyen sur lequel l'on peut déjà anticiper.

A première vue, l'approche Open Source ne conduit pas nécessairement à un accroissement de la participation citoyenne dans la mesure où les personnes impliquées dans l'application Open Source peuvent provenir de n'importe quelle partie du monde. Nous devons observer l'approche au-delà de la demande initiale. Le concept Open Source est, par définition, une branche qui se ramifiera au fur et à mesure de sa construction. La vraie nature de l'Open Source se dévoile dès le deuxième et troisième niveau pour se clarifier de plus en plus ensuite. Ahora Madrid, une plate-forme citoyenne espagnole reprend le code Open Source de Zaragoza en vue de la préparation de son manifeste

“L'Open Source est une ressource puissante pour les ONG, chose à laquelle les autorités publiques feraient bien de se préparer”

électoral avec la participation du public.⁸⁶ Au niveau de la municipalité espagnole, ce sont surtout les citoyens qui ont lancé le mouvement d'où surgit de nouveaux équilibres politiques en marche. La plate-forme citoyenne Oviedo au Mexique s'est développée à partir du code Open Source Decide Madrid. La puissance de l'Open Source ne réside donc pas tant au niveau du développement d'une plate-forme pour Zaragoza, mais dans le fait que d'emblée d'autres organisations d'autres villes, peuvent immédiatement utiliser la même plate-forme à des fins similaires.

Peu importe la façon dont les autorités publiques appliquent ou non l'Open Source, l'Open Source est une ressource puissante pour les ONG, chose à laquelle les autorités publiques feraient bien de se préparer⁸⁷. Bernardo Gutierrez fait un plaidoyer passionné pour l'« Open Source City », organisée à partir de la base auquel réfère son manifeste « The Open Source City as the Transnational Democratic Future ». Plutôt que d'une communauté « Smart City » organisée à partir de sommet, l'Open Source facilite l'organisation à partir de la base.

« Code for America » est également convaincu que l'Open Source profite à la participation citoyenne et souhaite renforcer les liens entre les services publics et l'idée citoyenne CIO. Ceci afin de favoriser ; une collaboration d'un citoyen impliqué et d'un programmeur qui suivent les développements Open Data et Open Government de près et qui implique les citoyens le plus activement possible. Celui-ci peut -être un collaborateur recruté à cette fin, mais également un résident enthousiaste se profilant ainsi.⁸⁸

86 Bernardo Gutierrez, “The Open Source City as the Transnational Democratic Future”, Transnational Institute (TNI), 2016, <https://www.tni.org/files/publication-downloads/state-of-power-2016-chapter9.pdf>

87 Bernardo Gutierrez, Idem.

88 <https://www.codeforamerica.org/about-us>, Consulté en April 2017.

L'Open Source n'est pas encore très convoitée par les services publics. Seulement 23% des services publics indiquent utiliser des applications Open Source de temps à autre. Au Canada, par exemple, cette utilisation n'est que de 4%.⁸⁹

Mais encore une fois, IP est souvent un facteur clé de l'innovation et l'usage d'Open Source présente également de nombreux inconvénients et faiblesses. Le faible seuil d'accès peut augmenter l'afflux des citoyens aux initiatives en ligne ou s'avérer être une bonne piste pour des expériences ou pour des solutions temporaires peu onéreuses. Néanmoins, les pouvoirs publics doivent être en mesure d'assurer une qualité continue et une utilisation sécurisée des données dans l'environnement Open Source.

EXEMPLES DE SUCCÈS OU NON SUCCÈS AILLEURS

DATA.GOUV.FR (FRANCE)

Il y a quelques années cette plate-forme fut complètement repensée suite à une longue préparation au cours de laquelle la communauté d'utilisateurs a joué un rôle actif. Tout le monde y indiquait les données prioritaires à publier et tout le monde disposait de la liberté d'y poster ses propres interprétations⁹⁰. En outre, les citoyens peuvent d'eux-mêmes publier des données. Ainsi, Open Data a évolué vers l'e-participation. LA BASE ADRESSE NATIONALE en est le résultat. Ici, Les utilisateurs, en collaboration avec Open Street Maps, cartographient toutes les adresses en France⁹¹. L'intérêt du public a augmenté et le nombre de visiteurs mensuel de data.gouv.fr est passé de 75 000 en 2014- à 200 000 en 2017.⁹²

WETHEPEOPLE (USA)

Cet interface permet de poser des questions aux décideurs politiques en direct. La mise en place d'un système de signatures sert de régulateur entre les nombreuses questions et la capacité limitée de réponse. C'est ainsi qu'une question se partage via les réseaux sociaux et par courriel, lorsque la pétition dépasse un certain nombre de signatures, la Maison Blanche est obligée d'y répondre. La question est dès lors adressée à la personne concernée, laquelle doit formuler une réponse publique. Tous les signataires sont également informés de cette étape par e-mail.

L'impact de cette plateforme n'est plus à démontrer, il s'est manifesté à la façon dont l'administration Trump fut accusée de provoquer des irrégularités au niveau du compteur de signatures et la diffusion

89 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

90 "Impact of Open Government on Public Sector modernization policies", Transparency International Italia, Nov 2014, http://www.eupan.eu/files/repository/20141215142852_RomeDG_-_14_-_Impact_of_Open_Government_on_PS_modernization_policies.pdf

91 "The First French Collaborative National Database is now online and accessible", Le Portail de la Modernisation de l'Action Publique, Avr 2015, <http://www.modernisation.gouv.fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/open-datathe-first-french-collaborative-national-address-database-now-online>

92 "Impact of Open Government on Public Sector...", Idem.

de cette polémique à la télévision nationale^{93 94}. Depuis l'élection de Trump, la possibilité de répondre aux messages a été désactivée et bien que la demande de publier les données fiscales de Trump ait réunie plus d'un million de signatures, pour l'instant celle-ci n'a été suivie d'aucune réaction⁹⁵. Ceci est un bel exemple d'une plate-forme connue du public où les citoyens ont la possibilité d'exprimer leurs griefs et peuvent ainsi influencer l'ambiance régnante. Il est également intéressant de suivre la réponse politique à cette organisation citoyenne.

ABGEORDNETENWATCH "MEMBER OF PARLIAMENT WATCH" (ALLEMAGNE)

Ceci est un cas particulier. Ceci est une ONG, fondée en Allemagne en 2004, et qui trouve ses origines dans la recherche d'un canal de communication avec les politiciens. Grâce à la plate-forme, qui aujourd'hui est activement fréquentée par plus de 90% des politiciens allemands, les citoyens ont la possibilité d'adresser une question à une personne spécifique. Chaque mois, 300.000 personnes visitent la plateforme pour y poser 6000 questions en moyenne. Plus de 80% d'entre elles feront l'objet d'une réponse du parti auquel elles sont adressées. Les fondateurs favorisent transparence et responsabilité tout en insistant sur le fait que cette initiative doit provenir d'une ONG indépendante. En 2015, ils ont ajouté le « chèque pétition » aux fonctionnalités. Ce qui permet aux citoyens de se positionner sur les décisions politiques.

“La question qui se pose en Belgique est de savoir lequel verra le jour le plus rapidement : une transparence contrôlée par les autorités publiques ou une plate-forme indépendante telle que Abgeordnetenwatch”

Dans ce contexte, il est très probable qu'ils se soient inspirés de plateformes indépendantes de pétition très populaires comme SumOfUs et Avaaz. Abgeordnetenwatch est intégré comme canal fixe proposant un aperçu politique au niveau de plusieurs journaux allemands⁹⁶.

La question qui se pose en Belgique est de savoir lequel verra le jour le plus rapidement : une transparence contrôlée par les autorités publiques ou une plate-forme indépendante telle que Abgeordnetenwatch. Via Politikercheck.lu démontre en tout cas qu'Abgeordnetenwatch manifeste un certain intérêt pour une croissance à l'étranger. Le financement est assuré selon le modèle Wikipédia : les dons volontaires. Dans une interview, le fondateur Gregor Hackmack explique que

toutes les questions sont modérées dans un sens constructif. Cela ne peut pas devenir une plate-forme de frustration facilitant l'attaque sur les politiciens. L'accent est mis sur la réflexion, co-gouvernance⁹⁷ Une critique réside malgré tout sur le nombre de 300.000 visiteurs par mois représentant 0,4% de la population allemande, ceci même après 12 ans d'existence de la plate-forme. Doit-on en déduire que l'intérêt du public à participer activement à la politique est aussi faible ? Doit-on en déduire que les gens ne s'engagent que lorsqu'un programme particulier les concerne directement ?

93 Janko Roettgers, "White House petition site broken since inauguration weekend.", Variety, Fev 2017, <http://variety.com/2017/digital/news/white-house-petition-site-broken-1201977541/>

94 Blake Montgomery, "No, Signatures on the White House petition site aren't internationally frozen", BuzzFeed, Jan 2017, https://www.buzzfeed.com/blakemontgomery/signatures-on-the-white-house-petition-site?utm_term=.vsD5wyLOV#.xyD8Wov6V

95 Adi Robertson, "Will Donald Trump keep the White House petition site alive?", TheVerge, Mars 2017, <http://www.theverge.com/2017/3/22/15022050/donald-trump-white-house-petition-we-the-people-update>

96 <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestagradar-das-sind-ihre-abgeordneten-a-928365.html>

97 <https://www.abgeordnetenwatch.de/ueber-uns/mehr/international>

POINTS D'ACHOPPEMENT

Médias sociaux

Il reste un groupe important de personnes non-actives sur les réseaux sociaux. Ensemble, ils forment le groupe de personnes qui ne disposent pas de « comptes » et ceux qui disposent d'un « compte », mais ne postent délibérément pas, par manque de confiance en la plate-forme ou parce qu'elles ne souhaitent pas publier des opinions en ligne pour des raisons professionnelles ou personnelles. Lorsque les pouvoirs publics sont trop fixés sur leur présence dans les réseaux sociaux, ils complexifient le contact avec ce groupe absent. Ce fut également la conclusion de la ville finlandaise de Tampere, en ce qui concerne leur plateforme « Participating Tampere ». Une passerelle via une page Facebook est idéale, mais souvenez-vous qu'il reste beaucoup de gens qui n'aiment pas communiquer de cette façon.⁹⁸

Les réseaux sociaux ne sont pas transparents au sens strict. Il est difficile de trouver une conversation dans un fil continu d'échange. Ce n'est pas l'endroit idéal pour des conversations de fond, mais c'est souvent là où la conversation commence. La présence des pouvoirs publics est cruciale afin de repêcher l'échange et de l'aiguiller vers le site officiel. La municipalité danoise « Studiebyen Odense » et la municipalité irlandaise « Kerry » recommande de suivre cette solution, suite aux difficultés qu'elles ont rencontrées.⁹⁹

La présence des pouvoirs publics sur les réseaux sociaux est indispensable à la démonstration de leur engagement. Suite à une expérience, La ville estonienne de Tartu a démontré que les instances publiques peuvent toujours s'impliquer dans la discussion en ligne et la faire évoluer dans leur sens.¹⁰⁰ Mais ceci exige un exercice de style pour les instances publiques. Le langage utilisé sur les réseaux sociaux est assez éloigné du langage public officiel, lequel créera automatiquement une distance à l'égard du public.¹⁰¹

Les enjeux du moment

Les autorités publiques, peuvent-elles seulement se contenter de répondre aux attentes des citoyens ? Les médias à sensation sont fortement impliqués dans les réseaux sociaux, et ce qui s'y passe représente un signal de taille. Quelles sont les priorités ? Qu'est-ce qui est souhaitable d'avoir et qu'est ce qui représente une réelle urgence à traiter ? Il est de plus en plus difficile de se réfugier derrière l'absence de faisabilité technologique, par conséquent l'on doit savoir clairement savoir

98 "informing citizens on participation possibilities through Facebook", eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/informing-citizens-on-participation-possibilities-through-a-facebook-page/>

99 "Studiebyen Odense", Idem.

100 "Engaging citizen to the general planning of the city centre", eParticipation, 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/engaging-citizen-to-the-general-planning-of-the-city-centre/>

101 "Irish local authorities use of social media", eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/irish-local-authorities-use-of-social-media/>

pourquoi sciemment, l'on prête peu ou pas d'attention à certaines thématiques.

Dans son nouveau livre "De Nieuwe Politie uit 2012", Steven De Smet démontre comment les citoyens attirent l'attention sur les thématiques comme la mobilité et la sécurité routière au lieu de la sécurité en générale. Ceci fut l'objet d'un sujet du programme de la chaîne de télé VRT 'De vragende partij'¹⁰². Ce qui démontre que les citoyens raisonnent à partir de leurs intérêts propres. La sécurité routière est importante pour tous parce qu'elle est palpable dans le quotidien de chacun. Les concepts plus larges et plus abstraits qui sous-tendent l'intérêt général comme les finances publiques et l'éducation semblent alors moins urgent que la sécurité routière¹⁰³. On peut se remettre en question face à ce raisonnement. Peut-on partir de l'idée que le citoyen n'est pas toujours assez informé que pour pouvoir rédiger une liste de priorités représentatives ? Que le citoyen est trop rapidement attiré par « les questions du moment » ?

