

«smart»
ouvernance



OT/DCTI GENÈVE

Dr. Xavier Comtesse et Dr. Giorgio Pauletto
Observatoire technologique, CTI, DCTI, Genève

Avec le soutien de



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

POST TENEBRAS LUX

EDITIONS
**AFFAIRES
PUBLIQUES**

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	2
--------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

1.0 Introduction	3
1.1 Situation	3
1.2 Modèle général de connaissance	5
1.3 Explication du modèle	5
1.4 «Accountability» et contrôle sociétal	7

DEUXIÈME PARTIE

2.0 Introduction	8
2.1 Administrations: le changement permanent	9
2.2 Le «new public management» est mort! Quels sont les nouveaux paradigmes du management public?	11
2.3 La «réalité augmentée» au service du tourisme.....	13
2.4 Santé publique Le patient, ce grand absent du dossier informatisé!	15
2.5 La participation «augmentée» Une nouvelle implication publique	17
2.6 Tous amis! Les réseaux sociaux envahissent les administrations	19
2.7 Processus participatifs La co-création dans les administrations	21
2.8 Social Accountability L'émergence d'une nouvelle forme de participation sociale	23

«smart» gouvernance



Jean-Marie Leclerc,
Directeur du CTI

Avant-propos

L'évolution de nos sociétés porte sur des centaines voir des milliers d'années, ce qui rend toutes observations ardues. La chance nous est donnée de pouvoir mesurer l'évolution informatique sur une période beaucoup plus courte, à savoir une soixantaine d'années. De l'automatisation de processus simples, nous sommes passés à l'intégration de processus opératoires pour tendre vers une maîtrise de nos systèmes d'information et de communication. Aujourd'hui, nous entamons une nouvelle phase vers les systèmes de connaissance. Les enjeux auxquels nous devons faire face dans les prochaines années se situent au-delà d'un changement pur de paradigme, tout en restant dans le cadre d'une évolution fondamentale. En effet, tant sur le plan technologique qu'organisationnel, notre société ne peut plus se contenter d'un développement continu sans crise mais doit accepter les limites du système nous poussant au point où nous sommes contraints de trouver un nouvel équilibre.

Nous assistons à l'avènement d'une véritable nouvelle ressource stratégique qu'est la connaissance digitalisée et d'un nouveau mode de communication illustré notamment par les réseaux sociaux.

L'administration est, elle aussi, confrontée à ce changement qui sera d'autant plus important qu'elle devra accepter que le citoyen, les entreprises et les nouvelles organisations de la société civile deviennent co-créateurs, co-auteurs et co-responsables de certaines prestations.

D'autre part, l'information comme ressource stratégique première, nécessaire à une connaissance plus approfondie de nos processus, et la participation accrue des partenaires de l'Etat (tant au niveau

de l'économie, des relations internationales que de la société civile) vont pousser les administrations à jouer un rôle nouveau et important dans l'émergence d'une nouvelle société.

Ainsi, nous avons eu l'occasion de constater des mutations profondes dans différents secteurs économique comme dans celui de la musique (mp3), des médias (blog), du monde bancaire (ebanking et algorithme de trading automatique, etc.), de l'horlogerie (quartz), ainsi que dans bien d'autres domaines d'activités du secondaire ou du tertiaire.

Les mutations dans l'administration seront quant à elles au minimum de même ampleur à celles décrites ci-dessus, voire éventuellement même plus profondes. En plus des questions d'efficacité ou d'efficacités, des priorités vont devoir être fixées et des collaborations devront naître entre cantons, Confédération et autres pays à l'heure où l'Internet n'a plus vraiment de frontières.

Les méthodes de travail des services administratifs et du monde politique devront désormais inclure la partie participative «augmentée» voire émotive de l'individu, amenant ceux-ci à travailler en direct avec les citoyens, les entreprises et les différentes formes d'organisations sociétales. Ainsi, plus personne ne sera en situation de faire face à une simple acceptation a priori de l'organisation sociétale mais sera amené à endosser véritablement les rôles a posteriori de «co-auteur, co-responsable» dans un environnement d'intelligence collective.

On entamera alors la phase de «smart» gouvernance.



1.0

INTRODUCTION

On parle de plus en plus de «smart» gouvernance pour désigner la phase en devenir du développement des administrations et des gouvernements. Le terme «smart» introduit par le Professeur Joseph Nye¹, fait référence à la combinaison des modes transactionnels (hard power) et transformationnels (soft power)². Après avoir connu une phase dite du e-gouvernement qui correspondait à la mise en ligne sur Internet des services administratifs suivie d'une phase (encore en développement) du «Open» Gouvernement correspondant à la mise à disposition des données par les administrations, on anticipe l'arrivée d'une nouvelle phase participative et transformationnelle dans laquelle les usagers deviendront de véritables acteurs du changement.

En effet, il est important de pouvoir situer dans un contexte contemporain, l'évolution des changements sociétaux et technologiques tout en fournissant aux administrations, aux politiques mais aussi aux usagers qu'ils soient simples citoyens, entrepreneurs ou représentants des anciennes ou nouvelles formes d'organisation de la société civile, une sorte de «feuille de route» visionnaire des transformations en cours. En effet, le participatif «augmenté» et le transformationnel ne sont pas encore des concepts bien appréhendés par les différents acteurs. Prendre le temps d'en analyser les enjeux et les contours nécessite à la fois de se plonger dans de nouveaux comportements sociétaux et de saisir les potentiels des progrès technologiques. Cette brochure se veut en ce sens une découverte de notre avenir actuel.

1.1

SITUATION

L'administration vit actuellement une grande révolution. Sous l'effet de l'usage massif des nouvelles technologies de l'information et de la communication, toutes les procédures sont revues de fond en comble; les barrières historiques entre les différents services administratifs tombent; les données et les informations deviennent compatibles entre elles; les usagers (citoyens, entreprises, organisations de la société civile) participent à la création de nouvelles valeurs; l'automatisation des transactions abaisse drastiquement les coûts; la personnalisation des services rend l'administration ouverte à de nouvelles formes de collaboration, les données jusqu'alors réservées à l'usage exclusif des administrations sont mises à disposition des usagers pour de nouvelles applications en co-création dans un esprit d'open source. Enfin, les usagers eux-mêmes sont devenus des agents du changement (citizen 2.0) en proposant des applications nouvelles basées sur les données des administrations mais exécutées en dehors de celles-ci. On parle ici d'action transformationnelle à savoir au-delà du cadre transactionnel.