"Il y a un risque de sensationnel qui mène à mise en oeuvre d'agendas populaires de peu d'importance et entraînent vers des votes non productifs, toxiques demandant une autorité disproportionnée"

Il y a un risque de sensationnel qui mène à mise en oeuvre d'agendas populaires de peu d'importance et entraînent vers des votes non productifs, toxiques demandant une autorité disproportionnée. En effet, la plume la plus exercée n'est pas forcément celle qui offre la meilleure contribution, mais elle peut nourrir cette impression¹⁰⁴. Très récemment l'on nous a proposé une belle solution à ce problème par le biais d'un petit questionnaire de "compréhension à la lecture" afin de s'assurer que celui qui souhaite commenter le texte l'ait suffisamment bien compris et ait fourni suffisamment d'efforts que pour pouvoir formuler une réponse¹⁰⁵.

Lors d'événements, les citoyens sont plus rapides sur les réseaux sociaux que les autorités publiques, ce qui conduit à considérer très rapidement le 'wisdom of the crowd' comme étant une vérité absolue, laquelle doit être rectifiée après que tout le monde en ait tiré des fausses conclusions. Ce phénomène est propre à l'homme et aux réseaux sociaux. Les autorités publiques doivent continuer à participer au débat et à indiquer qu'ils ne disposent pas d'information correcte tant que celle-ci n'est pas disponible. L'attitude consistant à garder le silence en cas de problème est la pire réaction à avoir¹⁰⁶. Une présence suffisante est indispensable car même si une information n'est pas suffisamment fiable que pour la partager, il est important de pouvoir le dire aux citoyens et c'est cela qui fera le contrepoids face aux spéculations¹⁰⁷.

102 Steven De Smet, Idem, p246-247

103 Idem.

104 "The role of new technology in Participatory Budgeting", PBnetwork, 2009, p8, <https://pbnetwork.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/E-PB-Discussion-paper-2009.pdf>

105 "Eerst vragen beantwoorden, dan pas commentaar geven op het artikel", DeStandaard, Mars 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758602

106 "Irish local authorities use of social media", Idem.

107 Steven De Smet, Idem, p229

Be careful what you wish for

Tous les sujets peuvent faire l'objet d'e-participation ? Où poser la limite ? Une croissance de l'inclusion et une décroissance des coûts à long terme devraient faire partie des résultats attendus. En effet, ceci va un pas plus loin que la philosophie 'Open Data'. Même si l'on ne parle pas encore de "e-decision making" et que la participation des citoyens n'est pas obligatoire, il devient beaucoup plus difficilement défendable de ne pas systématiquement tenir compte des avis des citoyens¹⁰⁸. Le citoyen fait ce qu'il veut sur les réseaux sociaux, mais les autorités publiques peuvent sciemment orienter un certain nombre de sujets afin de déplacer le débat.

L'e-participation peut toutefois contribuer à la perte d'image connectée des services publics. Selon l'organisation anglaise "Participatory Budgeting Network", la valeur d'une discussion en face-à-face est bien plus élevée que les 'discussions virtuelles'. Le risque est que l'e-participation privilégie la quantité à la qualité¹⁰⁹.

De plus, l'on doit prévoir une stratégie pour aborder le problème du « Digital Divide ». Plus la participation en ligne prendra de l'ampleur, et plus la distance avec les 'non-digitals' qui sont toujours très nombreux se creusera. (Voir Chapitre Human Capital).

CRITÈRES DE SUCCÈS

Les médias jouent un rôle important et c'est une des leçons tirées par la ville estonienne Tartu. Le visuel joue un rôle capital et la façon dont les médias communiquent influence grandement les débats¹¹⁰. Le Vas Nazor tchèque (Your Opinion) est une application participative en ligne qui indique également l'importance de créer une connectivité visuelle¹¹¹. Chris Dwelley de " Boston About Results » nous explique que les médias contribuent à l'abordage de personnes réticentes dans le contexte d'un projet populaire.

Et en dernier lieu, nous ne pouvons pas oublier qu'"e-info" et "e-consult" peuvent être créés par la population au moyen des technologies actuelles et futures. Les applications autour de l'aspect de prise de décision "e-decision making" restent toutefois encore assez lointaines. En effet, les citoyens, en tant que groupe de personnes, ne peuvent pas prendre de décisions juridiquement valables, seul le gouvernement dispose des pouvoirs pour faire cela en leur nom. Bien que le thème e-decision fasse régulièrement débat, cela reste un concept théorique aujourd'hui. Nous connaissons bien le concept du référendum mais le référendum récent qui mena au vote du Brexit ne fut pas seulement initié par la demande citoyenne, mais fut plutôt le fruit d'un jeu politique hasardeux. La budgétisation participative (Participatory Budgeting) peut être une exception à petite échelle à cet égard, mais

108 "Expectations, background", eParticipation, Consulté en Avr 2017, <http://eparticipation.eu/expectations-background/>

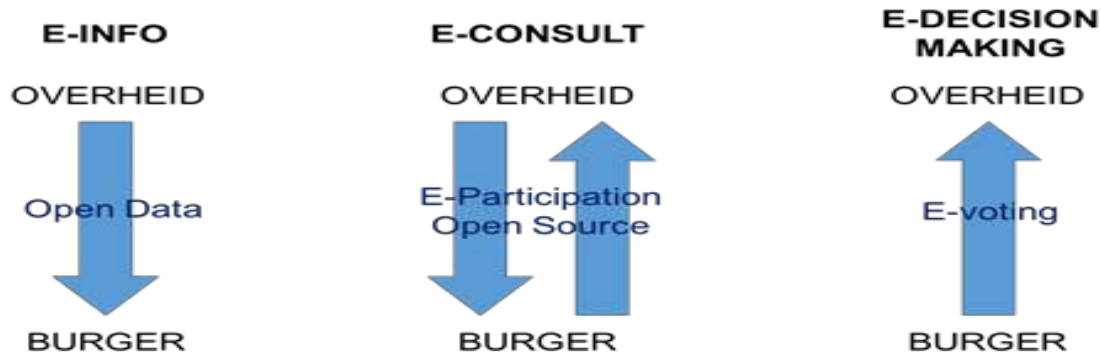
109 "The role of new technology in Participatory Budgeting", Idem, p6.

110 "Engaging citizen to the general planning...", Idem.

111 "Implementation of Vas Nazor system", eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/implementation-of-vas-nazor-system/>

souvent il ne s'agit que d'une petite partie du budget municipal. Compte tenu de l'existence mondiale de cette technique dans plusieurs municipalités, l'on peut supposer que le concept d'e-decision making prendra racine de façon similaire. Ceci sera néanmoins influencé par un aspect culturel. Au Brésil par exemple cette approche est une habitude depuis la fin des années 80 et il serait dès lors logique que la communauté d'utilisateurs embrasse beaucoup plus rapidement une version en ligne du fait de leur accoutumance à de la variante offline depuis de nombreuses années.

Un bel exemple en matière de e-decision making est « Boaty McBoatFace », le sous-marin, probablement le plus connu au monde. Le « Natural Environment Research Council » britannique avait invité le public à faire des propositions et à voter en ligne pour choisir le nom du nouveau bateau. Cette consultation conduisit au choix du nom « Boaty McBoatFace »¹¹². L'action suscita beaucoup de sympathie auprès des citoyens et créa une attention particulièrement élevée pour la mission britannique de l'Antarctique, même auprès d'une population qui en temps normal semble moins intéressée par la science ; ceci démontre le conflit avec l'usage du langage officiel. La solution trouvée fut de le baptiser du nom d'un sous-marin sans équipage appartenant au vaisseau le plus important. Ceci est une anecdote ludique mais démontre clairement qu'une fois la porte ouverte vers la concertation citoyenne, il est très difficile de faire marche arrière. Il est donc indispensable de tenir compte d'un scénario surprise de façon anticipative.



Explication de la terminologie

112 Katie Rogers, "Boaty McBoatface, what you get when you let the internet decide" The New York Times, Mars 2016, https://www.nytimes.com/2016/03/22/world/europe/boaty-mcboatface-what-you-get-when-you-let-the-internet-decide.html?_r=0

CHAPITRE 3 : COLLABORATION INTERGOUVERNEMENTALE

La dénomination ‘inter’ a trait à toutes les formes de collaboration entre les différents services publics et leurs services internes. Il va de soi que la collaboration est influencée par la technologie. Il suffit de penser à Internet, au GSM, mais également à Skype et à WhatsApp : des applications qui ont un impact important, pour comprendre que nous verrons plus que probablement arriver d’autres révolutions du même ordre. Beaucoup d’applications sont en développement. Il ne s’agit pas que de simples outils mais d’approches philosophiques comme par exemple avec le concept de l’Open Source. Comme nous l’avons exposé dans le chapitre 2 en parlant de l’Open Source City, ceci permet une nouvelle organisation citoyenne. Les pouvoirs publics seront-ils capables de s’adapter suffisamment rapidement ? La collaboration interne sera cruciale à cet égard.

“L’innovation d’aujourd’hui sera tout aussi rapidement dépassée par une nouvelle innovation. La capacité d’adaptation est dès lors bien plus importante que la technologie du moment”

Au lieu de vouloir adapter la collaboration intergouvernementale aux nouvelles technologies d’aujourd’hui, il est bien plus important de fixer une trame de collaboration qui soit en mesure de s’adapter à l’innovation permanente. Car l’innovation d’aujourd’hui sera tout aussi rapidement dépassée par une nouvelle innovation. La capacité d’adaptation est dès lors bien plus importante que la technologie du moment. Selon le rapport « Nederlandse Politierapport » nous évoluons d’un pouvoir public qui régit vers un pouvoir public facilitateur¹¹³. À Singapour, ceci est qualifié de Government 3.0¹¹⁴, et s’accompagne d’une nouvelle philosophie d’intervention des pouvoirs publics.

Désormais, nous nous retrouvons avec une trame au sein de laquelle nous serons confrontés à de l’innovation disruptive et incrémentale permanente. L’innovation incrémentale se profile sous forme de ‘sustaining innovation’. Celle-ci maintient la structure générale tout en tentant de l’améliorer au niveau de sa qualité et de son efficacité. Ceci ne pose pas problème pour autant que l’approche disruptive ne soit pas une meilleure alternative. Dès que celle-ci se présente, l’on peut questionner le budget destiné à l’innovation incrémentale et commencer à prévoir l’innovation disruptive.

Même, lorsque l’innovation disruptive fait défaut, la stratégie de ‘sustaining innovation’ doit pouvoir être remise en question. En effet, il est possible que les coûts permanents engendrés procéder à des améliorations mènent vers un produit qui dépasse les besoins au niveau des qualités. Dans le secteur privé l’on proposera un produit identique comme version « supérieure » dotée d’options supplémentaires, vendu à un prix plus élevé. Lorsqu’il est possible de proposer un produit parallèle à un coût supplémentaire au niveau des services publics, cette proposition va de pair avec la question éthique : quel est ce produit, est-ce qu’à ce niveau-ci, une différence de qualité de prix est justifiable¹¹⁵? Il existe une procédure d’urgence qui coûte trois fois le prix pour la demande d’un passeport international. Vous payez dans ce cas la rapidité du service. Il faut dès lors se poser la question de savoir si ce compromis est toujours pertinent, mais il est certain qu’il est toujours possible d’obtenir

113 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p10.

114 “United Nations e-Government Survey 2016”, Idem, p84-85.

115 William Eggers e.a., “Public Sector Disrupted...”, Idem.

un avantage pour un prix premium. Au niveau du passeport international, ceci ne semble préoccuper personne. Tout le monde semble trouver normal qu'il existe une procédure d'urgence plus onéreuse. Il est donc pertinent, dans le contexte de "Sustaining innovation", de se poser la question de la justification des coûts engendrés pour le produit et si ceux-ci se révèlent intéressants au niveau des revenus.

Le changement à cette cadence signifie que la nouvelle justice, la nouvelle police etc. ne sera à jour que pour une courte durée. Il nous faut une culture axée sur le changement continu, au lieu d'augmenter la pression jusqu'à une restructuration de grande envergure. Des services publics séparés en ce jour pourraient être jumelés à l'avenir et vice versa. Cela dépend de la valeur ajoutée de l'un pour l'autre. "Boston About Results" a démarré comme service public Open Data pour au final devenir le service analytique de la municipalité entière.

Qui dans cette philosophie de changement permanent, cadrée dans un avenir incertain, mesurera la nécessité d'innover ? Qui s'occupera de détecter la méthode novatrice originaire d'une zone de police régionale pour l'élargir au pays entier ? La police des Pays-Bas a déjà signalé la nécessité d'un bureau d'adoption de bonnes idées et l'idée d'un comité disruptif fait débat depuis quelques mois au sein du cabinet du ministre Jambon¹¹⁶. Nous avons besoin d'une cellule expérimentale au sens large (Experimental Unit). Je laisse aux experts le soin de déterminer si ceci est la même chose qu'un comité disruptif ou non. Le « Comité D » n'est défini que dans une certaine mesure et surtout décrit comme solution en situation de crise. Ce qui interpelle surtout dans ce contexte est la philosophie du travail ad hoc trans-départementale. Reste à savoir si l'effort sera permanent...