La digitalisation des administrations s'inscrit dans un mouvement profond commencé dès les années 60 par l'informatisation des documents, des procédures et des transactions administratives. Ce travail d'informatisation/digitalisation est l'expression d'un changement de paradigme pour l'administration puisqu'il suppose que les traitements administratifs peuvent être «automatisés» et «partagés». Cela signifie en d'autres termes qu'il existe un transfert

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Smart_power

2. Voir les quatre cahiers de la Fondation pour Genève - <http://www.fondationpourgeneve.ch>

d'activités et de compétences vers les usagers au moyen d'une plateforme informatique. L'arrivée du Web au milieu des années 90 a considérablement accéléré ce mouvement notamment en offrant aux «clients» de l'administration à savoir les citoyens, les entreprises ou les organisations de la société civile, un environnement de communication automatique, performant, rapide et accessible en tout lieu et à tout moment (24h sur 24 et 7 jours sur 7). Ce changement de pratiques induit une mise à disposition de plus en plus large des services et des prestations poussant également l'administration à interconnecter ses services. On parle d'interopérabilité pour désigner ce phénomène.

Dès lors, l'administration construite historiquement sur des piliers départementaux plus ou moins autonomes, souvent peu connectés et traitant des données parfois incompatibles entre elles, a du entamer un travail stratégique passant d'une position réactive à une dynamique pro-active. Les effets de la normalisation digitale mais aussi l'ouverture au public sont devenus importants. De plus, comme les «clients» de l'administration disposaient déjà de quatre canaux de communication importants – le guichet, le courrier, le téléphone et le fax – l'administration s'est vue confrontée à une gestion multiple des flux d'échanges, de contacts et de procédures. Intégrer l'ensemble de ces pratiques pose de nombreux problèmes organisationnels, juridiques et politiques.

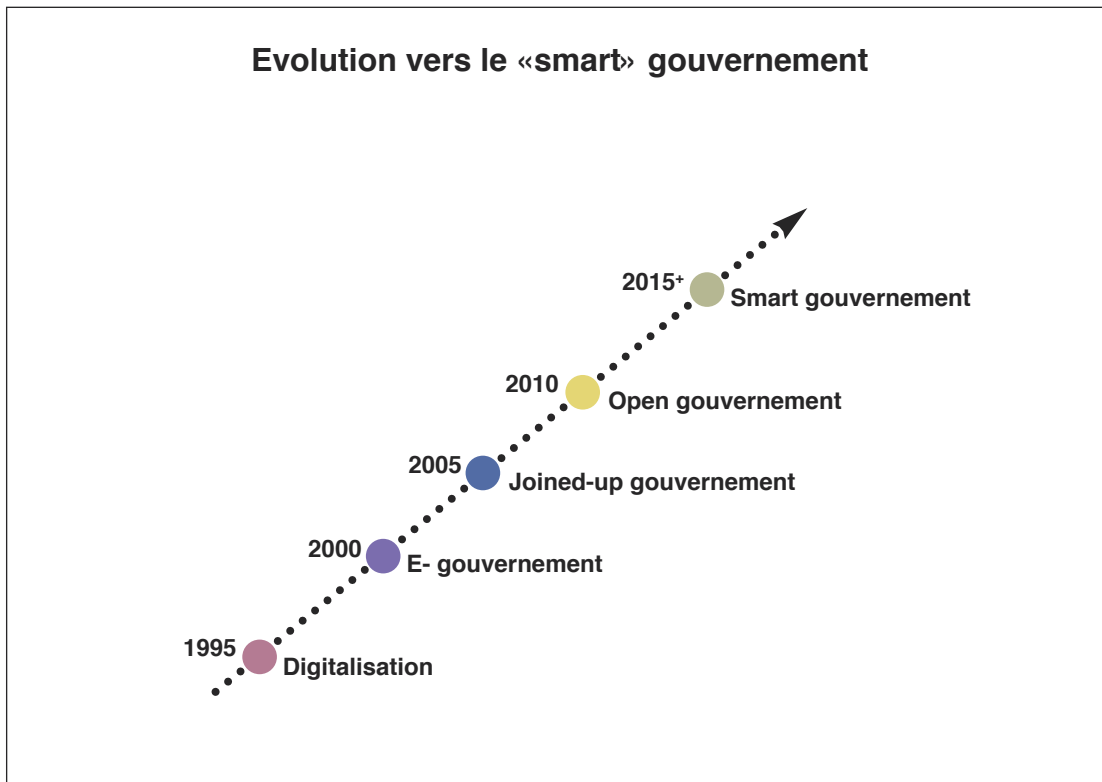
La «smart» administration présentera une grande diversité dans ses rapports et ses pratiques avec sa clientèle, cette dernière devenant elle-même partie prenante des processus. On peut distinguer cinq grandes formes de communication/collaboration/participations:

- L'informationnel
- Le transactionnel
- La personnalisation
- Le participatif
- Le transformationnel

Aujourd'hui, on peut dire que la première phase de mise à disposition de l'**information** sur Internet a largement été implémentée par les administrations. Souvent présentées sous forme de «guichet» ou de «portail» virtuel (sorte de plateforme administrative), ces informations ont été réunies par les différentes structures administratives (départements, services, etc.). Face à ces «portails» organisés par menu, les moteurs de recherche comme Google, ont largement cassé leur usage hiérarchique au profit d'une recherche «directe». Le concept de «portail» paraît déjà appartenir à un autre temps et de nouveaux «design» de sites Internet apparaissent dans de nombreux pays. La question clé de l'accessibilité rapide et contextuelle à l'information devient ainsi un nouvel enjeu déterminant. L'arrivée promise du Web sémantique changera définitivement la donne. Rappelons que la recherche d'information reste encore une des principales activités des usagers sur Internet en ce qui concerne leurs rapports aux administrations. La transparence des activités administratives va continuer à pousser ces dernières vers une réforme informationnelle d'envergure.

Le **transactionnel** qui est la mise à disposition auprès des usagers de services informatisés pour des transactions totalement «en ligne» comme par exemple la déclaration des impôts payables directement en ligne, devient une priorité pour beaucoup d'usagers. Elle nécessite une grande interopérabilité des systèmes d'information à l'intérieur des administrations tant au niveau des données que des structures, mais réclame également des bases légales régulant les services administratifs. Il s'agit avant tout de passer d'un système organisé en «silos» vers un système «dynamique» d'interopérabilité. Cela implique des changements structurels, administratifs et juridiques.