LA CELLULE EXPÉRIMENTALE (EXPERIMENTAL UNIT)

Nous remarquons que beaucoup de start-up ont des facilités à suivre la cadence de la disruption, là où les grandes entreprises ont plus de mal à moderniser leur organisation. Nous ne pouvons cependant pas nous leurrer. La définition "start-up" s'applique aux entreprises en phase de démarrage et est bien trop souvent assimilée à la définition de nouveau type d'entreprise. Il y a 100 ans, il existait également des start-ups. Aujourd'hui, une entreprise peut connaître une grande croissance en tant que start-up puis, s'enliser en 7 ans dans sa structure et s'embourber dans la compétition avec de nouveaux concepts plus jeunes. La Start-ups constitue une phase. Quel est l'ingrédient qui rend cette jeune start-up et sa réussite aussi forte ? Nous pouvons rapidement énumérer quelques avantages comme la grande flexibilité, des coûts d'investissement réduits en comparaison avec de grands acteurs économiques et donc des échecs moins onéreux, des objectifs axés résultat au lieu de moyens, une équipe passionnée complémentaire dotée d'une vision claire sur l'avenir, une flexibilité interne du fait de l'absence de bureaucratie et une approche pragmatique et ouverte dotée d'une empathie culturelle et d'une grande capacité d'adaptation.¹¹⁷

Compte tenu du manque de structures hiérarchiques, les start-ups ont cette agilité extrême pour

116 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p87.

117 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p26.

prendre un nouveau cap. Cette capacité de redirection est un élément extrêmement important et renvoie à l'évaluation de sa propre activité. Dès lors que l'on peut se rediriger, parfois dans un sens différent de l'approche initiale, l'on peut obtenir de meilleurs résultats. D'après l'« Innovation Course » de Boston MIT, une ou deux redirections et adaptation du concept de base, appliquées en fonction des réalités des start-up à succès, leur permet d'obtenir de meilleurs résultats. Au départ, chaque start-up est une expérience par définition. Les chances de réussite de cette expérience dépendent de la préparation des personnes concernées, de leur passion, de la qualité de leur collaboration, de leurs connaissances préalables et de leur capacité d'analyse, mais également de phénomènes comme le sont la culture locale, la structure et la législation et surtout ne l'oublions pas, leur capacité d'adaptation à la réalité. Indépendamment des succès préalables, toute nouvelle implémentation reste une expérience de par le changement de quelques paramètres. Il se peut qu'elle parcoure un trajet sans faute, mais souvent quelque part surgit une friction. Ces frictions induisent la nécessité de redirection. La start-up peut à ce moment se réorganiser afin de trouver un meilleur équilibre tant au niveau de l'objectif que des moyens. Les pouvoirs publics, eux, sont souvent dans l'incapacité d'adapter l'objectif poursuivi, et ceci tout en ayant l'obligation de pouvoir redéfinir les moyens en permanence. Il faut, dès lors, prévoir la possibilité d'adapter l'objectif.

La théorie sur les conditions de start-up au niveau des pouvoirs publics n'est certes pas neuve¹¹⁸, dans la réalité, il ne semble pas toujours facile de créer ces conditions. Comment créer cette cellule expérimentale qui doit amener de la cohésion au sein des départements afin de faire remonter le meilleur de partout ? Au niveau du fonctionnement voici à quoi elle devrait ressembler : une telle unité ne devrait pas être définie à travers son contenu fixe, mais surtout à travers sa forme. Le contenu trouve son origine dans la découverte par deux collègues de l'opportunité de raccourcir un processus ou une chaîne de processus en proposant quelques adaptations ou une nouvelle approche pouvant mieux servir l'objectif final, ou encore être beaucoup moins onéreux. Ces personnes doivent pouvoir trouver un lieu de partage de leurs réflexions afin que l'innovation puisse être facilitée.

La cellule expérimentale doit fournir la forme : **l'espace, le personnel et la protection** d'une autorité supérieure afin d'introduire la phase expérimentale et de l'évaluer activement. Elle fournit, en parallèle, le support pour toutes les parties concernées. À cette occasion, la cellule expérimentale fera du travail de lobbying. Les cadres intermédiaires doivent être approchés de façon positive lorsqu'ils ont des projets en cours sous leur supervision. Le cas échéant, le cadre intermédiaire pourrait réagir de façon négative à l'initiative parallèle et temporaire qui les dépasse.

L'on recommande à l'unité expérimentale de fonctionner sous le mode **start-up**, donc à partir de la base. Les Start-ups sont ultra agiles au sein de leur environnement, également à l'interne. Leur potentiel est tellement grand que même les petites start-ups sont capables de détrôner des mastodontes. La cellule expérimentale n'est pas une start-up en elle-même mais crée des conditions de start-up au sein de la structure des pouvoirs publics. Toutes les start-ups à succès disposent

118 Mitchell Weiss, "Government Entrepreneur is not an Oxymoron", Harvard Business Review, Mars 2014, <https://hbr.org/2014/03/government-entrepreneur-is-not-an-oxymoron>

d'une **équipe** complémentaire et passionnée dotée d'une **vision et d'un objectif clair**. La cellule expérimentale attire **les bonnes personnes au bon endroit**, soit les personnes dotées de talents et de compétences appropriées et les personnes ayant le plus d'influence sociale au sein de leur département pouvant être l'ambassadeur de l'innovation. Ceci se pose en porte-à-faux aux schémas habituels au sein de l'administration, comme le sont la hiérarchie, les grades et les compétences ; ici il s'agit de compétences à innover. Oublions donc « les postes ». Ceci induit une préparation du personnel au changement à partir de la phase expérimentale¹¹⁹. Une équipe ad hoc se compose selon l'approche « faire réseau ». La cellule expérimentale doit veiller à ce que la pression de travail sur ces personnes soit diminuée afin de garantir les conditions optimales pour l'expérience.

Les Start-ups commencent en-dessous en produisant des résultats tangibles à micro échelle. La plupart des histoires à succès de start-up aujourd'hui concernent des activités axées sur l'utilisateur (user-focus). Qui est l'utilisateur, quel est l'objectif à court terme et à long terme et quels sont les questions motrices¹²⁰. Ceci induit une croissance extrêmement rapide à l'aide d'un produit 'good enough' moins coûteux et plus rapide que son équivalent¹²¹. Il revient à la cellule expérimentale de dénicher les innovations au niveau du fonctionnement quotidien et de créer la sphère indispensable à l'expérience tout en organisant la protection supérieure, là où responsabilité et vision se connectent à l'objectif principal¹²².

Imaginons certains collègues estimant pouvoir raccourcir une longue chaîne de procédures. Il revient à la cellule expérimentale de faciliter une chaîne procédurière temporaire **parallèle** au lieu d'éliminer l'ancienne méthode de travail et de développer la nouvelle méthode de travail en parallèle. Ceci permet d'imiter la croissance extrêmement rapide des start-ups. Ce qui crée, pour ainsi dire, une **compétition opérationnelle directe** au niveau des pouvoirs publics soi-disant exempts de compétition, couronnant de succès l'application gagnante jusqu'au moment où l'avenir la soumet à nouveau au défi. La cellule expérimentale doit également être capable de rassembler les bonnes personnes au niveau de la gestion du projet. Parfois, l'opération est un échec, ceci sans créer de coûts gigantesques, là où l'implémentation d'un nouveau système complet et un changement de structure pourrait générer un gouffre financier¹²³. La deuxième phase doit limiter les avantages pour les alternatives établies afin de permettre aux deux alternatives d'exister à des conditions similaires. Dès le moment où la meilleure alternative semble gagnante, l'autre devra être dotée du statut « dépassée » et se résumer à survivre le temps nécessaire au transfert vers la nouvelle façon de travailler. En fonction du type de processus, ceci peut devenir une question de semaines, allant jusqu'à quelques années. Plus vite le nouveau fonctionnement est

“La deuxième phase doit limiter les avantages pour les alternatives établies afin de permettre aux deux alternatives d'exister à des conditions similaires”

119 Joel Bellman & William Eggers, “The Journey to Government’s Digital Transformation”, Idem.

120 Idem.

121 William Eggers e.a., “Public Sector Disrupted...”, Idem.

122 Idem.

123 “Growth Strategies, Think like a start-up”, Forbes, Consulté en Avr 2017, <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/think-like-a-startup/&refURL=https://www.google.be/&referrer=https://www.google.be/>

adopté au niveau général et plus les besoins et les coûts de maintenance de la méthode de travail dépassée seront limités.

L'unité expérimentale ne doit pas nécessairement bouleverser les structures existantes, mais doit avoir suffisamment d'attention pour le pouvoir réel et les incitatifs au sein du cadre habituel. Il pourrait y avoir des motivations cachées allant à contresens des projets test.

Un bon départ ne mène à rien sans **le soutien des pouvoirs** au plus haut niveau. La cellule expérimentale doit donc chercher la personne ayant le pouvoir et qui embrassera le projet en lui offrant le soutien nécessaire¹²⁴. L'on pourrait, en quelque sorte, parler d'« d'ombudsmans » dotés de pouvoirs. Tant, au niveau politique, l'on peut parler d'engagement par rapport à l'objectif, la cellule expérimentale doit pouvoir jouir d'un maximum d'espace d'action. Celui-ci doit pouvoir générer **l'autonomie** nécessaire pour le projet test pour lequel il faut également un cadre légal. Cette autonomie doit être la plus large possible. La cellule expérimentale doit pouvoir faire des expériences transgressant les SPF's et les niveaux. L'autonomie augmente les chances de succès et contribue à l'attraction des meilleurs profils¹²⁵. Idéalement, le **budget** est libéré par la cellule expérimentale elle-même annuellement pourvue d'une somme précise et l'attribuant au projet, pour la simple raison que la cellule expérimentale doit fonctionner en détachement des saisons politiques. Ceci pour éviter que le budget d'un projet devienne l'objet d'une discussion politique causant à chaque occasion une perte de temps et un ralentissement en conséquence.

La plupart du temps, l'implémentation est une affaire d'étapes. Quel **type de démarrage** va mener vers l'effet tâche d'huile le plus naturel ? Il est suggéré de démarrer au sein d'une division qui est supposée y réagir le plus positivement. Les meilleures idées sont souvent issues de pratiques quotidiennes¹²⁶. Là, l'effet de contagion d'un petit projet à succès fonctionnant bien, peut contribuer de façon importante à une attitude motivée, et d'ouverture face au changement et à l'innovation auprès des collaborateurs¹²⁷. Cette cellule expérimentale est également chargée de l'évaluation des **sensibilités** d'un service particulier et du respect de celui-ci malgré l'expérience disruptive. Les secteurs de la défense, de l'énergie, et le juge disposent, par exemple, d'un seuil de tolérance bien plus faible envers des erreurs. L'impact des erreurs au sein de ces services peut-être extrêmement dévastateur¹²⁸. Un conseil en la matière consiste dans le développement de l'expérience au sein **d'autres services** d'ordre plus général, non liés à la fourniture d'une prestation de service au public en direct, mais plutôt axés sur l'adaptation de service sous-jacents. Ensuite, il faut créer un canal **parallèle** d'implémentation, lequel va au début, de préférence le moins longtemps possible, produire deux fois plus de travail sans caractère officiel mais exclusivement destiné à la comparaison de l'output Standard. À partir du moment où ces résultats tombent dans le cadre des tolérances minimales, ces résultats peuvent être juridiquement validés. Lors du récent débat concernant la digitalisation de la justice, la question de

124 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p53,54

125 Maureen Hoch, "Advice on running a Government agency like a startup...", Idem.

126 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem.

127 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p48

128 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

savoir si l'usage simultané de L'e-box et L'e-deposit pouvait mener au chaos s'était posée. Certains estiment que choisir de façon résolue l'une des deux approches est la bonne option¹²⁹. La réalité se servira le mieux à travers une existence parallèle lors de la phase expérimentale permettant, lors du développement général d'observer laquelle des deux sera la meilleure.

Seul 15% des innovations "e-government" sont couronnées de succès. Tous les échecs englobent une fortune. Ceci plaide pour des expériences et des échecs moins coûteux au stade de démarrage¹³⁰. En ces temps de restrictions budgétaires régulières au niveau du budget de la technologie, ceci relève même d'une obligation.

La cellule expérimentale doit prendre l'initiative de rechercher activement les points à améliorer et garder un œil critique sur le fonctionnement global de l'organisation tout comme sur le fonctionnement des différentes entités. Se demander ce qui pourrait être amélioré doit devenir un réflexe permanent. Ces éléments doivent être identifiés afin de pouvoir se poser la question de savoir si les adaptations souhaitées se situent au niveau du processus ou si le changement doit aller au-delà du cadre initial. Dans ce cas, il pourrait être intéressant de lister l'ordre de priorité et d'adaptation afin de garantir un flux optimal et complet du processus de changement. Le résultat visé doit être abordé de façon très réaliste. Quelle est la valeur ajoutée de l'automatisation d'un service si l'on sait d'avance que le contingent du personnel ne sera pas revu à la baisse dans les cinq années à venir ? Au cas où cela ne semblerait pas très sensé, il faut se poser la question de savoir si cela pourrait faire sens autrement.

Dès lors que les anciennes méthodes sont abandonnées et que la nouvelle méthode est arrivée à un stade de maturité, un terme peut être mis à la mentalité start-up. En outre, l'équipe peut être dissoute et ses membres peuvent intégrer d'autres cadres¹³².

129 "NVA waarschuwt voor chaos bij digitaliseren Justitie", De Tijd, Mars 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-federaal/N-VA-waarschuwt-voor-chaos-bij-digitaliseren-justitie/9871716>

130 "Success and Failure in e-Government projects", eGov4Dev, Consulté en Avr 2017, <http://www.egov4dev.org/success/>

131 Marc Clayton Hand en Rodrigo Davies, "5 examples that prove local governments can be like start-ups", Mic, Oct 2013, <https://mic.com/articles/67481/5-examples-that-prove-local-governments-can-be-like-startups#.KjxaR2kjE>

132 Pian Shu, "The long-term impact of business cycles on innovation: evidences of the Massachusetts Institute of Technology", Massachusetts Institute of Technology, Jul 2012, p5, <https://economics.mit.edu/files/7363>

EXEMPLES DE SUCCÈS OU DE NON SUCCES AILLEURS

Anne Milgram – New Jersey (USA)

En tant que responsable du département justice au New Jersey, Anne Milgram introduisit un changement de premier plan concernant l'analyse en profondeur des données des arrestations et des détenus à partir d'un captage complet et systématique d'informations dès le premier contact (touchpoint). La personne suivie dans le système sera rendue "visible en permanence" à partir de ce moment-là. Cela implique que l'on n'attende pas de nouveau "touchpoint" (lisez : un nouveau délit, une nouvelle interpellation, etc.) puisque le trajet customer/user journey est permanent dès la première rencontre jusqu'à la fin du traitement du dossier. L'attente fait partie de l'expérience utilisateur, mais ne représente pas un touchpoint. Un dossier est observé de façon proactive en ce qui concerne son évolution etc. ... Le premier volume significatif de données analysées permit à Mrs. Milgram de tirer la conclusion que l'insécurité était plus liée à l'enfermement de profils erronés que du type d'action policière. Pour des délits mineurs, beaucoup de personnes en état d'arrestation furent finalement quand même incarcérées, là où beaucoup d'auteurs criminels de délits plus importants ont pu rester plus longtemps en liberté. Aujourd'hui, Le forecasting et le profiling permettent une meilleure vérification et un meilleur équilibre entre la sévérité du délit et l'enfermement. En observant les chiffres absolus, nous pouvons conclure que l'approche d'Anne Milgram est porteuse, mais ceci n'est pas l'avis de l'Avocat général Eric Holder qui prétend que cette approche défavorise les pauvres. Celle-ci affiche toujours 11 profils à risque plus élevé, ce qui mène vers une incarcération plus rapide pour des délits comparables. Au-delà de ce seuil, l'on ne tient pas compte de l'impact de cette incarcération sur l'avenir¹³³. Il n'en reste pas moins que la prestation d'Anne Milgram est remarquable considérant les délais restreints pour la phase de mise en œuvre transversale sur des services fonctionnant de façon très différente et délivrant des résultats aussi concrets.

“Lors d'un bon suivi avec bracelet électronique, la personne condamnée est responsable de sa propre surveillance, ce qui revient à sous-traiter le travail de gardien de prison”

Il est probable, que là où le ministre Geens considère des alternatives aux coûts élevés du système d'incarcération et de nos prisons comme par exemple la libération obligatoire lors de la prestation de la moitié de la sentence pour des peines allant jusqu'à cinq ans, l'approche d'Anne Milgram pourrait fournir de meilleures réponses¹³⁴. En incarcérant les personnes adéquates, l'on peut imaginer des peines alternatives et des bracelets pour d'autres. Tout le succès du bracelet électronique, qui est en soi une innovation technologique importante, dépend également du profilage

des criminels candidats à ce régime. Ce bracelet est aussi important car son coût est sensiblement moins élevé, ce qui provoque des effets d'entraînement positifs au sein d'autres départements. Les personnes portant un bracelet électronique peuvent travailler et entretenir leur famille, ce qui profite indirectement à la sécurité sociale. En outre la réinsertion sociale de la personne condamnée

133 Jessica Pishko, "Punished for being poor: the problem with using big data in the justice system", PacificStandardMagazine, Aug 2014, <https://psmag.com/news/punished-poor-problem-using-big-data-justice-system-88651>

134 Jan Nolf, "Justitie is oorlog", Idem.

est facilitée. Les améliorations en matière de justice profitent donc à d'autres départements. Cela réduit les effectifs de prisonniers et peut être à terme, le nombre de prisons et donc les coûts y afférents. Lors d'un bon suivi avec bracelet électronique, la personne condamnée est responsable de sa propre surveillance, ce qui revient à sous-traiter le travail de gardien de prison¹³⁵. C'est d'une part plus sécurisé et d'autre part moins coûteux, grâce à une bonne mise en œuvre de la technologie alors que dans le passé, l'option la plus sécurisée et la moins onéreuse s'opposaient l'une à l'autre.

Partout où l'on retrouve ce genre de dilemme, l'on peut se poser la question de savoir si dans le contexte technologique actuel, celui-ci est toujours d'application. Les gens pensent généralement que plus de prisons, conduit à moins d'insécurité. À travers ses analyses de données poussées, en plus du suivi de trajet scrupuleux, Anne Milgram nous a démontré qu'il est possible de fournir plus de sécurité avec moins d'incarcération¹³⁶ (voir ci-dessus). Si l'on poursuit avec l'opinion d'Eric Holder, un nouveau dilemme se pose : l'efficacité générale contre l'honnêteté individuelle. Quelle innovation pourra concilier les deux valeurs ?

Une affaire de contexte (Context-zaak) aux Pays-Bas

Cette affaire fait référence à une recherche de grande envergure au niveau des réseaux terroristes aux Pays-Bas¹³⁷. Là où, traditionnellement la police fonctionne à travers des avis de recherche et la récolte de preuves, l'approche fut axée autour de l'information dans le contexte de l'affaire (Context-zaak). Au lieu de concentrer ses efforts sur la récolte de preuves, l'attention peut être portée vers l'essence du problème, l'aide aux familles, l'élimination d'imams extrémistes des mosquées ou le retrait de passeport. Pour pouvoir réaliser ceci, il faut pouvoir prendre des décisions sociales en parallèle des décisions pénales et administratives, ce qui dans le cadre structurel est proscrit¹³⁸. Les services de police des Pays-Bas ont décidé de créer des points de contact afin de veiller au respect de l'objectif général et à la cohésion de l'organisation¹³⁹. Ceci démontre, à nouveau, l'importance de pouvoir travailler au-delà des limites interdépartementales lors de la phase expérimentale.

135 William Eggers e.a., "Public Sector Disrupted...", Idem.

136 Idem.

137 "De 126 jihadisten waar we bang voor zijn", Vrij Nederland, Fev 2015, <https://www.vn.nl/de-126-jihadisten-waar-we-bang-voor-zijn/>

138 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p61

139 Idem, p73,74

CRITÈRES DE SUCCÈS

Ownership

Tant au niveau supérieur que pour les autres il est important de s'approprier l'objectif au lieu des moyens¹⁴⁰ autrement, l'on se retrouve avec des situations dans lesquelles le moyen devient l'objectif¹⁴¹. Mis à part toutes les qualités de conviction que peut comporter une donnée statistique, il est indispensable de tenir compte de cet aspect. À cet égard, Steven De Smet mentionne les quotas d'amendes, dans 'De Nieuwe Politie'¹⁴². Il faut être prudent lors de la sous-traitance de missions publiques auprès d'entreprises privées. Les incitatifs qui en dérivent ne devraient pas surprendre. L'Ownership doit être axé sur des petits objectifs temporaires s'inscrivant dans un objectif organisationnel plus large, décrit dans la vision de l'organisation. Pour éviter le cloisonnement, il est important de remettre en question l'approche globale organisationnelle. À long terme, l'ownership peut avoir l'effet inverse escompté et mener à un cloisonnement¹⁴³.

Autonomie

La police des Pays-Bas démontre que le goût du détail des politiques et l'attention exacerbée portée sur le résultat par rapport à la façon de travailler mène vers une démobilité et une frustration auprès des travailleurs¹⁴⁴. Si l'on veut améliorer la chaîne complète, l'on doit donner suffisamment d'attention à chacun des éléments. Comme mentionné dans le chapitre « transparence » ci-dessus, cette fixation sur les détails est à son tour une conséquence d'une focalisation excessive sur le résultat chiffré.

Une fois l'appropriation fixée sur l'objectif, c'est autour de l'autonomie de prendre de l'importance pour la cellule expérimentale, afin d'éviter les ralentissements (ou de les limiter au strict minimum) lors de changement de gouvernement ou de crise¹⁴⁵. Une petite adaptation au niveau du département justice peut avoir un effet considérable au niveau de la sécurité sociale (voir Anne Milgram ci-dessus, page X). Raison de plus pour octroyer une grande autonomie à la cellule expérimentale qui peut poursuivre son expérience au-delà des limites structurelles. Une cellule pareille peut également prendre des initiatives et stimuler la collaboration entre les municipalités et les services municipaux. Il existe probablement déjà des organes pouvant prendre le rôle de cellule expérimentale, ce qui empêche de devoir toujours créer un nouvel organe.

140 "De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014", Idem.

141 Steven De Smet, Idem, p248

142 Idem, p247

143 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p85

144 Idem, p70

145 "De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014", Idem.

Surveillance

Chaque équipe même temporaire ou projet ponctuel se doit de s'évaluer en tant qu'équipe et en tant qu'individu, tant au niveau du contenu qu'au niveau de la collaboration et doit être soumise à une évaluation par une partie externe au niveau de son fonctionnement¹⁴⁶. Au près de la police des Pays-Bas (Nederlandse Politie) équipes prétendument prometteuses " Teams van de Toekomst" dédiés à faire remonter les méthodes idéales et novatrices ont connues une extinction sournoise de par un manque d'évaluation. L'innovation ne fut ni garantie ni continuée¹⁴⁷. Comme indiqué, l'on doit rester sur ses gardes et éviter de porter une attention excessive au résultat. Le processus complet est important. Chris Dwelley de " Boston About Results » conseille de travailler au moyen de cartes d'évaluation pour chaque département afin de mesurer et de stimuler l'implication de chacun. La valeur exacte de ces cartes n'est pas tellement importante, mais psychologiquement parlant, cela stimule un discours de proactivité au sein des collaborateurs.

Attitude critique

La réponse pour l'avenir se trouve souvent plus facilement en adoptant une attitude critique et ouverte qui permette de tout remettre en question, mais où la globalité est non seulement vue dans sa globalité mais également comme un ensemble d'éléments sous-jacents.

MISE EN OEUVRE

Publication des connaissances

Le transfert de connaissances va mener vers une meilleure propagation des bonnes pratiques¹⁴⁸. Par ailleurs, la publication peut éventuellement compenser le manque d'appui du pouvoir¹⁴⁹. L'on peut également appliquer l'évaluation mentionné dans le chapitre 2. Les connaissances peuvent être évaluées tout comme l'expertise de l'évaluateur. Ceci peut se faire, tant à l'interne qu'au niveau public. Reddit représente une base de données de connaissances très structurée et très complète. Pourquoi ceci serait-il inenvisageable au niveau des pouvoirs publics ?

Ne pas travailler à l'aveugle

Ce ne sont pourtant pas les bonnes pratiques que les collaborateurs attendent, ni les discours expliquant comment les choses pourraient être améliorées. L'on veut un aperçu de ce qui se fait aujourd'hui et de l'impact précis obtenu à partir du travail actuel¹⁵⁰. On ne veut pas travailler à

146 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p49

147 Idem, p25

148 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p25

149 Idem, p53

150 Idem.

l'aveugle. Ce n'est pas de cette manière que l'on s'implique. C'est pourquoi la transparence interne sur le processus complet est capitale. Une attitude critique, y compris envers le management est toujours la bienvenue.

Impact

Impact mesurable = savoir pourquoi l'on travaille = donner du sens = motiver = avoir une vision sur le trajet = ressentir le besoin de changement, le voir et vouloir le mettre en œuvre.

Les générations actuelles de starters aiment pouvoir faire la différence, avoir de l'impact. Pouvoir mesurer cet impact est un grand atout car cela permet d'accentuer la valeur et de détecter, comme avec un système d'alarme, une fonction n'ayant pas de valeur ajoutée car tout est supposé apporter une plus-value¹⁵¹. Cet impact doit pouvoir être mesuré.