La phase de **personnalisation** qui aboutit à la création d'un «espace citoyen personnel» (ou pour les entreprises d'un «espace entreprise



Inspiré d'une présentation de Andrea Di Maio, Gartner, 2011.

dédié») reste un point encore largement en développement. Le concept du dossier virtuel citoyen «My Files» (véritable regroupement virtuel de tous mes documents et transactions administratifs) est aujourd'hui, en phase expérimentale dans plusieurs pays comme la Belgique, l'Autriche, la France, etc... mais aussi en Suisse. Souvent expérimenté et utilisé dans le domaine de la santé, ce concept «My Files» est un changement en profondeur du système de traitement de l'information et des relations avec le «client». En effet, ce dernier a un accès immédiat et permanent à son statut d'administré et peut intervenir directement sur celui-ci tout en étant associé aux procédures administratives qui le concernent. L'administration s'ouvre en quelque sorte à la pratique du «do-it-your-self»!

La phase du **participatif**, notamment avec la cyber-administration, la e-démocratie, le e-voting, l'e-initiative, l'e-referendum ou les e-forums (discussion publique, town hall meeting, etc.) est encore dans la plupart des pays à l'état d'ébauche. Cependant, Genève avec son e-voting inscrit dans la constitution paraît ici être en avance. Obama avec ses «town hall meetings» ou encore durant sa campagne avec ses réunions, via Internet (appelées «Unite for Change») a montré également le chemin. Le participatif qui implique une activité de co-design des usagers est en plein essor. Nul ne connaît encore les limites de cette évolution et les répercussions possibles sur les administrations (voir partie 2 pour les enjeux).

Enfin, la phase du **transformationnel** qui donne aux usagers une force de co-création, notamment avec la technologie du «Mash-up», est en phase de modifier profondément la notion de «bien commun» en redistribuant largement les rôles entre l'administration et les ses administrés. Ces derniers seront associés dans la création d'une nouvelle administration entièrement digitalisée. Par la mise à disposition d'une grande partie de données administratives (Open Data), les usagers seront amenés à transformer de leur plein gré les nouveaux services communs. Le transformationnel impliquera forcément la redéfinition du «bien commun» et du «bien public».

1.2

MODÈLE GÉNÉRAL DE CONNAISSANCE:

DE L'INFORMATIONNEL AU TRANSFORMATIONNEL

Les stratégies de développement des services offerts par les administrations de demain sont basées sur l'augmentation de l'interactivité entre usager et administration. Cependant, il n'existe à l'heure actuelle que très peu d'outils stratégiques pour définir à la fois, une vision claire à long terme de ce processus, et une méthodologie transformationnelle du transfert d'activités et de compétences dans le cadre de cette relation élargie. En offrant un schéma de ce double transfert, notre contribution tente de remédier à cet état de fait.

La classification des services de l'administration de demain proposée d'une manière classique au niveau international, s'est développée sous l'impulsion des rapports de benchmarking notamment ceux de l'Union Européenne. Elle définit un modèle à 5 niveaux de sophistication pour évaluer les progrès accomplis par les administrations des différents pays concernés³.

Nous proposons non seulement d'ajouter un nouveau niveau de sophistication au modèle, mais plus encore, de structurer cette représentation schématique sous une toute nouvelle approche.

En effet, l'administration en ligne opère deux transformations/transferts fondamentaux:

- Elle transfère de plus en plus des **activités** administratives vers l'utilisateur final.
- Elle transfère simultanément de la **compétence** vers celui-ci.

1.3

EXPLICATION DU MODÈLE

Le schéma présenté en page 6 est de ce fait une véritable «matrice de transfert» qui permet non seulement d'évaluer l'avancement de la transformation des services administratifs et donc sa comparaison (benchmarking), mais surtout cette «matrice de transfert» devient un outil stratégique pour le management. En favorisant la compréhension du rôle présent et futur des usagers (citoyens, entreprises, autres administrations et organisations de la société civile,...) cette matrice de transfert représente un changement de paradigme pour les administrations. Il s'agit désormais d'un processus d'*empowerment* de l'utilisateur qu'il faut mettre en marche plus qu'une simple transformation des services administratifs traditionnels pour les mettre en ligne.

Le modèle présenté en page 6, transforme complètement l'approche traditionnelle des administrations en définissant clairement le type d'activités désormais dévolue à l'utilisateur et le type de transfert de compétences qui l'accompagne. De plus, nous définissons un nouveau niveau de sophistication: celui du participatif.

Ainsi l'axe horizontal représente le transfert d'activités selon les niveaux suivants: **Passif**: L'utilisateur n'a accès qu'à de l'information structurée qu'il peut découvrir à partir de moteurs de recherche ou de structures en arborescence. **Self Service (One Way)**: L'utilisateur peut choisir des documents spécifiques et les télécharger. **Self Service (Two Ways)**: Il peut échanger des documents, des formulaires ou des e-mails avec l'administration et effectuer des transactions complètes avec paiement. **Do It Yourself**: Les usagers peuvent personnaliser les services (ex. déclaration d'impôt, etc.) **Co Design**: Les usagers collaborent, participent à la collecte ou/et à la correction des données (ex. information sur l'état des routes). **Co Création**: L'utilisateur peut participer à l'élaboration de la vie politique et démocratique de sa région ou de son pays (ex. création de nouveaux services directs «mash-up»).

3. The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services, prepared by Cap Gemini for the European Commission Directorate General for Information Society and Media, Sep. 2007 http://www.capgemini.com/resources/thought_leadership/benchmarking_the_supply_of_online_public_services/

L'axe vertical représente quand à lui, le transfert de compétences vers l'utilisateur. Les niveaux de sophistication vont des données à la modélisation selon la classification suivante: **Donnée:** Il s'agit ici de mesures ou de données brutes typiques produits par les services statistiques. **Information:** Un contenu est ajouté aux données qui prennent un sens contextuel. **Catégorisation:** L'information se classe par domaine d'application. Elle prend une valeur métier. Elle étend son champ analytique. **Dimension:** De nouvelles dimensions sont prises en compte: le temps d'abord, la série temporelle ajoute une dimension nouvelle à l'information qui devient holistique; le social ensuite créant ainsi les conditions de collaboration/participation augmentée. **Modélisation:** La théorie dynamique devient prévisionnelle. On peut élaborer des scénarios, des modèles permettant l'anticipation et la gestion du changement.

LES CINQ NIVEAUX DU MODÈLE

Niveau Information

L'utilisateur peut consulter des informations sur Internet. Cette phase fut traditionnellement la première à avoir été mise en ligne. Cependant la recherche d'informations par les usagers reste une demande forte. Avec l'arrivée des moteurs de recherche (Google, etc.), elle a changé complètement d'orientation en cassant en quelque sorte les présentations des informations en menu: trouver rapidement une information est devenu le principal défi.