Un démarrage logique

Pour poursuivre, il est important que tout soit observé dans sa globalité. Cela contribue à un démarrage logique. Celui-ci concerne le trajet de la première étape, qui peut démarrer sans trop de conditions en évitant trop de résistance et peut développer un précédent qui peut lisser l'accès pour une application plus complexe et une implémentation similaire dans d'autres parties de l'organisation. Le soutien du pouvoir en place est crucial, comme mentionné ci-dessus et doit pouvoir être garanti par la cellule expérimentale.

L'implication interne

Afin de mettre en œuvre une transformation digitale avec succès, il est indispensable que le processus complet aille de pair avec une approche d'ouverture. Les utilisateurs de l'innovation future doivent être impliqués rapidement dans le processus d'une part, voire faire le trajet commun au niveau de la réflexion pratique et d'autre part pouvoir se préparer mentalement au changement¹⁵²

151 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

152 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

CHAPITRE 4 : RESSOURCES HUMAINES

Analysons les compétences digitales des fonctionnaires, des managers et des citoyens. Quelle est la valeur ajoutée de la technologie si nous ne la comprenons ni ne la maîtrisons. Le « nous » est déjà d'emblée trompeur. L'évolution rapide, parfois révolution technologique au niveau de notre vie privée et professionnelle atteint une telle vitesse que l'on a du mal à suivre la cadence. N'oublions pas non plus le groupe de personnes n'ayant jamais eu d'expérience digitale. Il est évident que ceci se produit de moins en moins souvent au sein du monde professionnel et que c'est à l'employeur et aux collaborateurs de trouver une solution à ce problème. Par contre au niveau privé, personne n'intervient, tout en sachant que les services publics souhaitent de plus en plus se focaliser sur les services digitaux. Que fait-on de ceux qui ne peuvent pas suivre ? Combien de temps devons-nous maintenir une alternative physique à côté du service digital pour qu'un groupe, toujours plus petit, comme tout le monde, puisse rester en phase.

“Le fonctionnaire devra lui-même bouger son objectif d'un travail exécutif vers un travail de réflexion et de contacts personnels avec le citoyen”

Le changement ne s'annonce pas parce que tout fonctionne à la perfection. Justement, le changement s'annonce parce que l'on pourrait faire mieux et que parfois les fonctionnaires doivent accepter une réalité inconfortable comme l'action envers le changement¹⁵³. L'innovation technologique a pour conséquence que les fonctions exécutives se verront de plus en plus réduites à des processus digitaux. Ce qui implique que le fonctionnaire devra lui-même bouger son objectif d'un travail exécutif vers un travail de réflexion

et de contacts personnels avec le citoyen. Ceci mène vers une remise en question de l'organisation tant au niveau interne qu'envers les citoyens, tout en comptant sur la technologie pour une partie de travail quotidien toujours croissante. La technologie a permis la privatisation de la gestion du stationnement. La technologie ne pourra pas remplacer l'aspect personnel, mais créera plus d'espace et d'opportunités pour celui-ci et facilitera l'apprentissage auprès des collaborateurs. Un minimum d'investissement citoyen peut être attendu pour autant que les moyens et l'infrastructure rendent ceci accessible de façon honnête et aisé.

Notre pays ne produit pas de beaux résultats au niveau de ses ressources humaines, Comme indiqué ci-dessus dans 'La Belgique dans un contexte élargi'. Selon De Standaard, 1 belge sur 5 est incapable d'envoyer un courriel ou de surfer sur internet¹⁵⁴. En 2014, la Belgique se trouvait exactement au niveau de la moyenne de l'OCDE en ce qui concerne “# of citizens using internet to interact with public authorities”, juste au-dessus des 50%¹⁵⁵. De plus, la Belgique se retrouve sous la moyenne européenne au niveau du score du nombre de diplômés en matières STEM (Science, Technology, Engineering & Math)¹⁵⁶.

153 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p49

154 Ruben Van Lent, “Mai len of surfen, 1 op 5 kent er niets van”, De Standaard, Aug 2016, http://www.standaard.be/cnt/dmf20160830_02446380

155 “United Nations e-Government Survey 2014”, Idem, p142,162

156 “The Digital Economy and Society Index”, Europese Commissie, Consulté en Avr 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

POINTS DE FRICTION AU NIVEAU DES SERVICES PUBLICS

Le conservatisme

La mentalité de l'utilisateur final et de l'utilisateur professionnel joue un rôle capital. Souvent l'on préfère conserver ce que l'on connaît et ce que l'on a parce que ceci maintient l'ordre social et provoque moins de résistance. Lorsque tout reste en l'état, votre fonction et votre rôle dans cette fonction sont fixés à long terme et cela rassure. De surcroît, nous ne souhaitons pas trop bousculer les collègues en mettant à mal leur base sécuritaire. Cette mentalité appartient au passé. Elle est contre-productive au niveau sociétal et au niveau des pouvoirs publics comme organisation. De plus elle nuit à l'attractivité de votre propre profil professionnel sur le marché de l'emploi.

Il est toujours intéressant de faire des expériences en incluant les utilisateurs finaux, des fonctionnaires dans ce cas. Elles permettent de cartographier les attentes et le comportement. Cela permet de tenir compte des observations pour l'application réelle et l'anticipation au besoin de changement de mentalité éventuel¹⁵⁷.

Re-work

La nécessité de re-work est à l'origine d'une quantité de travail impressionnante. Ceci se produit lorsque dans la première phase du processus, quelqu'un envoie le travail de façon incomplète insatisfaisante à l'étape suivante ou lorsque quelqu'un, dans le sens général capte la mauvaise information. L'importance de bonnes notes informatives structurées au cours notamment d'un interrogatoire de police, doit être soulignée. L'on observe parfois un manque de réflexion sur l'élément a priori non-important à ses yeux qui pourraient être d'une importance capitale pour quelqu'un d'autre au sein de l'organisation¹⁵⁸. C'est également ici que l'on aborde l'importance de l'élément de mesure d'impact. (Voir ci-dessus) Ce qui pour l'un représente de l'information obsolète peut s'avérer crucial pour un autre. Comme indiqué au chapitre 3, les collaborateurs veulent et doivent pouvoir mesurer l'impact. En stimulant ceci tout le monde sera gagnant et s'en sentira mieux. Aligné au principe 'Once only', l'importance d'un captage unique et d'emblée en profondeur devrait déjà être clair, car ce principe est déjà activement promu et appliqué¹⁵⁹.

Continuer à apprendre

L'apprentissage isolé mène à la perte de connaissance dès le départ, l'apprentissage collectif mène à un apprentissage accéléré et à un meilleur ancrage des connaissances sur la longue durée¹⁶⁰. La

157 Mikko Annala, "Design for Government: Human-centric governance through experiments", Finland Government's Analysis Assessment and Research Activities, Sept 2015, p5-6, <http://www.demoshelsinki.fi/en/julkaisut/design-for-government-human-centric-governance-through-experiments/>

158 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p20,29

159 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p20,29

160 "Overheid mag gegevens maar één keer meer opvragen", Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning, Consulté en Avr

création d'une 'learning community' mène à une attitude plus positive des participants et au transfert de connaissances pratiques et palpables plutôt que l'apprentissage théorique. Cela induit une réflexion sur la façon de travailler et peut devenir la première étape d'alimentation d'une cellule expérimentale. Mais cela demande de l'espace. Cela peut se faire par le vécu d'expérience ou du moins par une stimulation d'une réflexion plus poussée. Là où, dans les proportions connues 70/20/10, en règle 10% du temps de travail est attribué au développement, l'on devrait pouvoir attribuer 5 à 10 % à des expériences. Il y a longtemps que Google introduisit la règle 20%. Même si celle-ci n'est jamais appliquée au sens strict dans l'entreprise, rien que son existence a créé un environnement d'ouverture, de compréhension et de flexibilité lorsque quelqu'un propose une idée¹⁶¹.

Au sein de cette communauté d'apprentissage d'utilisateurs, mais également plus largement au niveau de l'organisation l'atmosphère doit stimuler l'attitude suivante :

- L'erreur est permise mais seulement lorsque celle-ci est immédiatement reconnue
- Le leadership doit s'exercer comme un mentorat
- La façon de créer une équipe doit être clairement établie
- L'ambition commune doit être clairement présente¹⁶².

Il est dès lors plus propice de faciliter l'apprentissage dans un environnement connu avec des collaborateurs probables, que dans des conditions abstraites loin de la réalité. La police des Pays-Bas va plus loin, en passant par la promotion du 'teaching on the job', à côté du 'learning on the job' comme on peut le trouver dans des centres hospitaliers universitaires¹⁶³. Une plateforme forum de connaissances comme Reddit (voir Chapitre 3) peut également renforcer le transfert et l'acquisition des connaissances à l'interne. Mais pour les personnes habituées au Web, les choses changent également rapidement. Si avant l'accent se situait au niveau de la collecte d'informations et de connaissances, aujourd'hui il se situe au niveau de la limite et de l'interprétation¹⁶⁴.

2017, http://www.fedict.belgium.be/nl/over_fedict/nieuwsberichten/overheid_mag_gegevens_maar_een_keer_meer_opvragen

161 Jillian D'Onfro, "The truth about Google's famous '20%' time policy", UK Business Insider, Avr 2015, <http://uk.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4?r=US&IR=T>

162 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p48

163 Idem, p93

164 Steven De Smet, Idem, p204

FREINS CITOYENS

Dans ce contexte, le problème se situe principalement dans l'absence de formation des personnes déjà diplômées et non confrontées aux applications digitales dans le contexte professionnel. Il peut s'agir d'un quadragénaire qui restera tout aussi écarté de l'information dans les 40 ans à venir. À côté des connaissances, cela concerne également les mentalités. Et malgré l'imbrication de la mentalité et de la culture nous pouvons quand même rester optimistes.

“Les services policiers ont observé une plus grande collaboration citoyenne en matière de signalement d'actions suspectes depuis les attentats de Paris, Bruxelles et Zaventem. Entre-temps notre pays compte également déjà 919 Partenariats Locaux de Prévention (PLP) ce qui signifie un accroissement de plus de 200 depuis 2015. « Notre impression est effectivement que le Belge va plus souvent tirer la sonnette d'alarme, mais d'une façon mature. Pas d'hystérie, mais une dose saine de vigilance”

Olivier Van Raemdonck

Porte-parole du ministre des affaires intérieures Jan Jambon (N-VA)¹⁶⁵

Ceci démontre qu'un changement de mentalité est parfaitement possible.

CRITÈRES DE SUCCÈS

Réceptivité par rapport au feedback

Fonctionnaires, citoyens, managers doivent tous collaborer à la réflexion sur notre avenir. Dans des environnements à risque élevé comme la médecine et l'aéronautique il est parfaitement normal de discuter le fonctionnement mutuel à tous niveaux. Cela contribue à la courbe d'apprentissage organisationnelle et individuelle¹⁶⁶. La capacité de voir la critique comme une aide, un effort et non comme une atteinte constitue un aspect important dans l'attitude générale envers la critique. L'idée d'une carrière à vie au sein d'un même service appartient définitivement au passé. Cette rupture a déjà été consommée, mais n'est toutefois pas encore acceptée partout. De plus en plus souvent le service concerné risque de disparaître ou la personne concernée risque de se retrouver avec une panoplie de compétences obsolètes. Se cramponner coûte que coûte pour des intérêts purement personnels ne peut que mener à l'auto-pénalisation à long terme¹⁶⁷. « Boston About Results » mentionne également l'existence de procédures pour forcer le collaborateur non motivé à participer ou de le sanctionner lors de refus. Compte tenu du succès visé d'un trajet complet d'innovation et le budget engagé, couplé à l'investissement des collaborateurs, ceci ne semble pas une mesure anodine.

165 “Vliegtuigspotters moeten luchthaven Zaventem meehelpen beveiligen”, De Standaard, Mars 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758402)

166 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p24

167 Idem, p84

Mobilité obligatoire

Afin de renforcer l'apprentissage permanent, la force de la diversité, la complémentarité et l'attitude générale envers le changement, la police des Pays-Bas impose la mobilité en combinaison de recrutements à durée déterminée et d'un entretien de mobilité à l'âge de 35 ans¹⁶⁸. Il est important d'indiquer que pour cette raison, la formation policière a été étendue au-delà du travail policier pour ce qui tomberaient à travers les mailles du filet en termes d'emploi. Aujourd'hui ceci est encore bien trop souvent le cas.¹⁶⁹ Les projets de la police des Pays-Bas pourraient s'appliquer aux services publics de manière générale.

Fonctions versus objectifs

Les personnes ne doivent pas être évaluées en fonction de la description de leur fonction mais sur la façon dont elles contribuent à l'objectif général. La mission doit être mise en lien avec les connaissances et l'objectif au lieu d'être liée aux postes¹⁷⁰.