Niveau Transactionnel «One Way»

L'utilisateur peut télécharger des documents (downloading). Bien que cette phase soit aujourd'hui élémentaire, elle n'en reste pas moins essentielle pour les usagers qui gèrent tout de manière électronique. Une gestion et un archivage électronique nécessite de pouvoir contrôler tous les documents sous forme digitale.

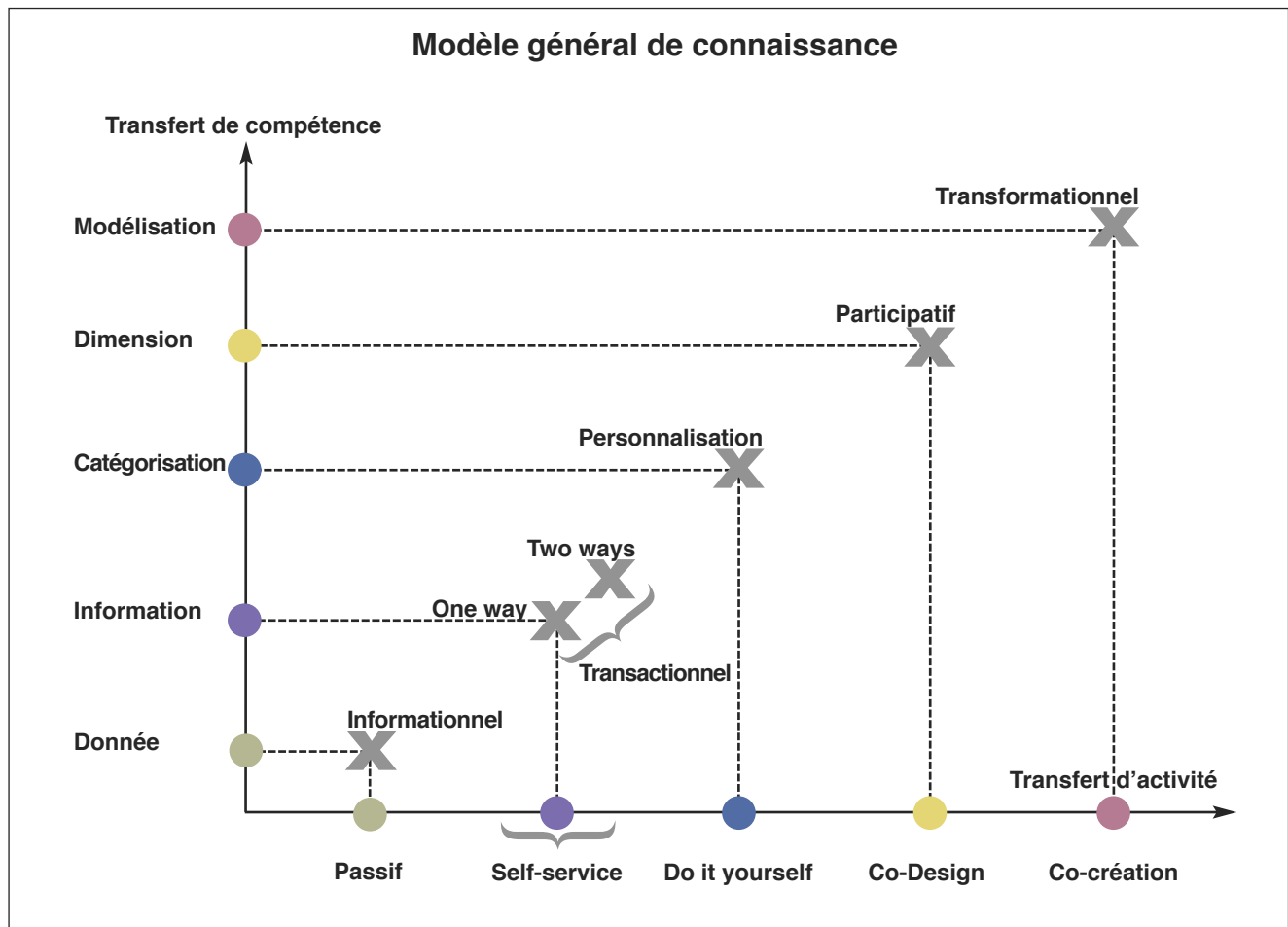
Niveau Transactionnel «Two Ways»

L'utilisateur peut déposer («uploader») des documents, envoyer des formulaires ou des e-mails. Cette phase de l'interactivité a été déterminante dans les progrès accomplis par les administrations. Elle reste, aujourd'hui encore, une contribution majeure et n'a toujours pas atteint tous les services de l'administration, notamment en ce qui concerne les demandes non structurées.

L'utilisateur peut accomplir des transactions complètes avec paiements. Niveau clé pour les gains en productivité donc de la rentabilité des administrations, cette phase est dans la plupart des pays ou développement futur en cours de mise en œuvre. Elle sera décisive pour un soutien à long terme par les usagers car elle fait gagner du temps et de l'argent de part et d'autre.

Niveau Personnalisation

L'utilisateur a accès à des informations et des transactions personnalisées. Les documents sont pré-remplis à son usage personnel. La transaction est totalement sécurisée et personnalisée. C'est la phase qui voit naître le concept de dossier citoyen «My Files» comme élément de base de toutes relations futures avec l'administration. Chaque



usager disposera en quelque sorte de son dossier unique regroupant toutes ses activités et ses documents administratifs dans un seul lieu virtuel et accessible en permanence de part et d'autre. La traçabilité des activités deviendra nécessaire pour garantir une bonne «accountability».

Niveau participatif

L'usager est convié à une sorte de cyber-administration par les possibilités qui lui sont offertes de contribuer à la collecte, la correction ou l'ajout de données administratives. Le cadre administratif de collaboration est fixé par les autorités. L'usager a la liberté d'y effectuer des contributions pro-actives mais il ne peut pas changer le cadre. En devenant librement participatifs, les usagers acquièrent alors une sorte d'autonomie («empowerment») dans la mesure où ils interviennent directement sur/dans les données de l'administration. L'exemple typique est l'information participative sur l'état des routes en Angleterre et ailleurs.

Niveau transformationnel

Ce niveau correspond à une sorte de **wiki-démocratie** où les citoyens et les entreprises peuvent proposer des initiatives ou co-crée des services. Cela va du projet séminal UK «Show Us A Better Way»⁴ sur la participation des usagers à l'amélioration des services administratifs à l'initiative suisse de la proposition de nouvelles lois citoyennes. En ce sens, la campagne des primaires d'Obama aux États-Unis est aussi de type participatif. Il reste évidemment beaucoup d'espace à l'exploration de nouveaux services participatif dans un monde relationnel. Forum, blog, réseaux sociaux ne sont que quelques formes contemporaines et il reste beaucoup à inventer.

Ce modèle donne une perspective plus complète à l'évolution et à la stratégie de développement des services administratifs de demain. Dépassant sa fonction d'outil de comparaison, elle devient un outil de transformation. Ainsi, l'administration peut analyser ses progrès, définir ses priorités et expliquer son évolution. Les usagers deviennent ainsi partie prenante d'un projet et non plus uniquement de simples utilisateurs. En ne subissant plus une évolution imposée et en devenant partenaire, le rapport entre l'administration et l'usager change de profil au bénéfice du citoyen-acteur, comme de l'entrepreneur-acteur ou du consommateur-acteur.

Ces changements influencent grandement les institutions publiques basées sur le territoire politique et le système démocratique de la représentation. Faisant fi de ces considérations, une partie non négligeable de la société civile s'empare de nouveaux territoires souvent en dehors du champ d'action des institutions publiques. Ceci implique notamment l'arrivée de nouvelles formes de contrôle sociétal.

Il est évident que la question centrale du contrôle légal et démocratique des tâches administratives va aussi devoir évoluer. En effet, dès lors que l'administration en ligne deviendra en quelque sorte le standard pour tous, les outils et les organes de contrôle devront être adaptés.

Pour ce faire de nouveaux indicateurs (en fait une nouvelle métrique) devra être pensée et mise en œuvre suivant notamment les normes internationales d'ISO ou de l'Union Européenne ou encore de la Confédération Helvétique. Il semble peu probable que ces nouvelles procédures soient définies purement au niveau local par exemple au niveau du Canton. Et ceci sous l'effet de la triple tendance à l'internationalisation de la normalisation des procédures, à la nécessité de se comparer au niveau global (benchmarking) et au besoin d'interopérabilité des données (au niveau national et international).

1.4

«ACCOUNTABILITY» ET CONTRÔLE SOCIÉTAL

Avec les changements sociétaux, on observe ainsi une double pression verticale et horizontale sur les pouvoirs publics, notamment l'émergence de nouvelles strates dans l'organisation civile comme les réseaux sociaux, qui sont à la fois très orientés thématiquement (approche fonctionnelle) et ouverts aux autres territoires (sans frontière).

4. <http://www.showusabetterway.co.uk>

Huit enjeux pour les administrations

2.0

INTRODUCTION

La génération des «baby boomers» a pour l'essentiel assuré le passage **du papier au digital** dans les administrations publiques en créant des systèmes d'information digitaux. Songeons ici à l'informatique, à la bureautique, à Internet comme des éléments clés de ce changement.

Aujourd'hui, notamment pour la nouvelle génération, il s'agira de transformer des systèmes d'information en système de connaissance car la transition passe du transactionnel au transformationnel. De la transaction donc du contrat, on glisse désormais vers la transformation avec le participatif augmenté. D'un système basé sur des accords bien encadrés et définis, on arrive en quelque sorte à un système de définition permanente des accords. On pourrait ainsi résumer le changement par **«des services définis à la co-définition des services»**. Cette dynamique de la collaboration des échanges doit être le fondement de toute nouvelle administration dans un futur plutôt proche.

Les huit enjeux présentés dans cette deuxième partie ont fait l'objet d'articles parus dans «Affaires Publiques» entre janvier 2010 et décembre 2011. Ils développent bien les étapes du participatif et du transformationnel que doivent désormais aborder les administrations. Par le biais d'exemples, cette deuxième partie du présent travail tente de montrer à quel point les administrations de par le monde, sont déjà très engagées dans ce processus. Il est

cependant important de préciser qu'il s'agit désormais de résoudre davantage une problématique sociétale de «participation augmentée» que de digitalisation d'anciennes procédures administratives. En quelque sorte, grâce à ces deux étapes (participatif et transformationnel) démarre une toute autre révolution: celle de l'utilisateur actif, compétent et participatif.

Le terme de transformationnel a été choisi en référence à son usage répandu aux Etats-Unis pour désigner cette étape ultime. Bien que son usage et donc sa compréhension ne soient pas encore généralisés en Europe, il nous paraît judicieux de l'utiliser rapidement car il donne la véritable perspective du changement.

Demain, les administrations seront largement sous l'effet d'un participatif transformationnel, autant en percevoir dès maintenant les probables conséquences pour tracer le chemin vers une **«smart governance»**.

2.1

ADMINISTRATIONS: LE CHANGEMENT PERMANENT

Reconnue pour son excellence, l'administration, qu'elle soit communale, cantonale ou fédérale a entamé, en Suisse une métamorphose silencieuse et profonde qui se caractérise par quatre lames de fond, véritables tsunamis du service public, portant sur le digital, le territoire, la «soft» régulation et les réseaux sociaux. Depuis Napoléon, on n'avait pas assisté à une telle remise en question des pratiques, un tel redécoupage des territoires et une telle avalanche de changements de règles du jeu. Tentons d'y voir plus clair.

D'abord, la digitalisation des services a enregistré, avec Internet, une accélération des procédures et un changement de perspective à 180°. Les services sont ainsi disponibles sur Internet 24h/24 et 7 jours/7: «Le client n'est plus celui qu'on sert, c'est lui va se servir tout seul, en tout temps.»

VERS LA FIN DES GUICHETS

Repenser les services publics à travers cette nouvelle perspective n'est pas chose aisée. De nombreuses administrations ont tenté, en premier lieu, de créer un guichet virtuel pour tenir le client à distance, en quelque sorte. Mais, avec l'introduction du dossier médical ou fiscal, on entre de plain-pied dans l'ère de «My File»¹,



Le digital, le territoire, la «soft» régulation et les réseaux sociaux sont autant de bouleversements qui remettent en cause le travail des administrations.

c'est-à-dire de la cogestion des dossiers. Le citoyen, l'entreprise, le client deviennent partenaires des procédures et pénètrent dans la sphère de l'administration et donc, au plus profond du bien public. Plus fort encore, les usagers peuvent même parfois proposer, animer des actions publiques; on parle alors de cocréation du bien commun. Pour en arriver là, les administrations ont dû adapter pas à pas leurs services, ajuster petit à petit leurs départements, se rapprocher des autres cantons. C'est la Loi sur l'harmonisation des registres qui a permis cette énorme progression. En effet, dès lors que les données informatiques sont compatibles les unes avec les autres, il n'y a pas de raison à ne pas les échanger. C'est, à vrai dire, une petite révolution en soi si l'on songe à l'organisation hermétique en «silos» des administrations qui prévalait jusqu'ici.