La formation continue

La police des Pays-Bas prône la formation continue de son personnel à travers un nombre de points annuels à obtenir, tout comme l'ordre des avocats, des médecins, des comptables etc. ... Nous sommes favorables à ce système également¹⁷¹. Il n'y a pas de raison de ne pas fixer des objectifs élevés. La cadence toujours plus rapide du changement incite tout le monde à adopter une attitude similaire envers la formation continue. Cette attitude peut être considérée comme étant un soutien au développement personnel du collaborateur motivé, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation du service public.

MISE EN OEUVRE

Selon la police des Pays-Bas le succès dépend de la combinaison de la "mise en œuvre du talent, du degré de développement, de la maîtrise et de la capacité de mouvement " représentant le fameux triangle du succès¹⁷² ".

Souhaitable contre réalisable

La mentalité appropriée est celle de l'ouverture à toute forme de changement y compris au niveau de l'attitude. Pourtant nous ne pouvons pas être naïfs à ce niveau et devons partir de la situation actuelle.

168 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p81

169 Steven De Smet, Idem, p203

170 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem

171 Idem, p46

172 Idem, p51-52

Il y a une différence entre ce qui est souhaitable et ce qui est réalisable. Les réelles améliorations ne peuvent être atteintes qu'à partir d'actions générées depuis la réalité¹⁷³.

La police des Pays-Bas parle d'une lassitude au changement. Celle-ci est partiellement issue du fait que les gens attendent une nouvelle situation stable permanente, là où il faut clairement indiquer que celle-là ne viendra pas¹⁷⁴. Elle pourrait y être temporairement, sous forme d'anomalies dans le processus permanent du changement et non à l'envers. La seule certitude réside dans l'acceptation de l'incertitude permanente. Le conservatisme n'a pas de valeur ajoutée pour garantir l'avenir. Celui qui est flexible et qui aime l'apprentissage n'a aucun souci à se faire dans le futur.

Les mécanismes de défense

Il faut éliminer les mécanismes de défense typiques, notamment la façon dont les collègues s'opposent au changement à travers des réactions stéréotypées concernant l'inaccessibilité probable, ou l'aspect non souhaité de l'innovation¹⁷⁵. La réflexion critique en soi est fréquemment accueillie de façon négative par des railleries, par des airs désintéressés, par la mise en avant des émotions personnelles ou par la prétention que ce ne sera pas possible. Il est parfois invoqué des raisons liées à la technologie, à la direction, ou tout simplement à la destruction de quelqu'un à travers une attitude du type «je vous l'avais bien dit » chaque fois qu'une initiative de changement se termine par un échec. Il y a beaucoup trop de discussions sur ce qu'on ne sait pas faire couplées au silence organisationnel (organizational silence)^{176 177}. Des techniques pour aller à l'encontre de ce problème consistent entre autres à obliger les collaborateurs à dresser des listes de changement qui pourraient mener à une meilleure organisation à des intervalles réguliers. Par ailleurs, la police des Pays-Bas conseille comme 'quick-win' la distribution d'une liste de réactions types afin de faciliter la réflexion active des collaborateurs¹⁷⁸.

Entreprenariat interne

La police des Pays-Bas prône également plus d'entreprenariat interne et moins de gestion hiérarchique type¹⁷⁹. Mais cela nécessite de l'espace créé par le législateur et la structure organisationnelle.

Trop souvent l'on accentue auprès des enfants à l'école, qu'il faut bien étudier afin d'avoir un bon emploi plus tard. L'entreprenariat ne concerne pas seulement la création d'entreprise, c'est une mentalité qui réside dans la capacité de produire quelque chose de façon isolée, à partir de sa propre initiative sans plus, en sachant qu'il ne faut pas attendre que quelqu'un offre un emploi mais qu'on peut créer son propre emploi. Cette mentalité est la bienvenue à tous niveaux dans tout emploi et tous secteurs confondus.

173 Idem, p42

174 Idem, p45

175 Idem, p32.

176 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p74

177 Idem, p89

178 Idem, p93

179 Idem, p89

Regard extérieur

Le changement extrêmement rapide exige des connaissances et des expériences évoluant extrêmement rapidement. Des méthodes préalablement qualifiées de non-conventionnelles, comme le talent sourcing, les compétitions, le crowdsourcing et les équipes de projets à court terme¹⁸⁰. Si l'on veut se retrouver au top en matière de services publics performants, nous devons oser regarder en dehors de l'organisation et tenter de trouver la valeur ajoutée dans les collaborations avec des communautés d'utilisateurs issus de l'Open Data, la transparence et la cocréation. L'Open Data crée de ce fait un besoin de politique de communication adaptée à cette nécessité.¹⁸¹ L'adéquation devient la norme, au lieu de la disponibilité¹⁸². Lorsque celle-ci se trouve à l'extérieur de l'organisation, cela ne peut pas être un frein. Steven de Smet mentionne les profils de base dans ce contexte¹⁸³. La flexibilité en termes d'employabilité devient très importante.

180 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

181 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

182 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p93

183 Steven De Smet, Idem, p197

CHAPITRE 5 : DÉPENSES JUDICIEUSES

En conséquence des étapes précédentes, les coûts devraient sensiblement diminuer. Cela n'empêche qu'il faille rester en recherche active de réductions de coûts. Certains coûts peuvent être supprimés là où ceci n'était pas possible au préalable. L'innovation d'Anne Millgram ne connaîtrait pas le même succès sans mise en œuvre efficace du bracelet électronique. La première amorce fut le bracelet électronique, la venue de big data fut la seconde. Ensemble elles permettent de contrer les compromis entre sécurité et dépense. Et il existe une myriade d'opportunités. Prenez les soins de santé par exemple, le coût d'une visite d'un médecin en ligne est bien plus réduit qu'une visite physique¹⁸⁴.

Les pouvoirs publics disposent d'un énorme pouvoir d'achat qu'ils peuvent consacrer à accélérer ou ralentir une évolution dans un certain sens. Le secteur public représente une économie en soi, active au niveau de différents segments de marché.¹⁸⁵ Ils peuvent repêcher des innovations disruptives à travers des partenariats publics/privés leur permettant de se les approprier et de les mettre en œuvre plus rapidement¹⁸⁶.

Proposer des avantages pour celui qui est disposé à payer certains services plus chers, peut contribuer à rendre certains services plus accessibles au niveau des citoyens. La procédure d'urgence des passeports internationaux est trois fois plus onéreuse sans que cela ne pose problème au citoyen, il l'accepte sans plus (voir ci-dessus). Le modèle économique de l'industrie du transport aérien est construit autour de l'offre de sièges en première classe afin de rendre sa fonction de base, à savoir : voler d'un point A vers un point B meilleure marché pour le restant de leur clientèle potentielle.

ACQUISITION

Il y a encore beaucoup de possibilités d'amélioration au niveau de la politique d'achat. Les réglementations vieillottes et des processus inflexibles allant de pair forment les obstacles principaux¹⁸⁷. Les nouveaux acteurs proposant rapidement une alternative meilleure et moins onéreuse que les valeurs sûres n'ont parfois pas la possibilité de percer la structure d'achat classique figée. Il est logique que certaines parties ne souhaitent pas revoir ces processus, ce qui accentue le besoin d'une procédure complète, neutre, digitale et aisée¹⁸⁸. Au-delà de ce qui précède, il faut tenir compte de la cadence rapide de l'évolution, ce qui augmente la pression de trouver le moyen de réaction rapide sur des diminutions de prix et des ristournes pour des contrats à long terme. Les pouvoirs publics ont d'autant plus intérêt à ne pas freiner les acteurs en démarrage.

184 William Eggers e.a., "Public Sector Disrupted...", Idem.

185 William Eggers, Deloitte Govlab, Idem.

186 Idem.

187 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

188 Idem.

D'autre part, il est d'usage auprès des prestataires de services qui surveillent l'accès aux données et à leur changement de facturer toute demande relative à ces données. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir un standard ouvert partout¹⁸⁹.

ECONOMISER EN APPRENANT VITE

On ne peut pas passer trop vite sur l'apprentissage découlant du passé. Chez « Smart City projets » l'on observe que des erreurs commises il y a 10 ans au niveau de l' « e-government » se répètent de façon quasi identique. Le coupable partiel est l'absence de standards et de vision holistique. Un autre problème est posé par la trop grande attention des conseils d'entreprises technologiques portée aux opinions des utilisateurs finaux¹⁹⁰. Lorsqu'on parle de 'smart' il s'agit de trouver des synergies entre les données ou les services et l'utilisateur¹⁹¹.

Se basant sur les entreprises technologiques mentionnées ci-dessus, la plate-forme « Studiebyen Odense » de la ville Odense note qu'il doit y avoir plus d'attention portée sur le type de public cible¹⁹². Différents objectifs s'adressent à différentes personnes ayant différentes coutumes en matière d'accessibilité. Le programme grec "Cl@rity program" constata jusqu'à un besoin d'approche différée envers les différentes organisations au sein des pouvoirs publics¹⁹³. Aujourd'hui, le « Smart City Protocol » est là pour fixer les standards¹⁹⁴.

EXEMPLE

(CORÉE DU SUD) D-BRAIN OF DIGITAL BUDGET AND ACCOUNTING SYSTEM

Ceci est une intégration de tous les systèmes financiers et doit apporter de la transparence sur les finances publiques. Il y a une vue de la confection du budget jusqu'à la dépense et ceci au niveau de tous les organes publics. 51 agences de services publics et 55 systèmes externes de pouvoirs locaux sont connectés et de ce fait mieux coordonnées, résultant en une approche holistique améliorée des finances publiques. La disponibilité en temps réel de la situation financière de tous les services, permet de mieux contrôler les risques et d'agir plus rapidement lorsque c'est nécessaire¹⁹⁵ ¹⁹⁶. Le plus grand défi de cette innovation consiste en la capacité d'emmener les collaborateurs internes à sortir de leur zone de confort d'exécution passive de transaction. On cherche toujours des moyens pour renforcer la participation active de toutes les parties au niveau du processus de décision fiscale¹⁹⁷.

189 "The role of new technology in Participatory Budgeting", Idem, p6.

190 Willi Kaczorowski, "Avoiding Smart City Mistakes", Meeting of The Minds, Mai 2014, <http://meetingoftheminds.org/avoiding-smart-city-mistakes-10800>

191 Idem.

192 "Studiebyen Odense", Idem.

193 "Cl@rity Program, every...", Idem.

194 Willi Kaczorowski, Idem.

195 "United Nations e-Government Survey 2014", Idem.

196 "Government accountability through spending transparency", The Research Foundation of State University of New York, 2011, https://www.ctg.albany.edu/publications/issuebriefs/transparency_arra.pdf

197 Lucy Chambers ea, Idem.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette publication démontre que l'innovation ne se résume pas seulement au transfert vers de nouvelles technologies. Que va-t-elle signifier ? Combien de temps sera-t-elle pertinente ? Est-ce la peine de procéder à des changements ou y a-t-il déjà quelque chose de plus novateur en cours rendant l'innovation actuelle rapidement obsolète ? Quelles innovations doit-on remonter à la surface et quelles innovations se manifesteront d'elle-même même si le pouvoir public ne s'en préoccupe pas ? Quels sont les désavantages et comment anticiper ? Comment faciliter avec succès la mise en œuvre d'une innovation et quels pourraient être les incitatifs à créer auprès des différentes parties concernées ? Nous pouvons beaucoup apprendre des révolutions que peuvent occasionner les jeunes entreprises agiles lors de leur phase de démarrage. Nous pouvons beaucoup apprendre à partir de la rapidité et le coût réduit qui permet l'échec ou l'adaptation. Comment atteindre les mêmes objectifs au niveau des services publics sans pour cela passer à côté des missions des pouvoirs publics ? Qu'en est-il du pouvoir de l'État sur ce qu'il n'organise pas lui-même ? Il y a une tendance générale allant vers plus d'organisation auprès du citoyen et une attente croissante de transparence envers les instances gouvernantes. Tout ceci dans un contexte de changements toujours plus rapides.

“Tout changement qui se produit est par définition temporaire. Cela a toujours été comme ça, mais la rapidité de l'évolution est tellement élevée, que les périodes de repos seront de moins en moins fréquentes”

L'innovation signifie par définition le changement. Délaisser l'ancien pour aller vers le nouveau. Comment garantir une transformation efficace lorsque les personnes concernées sont réticentes au changement ? Le changement permanent est une philosophie importante qui devra faire part de l'état d'esprit des fonctionnaires et des citoyens. Là où dans le passé, le changement représentait l'anomalie au sein d'un système majoritairement au repos, le repos représente la nouvelle anomalie d'un système en changement perpétuel. Nous n'évoluons pas non plus vers un

nouveau moment de trêve. Nous ne pouvons donc pas nous attendre à cela. Tout changement qui se produit est par définition temporaire. Cela a toujours été comme ça, mais la rapidité de l'évolution est tellement élevée, que les périodes de repos seront de moins en moins fréquentes. Nous changeons pour continuer à changer. Parfois de façon incrémentielle parfois de façon disruptive. Le changement n'est pas nécessairement une mauvaise nouvelle. Beaucoup de choses ont changées au cours du dernier siècle, et jamais il n'y a eu autant d'emplois qu'aujourd'hui¹⁹⁸. Le changement n'a donc pas pu être négatif.