De plus, les territoires politiques ont rapidement évolué sous la pression des fusions de communes (plus d'une centaine en une décennie), la création du concept d'agglomération (plus d'une trentaine de projets sur trois ans), l'émergence des régions métropoles (trois à quatre en Suisse). Toutes ces nouvelles entités territoriales proviennent de décisions politiques prises au niveau des cantons pour les fusions de communes, au niveau fédéral pour les agglomérations et au niveau européen pour les régions métropoles. Ainsi, chaque niveau supérieur de la hiérarchie a incité les niveaux inférieurs à se regrouper pour gagner en efficacité. Cependant, le local et le territoire semblent souvent résister à ces diktats, mais, globalement, les réformes territoriales avancent aussi sûrement que l'histoire de la mobilité des citoyens sur ces mêmes territoires. Mais, pour les administrations et surtout les fonctionnaires qui les font marcher, cela représente un nouvel effort et, surtout, une réévaluation de leur rôle sur les territoires devenus eux-mêmes mobiles!

DES TERRITOIRES À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Ainsi, la gestion administrative des eaux, de l'énergie, de l'environnement, des transports publics, des écoles, des universités, de la police, des infrastructures, etc. n'est plus l'affaire d'une administration unique sur un territoire propre, mais celle de plusieurs répondants de juridictions différentes (canton, pays). De plus, chaque thématique dessine un territoire distinct. Les HES concernent la Suisse occidentale dans son ensemble, les eaux usées, des communes voisines, voire transfrontalières, et la troisième voie de chemin de fer de l'Arc lémanique met en mouvement les cantons de Vaud et de Genève et la Confédération, etc. Bref, les territoires sont devenus à géométrie variable. Les concordats de toutes sortes entre différents systèmes politiques et administratifs deviennent légion. La régularisation se complique.

Avec ce grand chambardement des territoires, les administrations ont dû gagner en souplesse d'adaptation et en créativité dans la réglementation. Tout est à repenser et à reconstruire. Il en ressortira une constante: «le changement permanent». Car il faut se confronter à cette réalité des territoires qui ont, après plus de deux-cents ans de quasi-immobilisme, commencé à bouger et il n'y a aucune raison que cela s'arrête. Enfin, la question de la régulation, de la législation et des normes et standards poussent les administrations vers un nouveau paradigme, celui de l'a posteriori. Basées essentiellement sur l'a priori à savoir la codification par avance des procédures, les administrations entrent dans l'ère de l'a posteriori à travers des processus évolutifs et changeants. Rien ne sera plus comme avant dès lors que les règlements seront établis, pour l'essentiel, après coup.

1. Voir «Administration Demain» - http://ot.geneve.ch/ot/article.php3?id_article=112 ou <http://bit.ly/administrationdemain>

LE CODE DU «A POSTERIORI»

Lorsque l'OCDE émet une liste noire des paradis fiscaux, la Confédération adopte très rapidement une procédure de signatures d'accords bilatéraux et de collaboration en matière fiscale. Lorsque cinq ministres européens de l'éducation supérieure plaident pour un nouveau système d'accréditation universitaire (processus de Bologne), alors nos universités adoptent cette nouvelle réglementation en dehors de la voie parlementaire. Lorsque la gestion de l'environnement est soulevée sur un mode dramatique par le GIEC², hébergé par l'Organisation mondiale de la météorologie à Genève, alors la commune de Cartigny s'érige en commune modèle de l'environnement. On pourrait poursuivre à l'infini cette énumération des changements de comportements et d'actions entreprises en dehors du modèle législatif traditionnel. Mais ce qui nous intéresse ici, c'est que les réglementations évoluent vite sous la pression extérieure, sans faire appel à la régulation législative parlementaire. On a donc affaire à un code évolutif, pas toujours fixé dans le cadre de la loi, mais avec lequel les administrations doivent tout de même agir. Songeons ici au concept «d'acquis commentaire» que l'Europe cherche à imposer à la Suisse. Cela signifie, en raccourci, que tout changement de régulation européenne doit être intégré par la Suisse sans discussion ou presque!

«WE PUBLIC MANAGEMENT»

Le «new public management» des années 80/90 avait placé le fonctionnaire dans une position d'intrapreneur. Tout conduisait à sa prise en charge, à son esprit entrepreneur pour créer des sortes de «mini-centres» de profit. L'inversion de son rôle a créé passablement de remous, mais le client (citoyen, entreprise, etc.) s'était octroyé une place de choix, celle du «client-roi». Avec la montée en puissance de la participation, notamment avec les nouvelles applications du e-gouvernement, le client change à nouveau de posture pour devenir, en quelque sorte, le «client-acteur». On parle souvent de consommActeur pour désigner ce nouvel état de fait.

Cependant, la philosophie du «new public management» n'est plus opérationnelle dans ces conditions. Dans les pays d'Europe du Nord ou d'Amérique du Nord, se profile une nouvelle approche que l'on pourrait qualifier de «we public management», sorte de clin d'œil à la précédente vision. Dans cette nouvelle approche, on offre au client la possibilité d'agir et d'intervenir sur les procédures administratives de manière radicalement nouvelle. En effet, dès lors que les données administratives sont regroupées dans des dossiers partagés avec le client (le concept de «My Files»), alors les différents partenaires agissent de concert sur les mêmes données. Le dossier médical en ligne est l'un des exemples de ces nouvelles pratiques. La sécurité et la confidentialité des informations doivent être garanties mais également la «traçabilité», ce qui signifie que les administrations doivent mettre en place un nouveau concept d'«accountability»³, qui pourrait se traduire comme le fait de «rendre des comptes sur les procédures accomplies».

RÉSEAUX SOCIAUX

L'émergence des réseaux sociaux en tant que nouvelle forme d'organisation de la société civile pose problème aux administrations. Le pouvoir chinois essaie à tout prix de limiter l'usage de Facebook, et il n'est pas le seul à adopter cette attitude. Facebook est prati-

quement interdit dans bon nombre d'administrations occidentales. Ce n'est pas tant son usage pendant les heures de travail qui est remis en question, mais plutôt le fait que la société civile puisse s'organiser de manière virtuelle et selon des thématiques parfois fortement connotées. Depuis la victoire de Barack Obama aux élections présidentielles américaines de 2008, le monde politique est aux premières loges pour apprécier ce changement. Cependant, les administrations restent en retrait et peinent à entrevoir l'usage participatif et constructif de cette pratique. Des pistes ont été explorées, comme GovLoop.org qui est le premier réseau social connecté au gouvernement à travers des dizaines de milliers de fonctionnaires au niveau fédéral, des Etats et local. D'autres exemples sont illustrés dans le papier ⁴ «Citizen 2.0». Cet essai montre qu'un nouveau chemin du participatif transformationnel est en train de se dessiner. Cependant, tout reste à explorer, à inventer et à implémenter.

MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT

L'ensemble des bouleversements évoqués ci-dessus ne sont pas sans risque pour les administrations. En effet, les bases légales vont évoluer, de même que les pratiques et les procédures. Il est donc grand temps que les administrations se dotent de cellules du changement un peu à l'image de l'Observatoire Technologique à Genève⁵. Ces organes auraient comme fonction d'étudier, de communiquer



Avec les nouvelles technologies, le citoyen a la capacité de devenir acteur de la vie publique.

et d'élaborer des stratégies de changement. Proches de l'exécutif politique ou des secrétaires généraux, ces entités devraient accompagner la mise en place des nouvelles procédures, notamment celles liées à Internet, aux accords interterritoriaux, aux nouvelles régulations et à la montée du participatif. Intégrer et conduire le changement de manière méthodique est la seule manière de ne pas en perdre le contrôle, car le risque de dérapage dans le foisonnement d'expérimentations au sein de ce mouvement n'est pas exclu.

2. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC, en anglais Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC)

3. <http://www.wikipedia.org/wiki/Accountability>

4. <http://citizen20.redcut.ch>

5. <http://ot.ge.ch> et <http://ot-lab.ch>

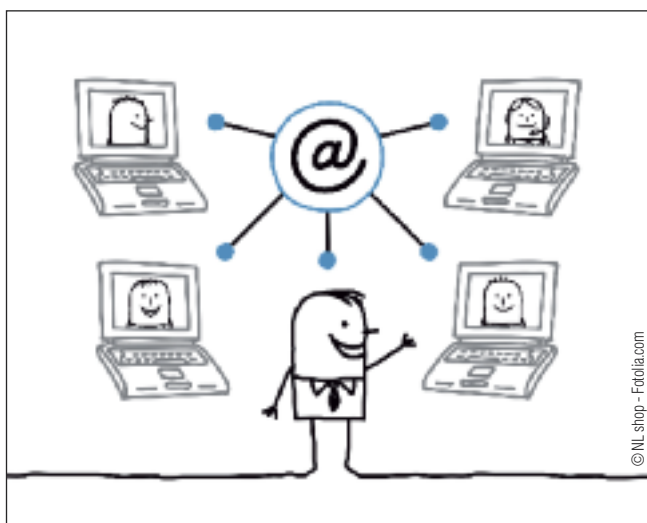
2.2

LE «NEW PUBLIC MANAGEMENT» EST MORT! QUELS SONT LES NOUVEAUX PARADIGMES DU MANAGEMENT PUBLIC?

Le «new public management» portait la promesse de changer la bureaucratie traditionnelle en une administration orientée vers les résultats et l'efficacité. Les fonctionnaires étaient mobilisés par cette vision mettant en avant l'orientation vers les clients. Aujourd'hui, malgré de très nombreuses réalisations et de véritables succès, le mouvement s'est totalement essouffé. Il est devenu moribond, remplacé déjà par de nouvelles pratiques ou conceptions.

D'abord, il faut comprendre les raisons intrinsèques de cet abandon progressif du «new public management» avant de pouvoir énoncer quelques pistes fortes pour relancer de nouvelles réformes administratives qui restent, à l'heure de la compétitivité globale, toujours d'actualité. Les spécialistes des systèmes administratifs évoquent une bonne dizaine de raisons à cet échec:

1. un citoyen n'est pas un client. Penser au citoyen comme «client-roi», c'est sans doute méconnaître la complexité du statut du citoyen qui a certes des droits mais aussi des obligations sociales;
2. l'efficacité néglige la création de valeur. Une administration crée de la valeur dans les systèmes éducatifs, dans l'aménagement du territoire, dans la compétition économique, etc;
3. une réforme en profondeur nécessite du temps. Les politiciens qui ont souvent lancé les projets de «new public management»



Les réseaux sociaux seront au cœur du «we public management».

n'ont soit pas été réélus, soit ont abandonné les projets sans continuité dans l'action;

4. les réformes coûtent cher avant d'en récolter les fruits. Cette contradiction dans le délai entre recettes et dépenses a eu raison d'un grand nombre de projets où seuls les coûts ont été mis en avant par les opposants;
5. le «new public management» a été souvent victime d'actions spécifiques et uniques indépendantes les unes des autres et donc sans vue d'ensemble;
6. la hiérarchie a souvent pris ces réformes pour une menace. On a souvent pu mesurer la résistance de l'organisation face aux changements;
7. la confiance a cédé le pas à la méfiance. Les fonctionnaires entrepreneurs ont trop souvent été soupçonnés de faire cavalier seul ou de tirer la couverture à eux;
8. les projets ont souvent souffert de trop de technicité et de pas assez d'humanité, de dialogue social;
9. la performance et l'efficacité n'ont pas trouvé d'indicateurs fiables pour convaincre un large public;
10. le «new public management» a perdu la confiance du citoyen trop souvent mis à l'écart des processus de réformes. En évoquant des dysfonctionnements, on s'aperçoit bien que le plus grand défaut de ce concept a été de considérer le citoyen/client comme un objet pour lequel il fallait travailler et non avec.

VERS UN CONCEPT DU «WE PUBLIC MANAGEMENT»

Dès lors, la tâche des administrations installées dans un processus de réforme devenu quasi permanent est sans doute de revoir la relation fondamentale entre administré et administration. C'est, de toute évidence, cette relation qui va déterminer le potentiel d'amélioration, de recherche d'efficacité et de création de valeur.

Si l'on accepte le fait que le «client-roi» était une «fausse bonne idée» et que désormais il faut travailler sur le concept de «citoyen-partenaire», alors on peut élaborer une vision tout à fait renouvelée du processus de réforme. Ce changement de paradigme est essentiel à saisir, car il s'agit désormais de se concentrer sur une approche «multipartenariat» où chacun est partie prenante des réformes. On peut, à ce stade quand même se poser la question du pourquoi ces réformes sont si indispensables et pourquoi cette préoccupation doit être partagée avec la population.