Certaines évolutions sont inévitables, et en les négligeant, ou en les freinant, elles ne peuvent qu'au maximum être postposées. Il est important de savoir, dès aujourd'hui, quelle attitude adopter à l'égard de l'intervention citoyenne ou d'une organisation en ligne renforcée. Le pouvoir public, va-t-il pouvoir résister aux questions du moment qui influencent bien trop souvent l'agenda politique ? À partir de ce moment, Open Government peut devenir un moyen de justification d'une vision à long terme au lieu d'une voie de regard inclusif. Prévoir, soi-même, une interprétation accompagnante des données publiées reste une grande valeur ajoutée.

198 Marc Devos, “Mensen zijn geen paarden”, Itinera Institute, Avr 2017, <http://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/mensen-zijn-geen-paarden/>

Au premier abord, la transparence consiste surtout à mettre l'information à disposition, toutefois, cela n'en fait pas pour autant un mode de bonne gouvernance. L'Open Data n'est pas juste une histoire d'output mais de captation qualitative à la source et d'un cycle bien réfléchi à remettre en question de façon régulière. Il reste de ce fait, tributaire d'une vision à long terme et d'un budget de maintenance afin de pouvoir garantir, sans barrières, l'alimentation en informations fraîches à tout moment. Pour être plus complet, l'on crée une structure qui gagne de la valeur ajoutée d'année en année. Il est toujours plus coûteux de préparer un échec que de ne rien préparer. La transparence est, tout comme le changement permanent, pas un projet mais une philosophie qui doit se faire sentir à travers toute l'organisation. Elle reste un moyen à disposition de tous afin de servir l'objectif : la lutte contre la corruption, la création de responsabilités et d'implication citoyenne. L'organisation des pouvoirs publics internes a intérêt à avoir un accès aisé et transparent aux autres services. Le manque de transparence génère un surcoût et un manque de temps. Soulignons, Dans ce cadre-là le principe du 'Once Only'.

La transparence crée de la confiance et de l'efficacité, son absence crée de la suspicion. Cela n'implique pas que l'on puisse réduire l'importance du respect pour la vie privée. Tout citoyen doit rester conscient de l'importance de la protection de ses données personnelles comme première ligne de défense contre le vol en ligne et la fraude identitaire. De plus il ne s'agit pas de rendre le tout transparent, mais d'ouvrir l'accès à ce qui a une valeur ajoutée économique ou sociale.

“La rapidité avec laquelle Facebook et Quora ont fédéré la communauté d'utilisateurs globale résulte du fait que dans leur phase de start-up dans laquelle ils se sont développés, ils disposaient de l'espace et de l'autonomie leur permettant d'être flexibles, tout en bénéficiant d'un environnement compétitif sain”

Nous pouvons observer comment le citoyen s'organise au niveau de l'inclusion (Abgeordnetenwatch, Reddit), et comment le secteur privé la facilite (Facebook, Quora). Là aussi, les pouvoirs publics peuvent prendre des initiatives ou s'ancrer sur des structures existantes. Le juste équilibre est à trouver entre l'importance d'avoir une initiative en gestion propre, ce que ça va coûter et le niveau d'importance des autres priorités.

La rapidité avec laquelle Facebook et Quora ont fédéré la communauté d'utilisateurs globale résulte du fait que dans leur phase de start-up dans laquelle ils se sont développés, ils disposaient de l'espace et de l'autonomie leur permettant d'être flexibles, tout en bénéficiant d'un environnement compétitif sain. Souvent, lorsqu'une start-up est en échec, elle doit faire face à un gouffre financier bien moindre que des entreprises bien installées se trouvant dans la même situation ou encore des projets de grande envergure. D'autre part, la phase start-up est idéale pour tester l'essence même du projet avec un minimum de moyen. En mettant en place une cellule expérimentale, le pouvoir public applique cette même approche de développement rapide à petite échelle ouvrant la voie à une possibilité d'échec tout en limitant son impact. Cela permet de tirer des leçons à moindre coût, de s'adapter plus rapidement, et une implication active de la communauté d'utilisateurs dès le départ. Ce seront les petits succès aux résultats tangibles qui permettront de convaincre les politiciens, et certainement lorsque des résultats positifs ont été

récoltés auprès des citoyens¹⁹⁹. Pour pouvoir aboutir à des petits succès, la cellule expérimentale doit pouvoir créer les bonnes conditions favorisant l'éclosion d'initiatives au sein des pouvoirs publics, à savoir : l'autonomie, la flexibilité, la disponibilité des bonnes personnes, la couverture d'autorités supérieures afin de réaliser des expériences et l'attribution d'un budget stable. Le changement s'annonce inévitablement avec la dislocation des structures et l'abandon des fonctions obsolètes. Il faut nourrir l'atmosphère de conditions propices afin de ne pas trop freiner l'innovation.

Compte tenu de la responsabilité finale du pouvoir public d'embarquer tout un chacun dans l'aventure, il faut veiller à ce que l'innovation soit accessible à tous. Le problème dans ce contexte est que les processus parallèles peuvent durer longtemps et devenir extrêmement coûteux. Il n'est pas toujours possible pour tout le monde de suivre une même cadence lorsque le changement n'est pas souhaité par toutes les parties.

Un changement de mentalité est toujours possible, mais cela demande une attention accrue portée aux ressources humaines qu'elles soient des collaborateurs ou des citoyens, et ce, tant au niveau des connaissances qu'au niveau de l'attitude. Plus les ressources humaines sont fortes, et plus le remplacement des processus parallèles par des nouveaux standards s'effectuera de façon rapide, et plus grande sera la valorisation de l'utilisateur. En raccourcissant la durée des processus parallèles, on influe sur le caractère rigide du changement. Ceci nécessite certaines caractéristiques et conditions qui font référence au monde des start-ups. Ce qui doit disparaître sont les résistances et le conservatisme. Rendre l'impact visible peut être utile dans ce contexte. Cela donne sens à une activité, surtout lorsque l'impact se fait sentir dans un autre département.

“Si l'on ne veut pas bloquer des décisions à long terme, une meilleure option est de ne pas permettre, pour certaines thématiques, l'accès à la participation directe citoyenne”

Le haut niveau d'implication des utilisateurs finaux est non seulement très logique mais s'inscrit totalement dans le sens de l'évolution des pouvoirs publics qui dirigent vers des pouvoirs publics qui régissent. Une ouverture à une citoyenneté participative de façon transparente s'accompagne d'un pouvoir accru du peuple. S'arrêter juste un instant au scénario le plus pessimiste n'est pas un luxe avant de solliciter la collaboration de la masse (Boaty McBoatface). Si l'on ne veut pas bloquer des décisions à long terme, une meilleure option est de ne pas permettre, pour certaines thématiques,

l'accès à la participation directe citoyenne. La recherche de sensation, les réactions émotionnelles et le manque de compréhension peuvent dans certaines matières, influencer le 'wisdom of the crowd' dans un sens négatif.

La puissance organisationnelle de la communauté d'utilisateurs contient néanmoins beaucoup de potentiel. Les plates-formes d'utilisateurs de Quora et d'Adobe sont de bons exemples de forums. Les connaissances sont échangées, enregistrées et restent disponibles à la recherche en permanence, par les utilisateurs pour les utilisateurs. Les citoyens forment une communauté d'utilisateurs, et les fonctionnaires également. Pourquoi, le succès de ces exemples ne serait-il pas transposable dans ce

¹⁹⁹ Jonathan Gray, “Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.”, Idem.

contexte ? La communauté d'utilisateurs est vaste et plus son potentiel peut être exploité dans un sens positif, plus l'on pourra créer de plus-value.

L'innovation mène à des opportunités que l'on trouve en faisant émerger les idées à partir de la base, en recherchant activement les compromis qui peuvent être rompus, en ayant toujours une vision d'ensemble tout en maintenant l'objectif final comme question motrice. Si l'innovation technologique fait sans cesse remonter de nouveaux potentiels à la surface, ceux-ci ne s'annoncent pas spontanément. Nous devons les rechercher, processus nécessitant d'adopter une attitude d'ouverture face au changement et au progrès. Tout le monde doit adopter une attitude favorisant l'apprentissage et se montrer ouvert aux testings. Une attitude ouverte et proactive doit pouvoir être attendue de tous, tout comme la réceptivité pour les feedbacks doit devenir une évidence. Tant au niveau de la transparence qu'au niveau de l'ouverture au changement, la mentalité est d'une importance primordiale ; et heureusement le changement de mentalité est chose possible.

APPENDICE

Ce graphique fut composé à l'aide des rapports annuels des Nations unies²⁰⁰

	2008	2010	2012	2014	2016
Republic of Korea	7	12	12	12	10
USA	9	11	8	6	0
Canada	6	10	0	0	0
UK & Northern Ireland	3	9	10	5	12
Netherlands	8	8	11	8	6
Norway	10	7	5	0	0
Denmark	11	6	9	0	4
Australia	0	5	0	0	0
Spain	0	4	0	0	0
France	4	3	7	9	3
Sweden	12	0	6	0	7
Finland	0	0	4	3	8
Singapore	0	0	3	10	9
Australia	5	0	0	11	11
Japan	0	0	0	7	0
Belgium	24	16	24	25	19

200 Consultez les rapports des Nations unies sur l' e-Government pour les années 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 en suivant les url's:

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038848.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2010>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2012>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016>

RÉFÉRENCES

“29 Nations now rank as top tier performers in e-Government”, FedScoop, Aug 2016, Geraadpleegd Feb 2016, <https://www.fedscoop.com/29-nations-now-rank-as-top-tier-performers-in-e-government/>

Adi Robertson, “Will Donald Trump keep the White House petition site alive?”, TheVerge, Maart 2017, <http://www.theverge.com/2017/3/22/15022050/donald-trump-white-house-petition-we-the-people-update>

“A Guide to Open Source Software for Australian Government Agencies”, Australian Government Department of Finance and Deregulation, Jun 2012, <http://www.finance.gov.au/files/2012/04/AGuideToOpenSourceSoftware.pdf>

Anand Giridharadas, “Africa’s gift to Silicon Valley: how to track a crisis”, New York Times, Maart 2010, http://www.nytimes.com/2010/03/14/weekinreview/14giridharadas.html?scp=1&sq=ushahidi&st=cse&_r=0

Andreas Tirez, “Je kan België niet zomaar vergelijken met Nederland”, DeTijd, Sep 2016, <http://www.tijd.be/opinie/column/Je-kan-Belgie-niet-zomaar-vergelijken-met-Nederland/9811520>

“Aplikacija za prikaz porabe javnega denarja v Republiki Sloveniji”, Erar, Geraadpleegd Apr 2017, <https://erar.si>

“Belgium”, Global Open Data Index, Geraadpleegd Feb 2017, <https://index.okfn.org/place/be/>

Bernardo Gutierrez, “The Open Source City as the Transnational Democratic Future”, Transnational Institute (TNI), 2016, <https://www.tni.org/files/publication-downloads/state-of-power-2016-chapter9.pdf>

Blake Montgomery, “No, Signatures on the White House petition site aren’t internationally frozen”, BuzzFeed, Jan 2017, https://www.buzzfeed.com/blakemontgomery/signatures-on-the-white-house-nea-petition-site?utm_term=.vsD5wyLOV#.xyD8Wov6V

“Brexit Referendum website might have been hacked – UK Lawmakers”, Reuters.com, Apr 2017, <http://www.reuters.com/article/us-britain-eu-website-idUSKBN17EONS>

“Cashing in on Open Data”, Information-Age.com, Sep 2011, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.information-age.com/cashing-in-on-open-data-1656198/>

“Cl@rity Program, Every government decision on the Internet.”, eParticipation.eu, 2012, Geraadpleegd Apr 2017, <http://eparticipation.eu/2012/12/clrity-program-every-government-decision-on-the-internet/>

“De 126 jihadisten waar we bang voor zijn”, Vrij Nederland, Feb 2015, <https://www.vn.nl/de-126-jihadisten-waar-we-bang-voor-zijn/>

“De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014”, Justitie.belgium.be, Geraadpleegd Apr 2017, <https://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/De%20hervorming%20van%20de%20rechterlijke%20orde.pdf>,

“Digital Economy and Society Index 2017 – Belgium”, Febelfin, 2017, <https://www.febelfin.be/sites/default/files/files/belgiumdesicountryprofile.pdf>

“Digital Single Market”, European Commission, Geraadpleegd Feb 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/belgium>

“Digital Single Market, Country Profiles, Belgium”, European Commission, Geraadpleegd Feb 2017, [http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\"indicator-group\": \"egovernment\", \"ref-area\": \"BE\", \"time-period\": \"2016\"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\)

“Digital Single Market, Country Profiles, Denmark”, European Commission, Geraadpleegd Feb 2017, [http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\"indicator-group\": \"egovernment\", \"ref-area\": \"DK\", \"time-period\": \"2016\"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\)

Dilip Bhattacharjee ea, “The Secret to Delighting customers: Putting employees first.”, McKinsey & Company, Maart 2016, <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-secret-to-delighting-customers-putting-employees-first>

Doug Moore, “How the wisdom of the crowd works, and why it can fail.”, Clearerthinking.org, Apr 2016, <https://www.clearerthinking.org/single-post/2016/04/07/How-the-wisdom-of-the-crowd-works-and-why-it-can-fail>

“Eerst vragen beantwoorden, dan pas commentaar geven op het artikel”, DeStandaard, Maart 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758602

“e-Government in support of sustainable development”, Annexes to United Nations e-Government Survey 2016, UN Public Administration, 2016, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

“Engaging citizen to the general planning of the city centre”, eParticipation, 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/engaging-citizen-to-the-general-planning-of-the-city-centre/>

Ernesto Ganuza en Gianpaolo Baiocchi, “The Power of Ambiguity - How Participatory Budgeting travels the globe”, Journal of Public Deliberation, 2012, <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol8/iss2/art8/>

“Expectations, background”, eParticipation, Geraadpleegd Apr 2017, <http://eparticipation.eu/expectations-background/>

“Flevoland experiments with Open Data for eParticipation”, eParticipation.eu, 2012, Geraadpleegd Mei 2017, <http://eparticipation.eu/2013/08/flevoland-experiments-with-open-data-for-eparticipation/>

“Government accountability through spending transparency”, The Research Foundation of State University of New York, 2011, https://www.ctg.albany.edu/publications/issuebriefs/transparency_arra.pdf

“Growth Strategies, Think like a start-up”, Forbes, Geraadpleegd Apr 2017, <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/think-like-a-startup/&refURL=https://www.google.be/&referrer=https://www.google.be/>

“Homans: Intercommunales steken middelvinger op”, De Tijd, Apr 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-vlaanderen/Homans-Intercommunales-steken-middelvinger-op/9883952?ckc=1&ts=1492527905>

<https://data.gov.sg>

<https://datausa.io>

<https://datausa.io/profile/geo/tappahannock-va/>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2010>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2012>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038848.pdf>

https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1XSWIeYDu8G8JuwUV2KNfQ9K06EU&hl=en_US&ll=30.924487034419013%2C29.911737265624993&z=3

<https://www.abgeordnetenwatch.de/ueber-uns/mehr/international>

<https://www.codeforamerica.org/about-us>, Geraadpleegd April 2017.

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestagradar-das-sind-ihre-abgeordneten-a-928365.html>

<https://www.roeselare.be/1788>

“Impact of Open Government on Public Sector modernization policies”, Transparency International Italia, Nov 2014, http://www.eupan.eu/files/repository/20141215142852_RomeDG_-_14_-_Impact_of_Open_Government_on_PS_modernization_policies.pdf

“Implementation of Vas Nazor system”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/implementation-of-vas-nazor-system/>

“Informing citizens on participation possibilities through Facebook”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/informing-citizens-on-participation-possibilities-through-a-facebook-page/>

“Irish local authorities use of social media”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/irish-local-authorities-use-of-social-media/>

Janko Roettgers, “White House petition site broken since inauguration weekend.”, Variety, Feb 2017, <http://variety.com/2017/digital/news/white-house-petition-site-broken-1201977541/>

Jan Nolf, “Justitie is oorlog”, DeRedactie, Maart 2015, <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/opinieblog/opinie/1.2277235>

Jean Hindriks, “Op zoek naar Goed Bestuur, de voorwaarden voor succes”, Feb 2017, Geraadpleegd Maart 2017, <http://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/op-zoek-naar-goed-bestuur-de-voorwaarden-voor-succes/>

Jessica Pishko, "Punished for being poor: the problem with using big data in the justice system", *PacificStandardMagazine*, Aug 2014, <https://psmag.com/news/punished-poor-problem-using-big-data-justice-system-88651>

Jillian D'Onfro, "The truth about Google's famous '20%' time policy", *UK Business Insider*, Apr 2015, <http://uk.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4?r=US&IR=T>

Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", *Deloitte University Press*, 2015, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/the-journey-to-governments-digital-transformation.html>

Joel Gurin, "Big Data vs. Open Data – mapping it out", *OpenDataNow.com*, Nov 2013, <http://www.opendatanow.com/2013/11/new-big-data-vs-open-data-mapping-it-out/#.WRQxvoRBBOc>

Jonathan Gray, "Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.", *Open Knowledge International Blog*, Feb 2010, <https://blog.okfn.org/2010/02/04/rethinking-open-data-lessons-learned-from-the-open-data-front-lines/>

Joshua Tauberer, "Bulk Data or an API?", *Open Government Data: The book*, Joshua Tauberer 2012, <https://opengovdata.io/2014/bulk-data-an-api/>

Katie Richard, "Open Data gets bigger with Open API's", *Wiredcraft*, Aug 2015, Geraadpleegd Apr 2017, <https://wiredcraft.com/blog/open-data-open-apis/>

Katie Rogers, "Boaty McBoatface, what you get when you let the internet decide" *The New York Times*, Maart 2016, https://www.nytimes.com/2016/03/22/world/europe/boaty-mcboatface-what-you-get-when-you-let-the-internet-decide.html?_r=0

Lucy Chambers ea, "Technology for transparent and accountable public finance", *Open Knowledge Foundation*, 2012, Geraadpleegd Apr 2017, http://community.openspending.org/resources/gift/pdf/ttapf_report_20120530.pdf

Marc Clayton Hand en Rodrigo Davies, "5 examples that prove local governments can be like startups", *Mic*, Oct 2013, <https://mic.com/articles/67481/5-examples-that-prove-local-governments-can-be-like-startups#.KjxaR2kjE>

Marc Devos, "Mensen zijn geen paarden", *Itinera Institute*, Apr 2017, <http://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/mensen-zijn-geen-paarden/>

Maureen Hoch, "Advice on running a Government agency like a startup, from someone who's tried it", *Harvard Business Review*, April 2017, <https://hbr.org/2017/04/advice-on-running-a-government-agency-like-a-startup-from-someone-whos-tried-it>

Mikko Annala, "Design for Government: Human-centric governance through experiments", Finland Government's Analysis Assessment and Research Activities, Sept 2015, <http://www.demoshelsinki.fi/en/julkaisut/design-for-government-human-centric-governance-through-experiments/>
Mitchell Weiss, "Government Entrepreneur is not an Oxymoron", Harvard Business Review, Maart 2014, <https://hbr.org/2014/03/government-entrepreneur-is-not-an-oxymoron>

"MIT Open Data portal, a one-stop shop for Federal Government Data?", Government Technology, Apr 2016, Geraadpleegd Maart 2017, <http://www.govtech.com/data/MIT-Open-Data-Portal-A-One-Stop-Shop-for-Federal-Government-Data.html>

Nathaniel Heller and Thomas Hannan, "Ombudsmen and the Open Government Agenda: Challenges and Opportunities", Wellington Conference, http://www.theioi.org/downloads/cvjsv/Wellington%20Conference_60.%20Working%20Session%20N_Nathaniel%20Heller%20Paper%20%26%20Slides.pdf

"New Models for Digital Government", Australian Policy Online, Nov 2014, Geraadpleegd Maart 2017, <http://apo.org.au/node/42458>

"NVA waarschuwt voor chaos bij digitaliseren Justitie", De Tijd, Maart 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-federaal/N-VA-waarschuwt-voor-chaos-bij-digitaliseren-justitie/9871716>

"Open Data can and will shift the power of balance", Gartner, Jan 2014, Geraadpleegd Apr 2017, http://blogs.gartner.com/andrea_dimairo/2014/01/21/open-data-can-and-will-shift-the-power-balance/

"Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.", Berkman Klein Center for Internet & Society, Harvard University, 2017, p98, <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/30340010/OpenDataPrivacy.pdf?sequence=5>

"Overheid mag gegevens maar één keer meer opvragen", Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning, Geraadpleegd Apr 2017, http://www.fedict.belgium.be/nl/over_fedict/nieuwsberichten/overheid_mag_gegevens_maar_een_keer_meer_opvragen

Pian Shu, "The long-term impact of business cycles on innovation: evidences of the Massachusetts Institute of Technology", Massachusetts Institute of Technology, Jul 2012, p5, <https://economics.mit.edu/files/7363>

"Politici kunnen ongestraft loze beloftes blijven doen", DeMorgen, Mei 2017, <http://www.demorgen.be/binnenland/politici-kunnen-ongestraft-loze-beloftes-blijven-doen-bb722885/>

"PSI and Open Data", Geraadpleegd Mei 2017, <http://digitalbaltic.eu/psi-open-data/>

Rory Cellan-Jones, "Streetlife users in Next Door privacy row", BBCnews, Feb 2017, <http://www.bbc.com/news/technology-38920906>

Ruben Van Lent, “Mailen of surfen, 1 op 5 kent er niets van”, *De Standaard*, Aug 2016, http://www.standaard.be/cnt/dmf20160830_02446380

S. Huisman, M. Princen, ea., “Handelen naar waarheid, Sterkte en Zwakte-analyse van de opsporing”, *Programmateam Herijking Opsporing, Nederlandse Politie*, Mei 2016, p87, <http://www.eenvandaag.nl/uploads/doc/handelen-naar-waarheid.pdf>

Steven De Smet, “De Nieuwe Politie”, *Lannoo Campus*, Dec 2012, p200.

“Studiebyen Odense”, *eParticipation.eu*, 2013, Geraadpleegd Mei 2017, <http://eParticipation.eu/2012/10/studiebyen-odense-odense-the-city-of-studies/>

“Success and Failure in e-Government projects”, *eGov4Dev*, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.egov4dev.org/success/>

Sujan Patel, “Why you should ignore vanity metrics and focus on engagement”, *Forbes*, Mei 2015, <https://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2015/05/13/why-you-should-ignore-vanity-metrics-focus-on-engagement-metrics-instead/#7e1734412a98>

“The Annotated 8 Principles of Open Government Data”, Geraadpleegd Mei 2017, <https://opengov-data.org>

“The Compass of Transparency”, *Observatory of Public Sector Innovation*, Geraadpleegd Feb 2017, <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/the-compass-of-transparency.htm>

“The Digital Economy and Society Index”, *Europese Commissie*, Geraadpleegd Apr 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

“The First French Collaborative National Database is now online and accessible”, *Le Portail de la Modernisation de l’Action Publique*, Apr 2015, <http://www.modernisation.gouv.fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/open-datathe-first-french-collaborative-national-address-database-now-online>

“The Open Data Initiative for the Commonwealth of Massachusetts”, *Mass.gov*, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.mass.gov/opendata/#/>

“The role of new technology in Participatory Budgeting”, *PBnetwork*, 2009, <https://pbnetwork.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/E-PB-Discussion-paper-2009.pdf>

“The use of IT tools in the fight against corruption in the Republic of Slovenia – Enhancing Transparency and Openness of the Slovenian Public Sector”, p5,6., *United Nations Convention Against Corruption*, Aug 2016, https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2016-August-22-24/Contributions_NV/Slovenia_EN.pdf

2016, https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2016-August-22-24/Contributions_NV/Slovenia_EN.pdf

Tim Bonnemann, "What is e-Participation?", Intellitics, Geraadpleegd Mei 2017, <http://www.intellitics.com/blog/2008/05/26/what-is-e-participation/>

Tony D'Emidio, "Improving the customer experience to achieve government-agency goals", McKinsey & Company, Feb 2017, <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/improving-the-customer-experience-to-achieve-government-agency-goals>

"United Nations e-Government Survey 2008", UN Public Administration, 2008, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

"United Nations e-Government Survey 2014", United Nations Public Administration, 2014, https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf

"United Nations e-Government Survey 2016", United Nations Public Administration, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>

"Ushahidi", Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Ushahidi#Washington.2C_D.C.

"Vliegtuigspotters moeten luchthaven Zaventem meehelpen beveiligen", De Standaard, Maart 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758402

"Wet op Garantie", Federale Overheidsdienst Economie, Geraadpleegd Mei 2017, http://economie.fgov.be/nl/consument/Garantie/Wettelijke_garantie/#.WRcmzoRBBOc

William Eggers e.a., "Public Sector Disrupted. How disruptive innovation can help government achieve more for less", Deloitte GovLab, 2012, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-publicsectordisrupted-08082013.pdf>

Willi Kaczorowski, "Avoiding Smart City Mistakes", Meeting of The Minds, Mei 2014, <http://meetingoftheminds.org/avoiding-smart-city-mistakes-10800>

Will Cook, "Boston About Results and finding the right reporting balance.", Data-Smart City Solutions, Jul 2013, Geraadpleegd Apr 2017, <http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/boston-about-results-and-finding-the-right-reporting-balance-272>



Policy Think Tank
Expertise-Pathways-Impact