Il y a donc au moins quatre raisons fondamentales nécessitant l'adaptation des administrations face à la nouvelle réalité sociale:

1. la globalisation a entraîné une mobilité plus grande des biens et des marchandises, mais aussi des entreprises, de l'emploi et des personnes. Face à cette compétition accrue, il s'agit de renforcer l'attractivité des territoires, dont les administrations ont la charge, en rendant ces dernières comparativement efficaces. La conjoncture va pousser à l'efficacité;
2. la population vieillissante dans nos pays avancés va mettre une énorme pression sur les coûts des services administratifs, car ces derniers seront supportés à l'avenir par une population active diminuée en proportion. Une adaptation structurelle est inévitable;
3. la société dans son architecture sociale évolue vers la famille recomposée, vers les réseaux sociaux, les ONG et les nouvelles formes d'appartenance et d'organisation. Ce changement

systemique aura une très grande implication dans la gouvernance publique. Songeons ici que, désormais, la grande majorité des familles évoluera avec quatre générations simultanées. Cela n'est jamais arrivé dans toute l'histoire de l'humanité et le système devra trouver de nouveaux équilibres;

4. enfin, la société, après avoir connu la révolution industrielle et les formes hiérarchiques de gouvernance issues des constitutions et des lois de cette période, est entrée dans une nouvelle ère, celle de la digitalisation sociétale. Sous cet impact, nos coutumes, nos habitudes et nos comportements se modifient et cela aboutira à adapter nos lois et nos constitutions. Les administrations devront également suivre. Nous sommes à peine entrés dans cette transformation administrative alors que l'ensemble de la société est en train de se métamorphoser.

«MY FILES» OU LE DOSSIER VIRTUEL

Au contraire du «new public management», le «we public management» s'appuie sur une avancée technologique, Internet, et plus particulièrement sur les nouvelles possibilités offertes par ce support. A savoir, le concept de «My Files» et celui des réseaux sociaux. Examinons, en premier lieu, les diverses potentialités proposées par «My Files» et les conséquences en termes de management que cela implique. Le concept de «My Files» est la mise en commun de données regroupées sur Internet concernant un citoyen, une entreprise ou toute autre entité ayant des relations avec l'administration. Prenons deux exemples parmi tant d'autres pour mieux saisir ce concept: le dossier médical, qui rassemble l'ensemble des informations d'un patient sous forme digitale est accessible sur Internet aux seuls ayants droit, ou encore le dossier fiscal, qui, de même, regroupe les données des contribuables de manière confidentielle. Ces deux applications du concept «My Files» ont été introduites dans plusieurs pays avec succès. Le système bancaire avait, au préalable, largement préparé le terrain, non seulement d'un point de vue technique mais également d'un point de vue humain en termes d'acceptabilité, de confidentialité, de sécurité et d'«accountability» (contrôle ouvert au client des processus de traitement).

L'introduction de «My Files» est cependant un changement de paradigme puissant pour les administrations car ce concept les oblige à l'interopérabilité des données. Jusqu'ici, les administrations étaient, pour l'essentiel, organisées en «silos» étanches et les données étaient rarement transmises d'un service à un autre ou d'une administration vers une autre. Ce changement entraîne des comportements radicalement nouveaux pour les administrations, car elles doivent désormais traiter les procédures administratives non plus à partir du seul «guichet», qu'il soit réel ou virtuel, mais à partir d'un environnement partagé avec les parties prenantes qui regroupent l'ensemble des informations et leurs procédures. C'est une véritable révolution dans l'organisation et dans son management. Le fait que le «client» partage désormais avec l'administration l'accès à ses données change complètement les équilibres. Le management est, en quelque sorte, cogéré.

LES RÉSEAUX SOCIAUX

La dernière évolution d'Internet, les réseaux sociaux, est également en train de bouleverser les comportements et les habitudes de la population, des entreprises et des organisations sociales. D'abord, les réseaux sociaux ont amené un nouveau découpage

des territoires basé sur l'idée de «géométrie variable», c'est-à-dire en fonction des thématiques abordées. Puis, les réseaux sociaux aspirent à plus de participatif «en amont» des problématiques. A l'opposé de la démocratie directe qui influence le système législatif «en aval» (référendum, initiative), les réseaux sociaux agissent en termes d'influence sur l'agenda public ou, plus précisément, sur les questions de société, les choix et motivations de vie, les nouvelles pratiques et tendances. Cette forme dynamique de regroupement social est plus tournée vers la «soft gouvernance» alors que les instruments de la démocratie directe interviennent plutôt dans les processus de la «hard gouvernance». En opposant ainsi les notions de «soft» et de «hard», on met en évidence la différenciation entre réseaux sociaux et organisations plus traditionnelles comme les partis politiques, les syndicats, les associations professionnelles, etc. Ainsi, les réseaux sociaux apparaissent bien comme une force d'influence et de pénétration autour de problématiques de vie en société.

Dès lors, le monde politique mais aussi les administrations doivent intégrer cette force dans un processus non plus de consultation démocratique mais bien dans un mode de partage voire de cocréation. L'enjeu est donc bien de cocréer, avec la société, des services communs et pourquoi pas de nouveaux biens communs. Ce changement radical nécessite un apprentissage mutuel, mais également une modification structurelle des administrations. Pour mieux comprendre ce cap à franchir, il faut souligner que les administrations ne seront plus en charge seulement du «bien public», mais devront également intégrer une nouvelle forme participative à définir dans le «bien commun». Ce dernier terme est une notion qui s'éloigne de la simple représentation entre le bien public et le bien privé et qui serait en quelque sorte à cheval puisqu'il fonctionne comme un élément de cocréation entre le privé et le public. Avec la généralisation des projets en PPP (partenariat public-privé), on avait déjà connu ce type de redéfinition des champs d'application de la participation. Il s'agit désormais de formaliser ces pratiques de manière plus durable.

LE DÉBUT D'UNE PROFONDE MUTATION

Le «we public management» est bien une nouvelle approche de la gestion des affaires publiques. Il se caractérise par une participation forte «en amont» du législatif. Il est donc dans le champ des nouveaux comportements légitimes plus que légaux insufflés par Internet et les réseaux sociaux. Cependant, nous ne sommes qu'au début de cette métamorphose administrative, mais il est important d'en comprendre les enjeux et les articulations. L'enjeu, pour l'essentiel, se situe dans la transformation du tissu social et l'articulation étant la révolution digitale dont Internet est aujourd'hui l'élément clé. La réflexion et le débat doivent être lancés, car l'avenir des administrations reste encore largement à être inventé.

2.3

LA «RÉALITÉ AUGMENTÉE» AU SERVICE DU TOURISME

L'idée de «réalité augmentée» fait son chemin. Ce concept désigne le fait de superposer des éléments virtuels à des éléments réels par l'utilisation de la technologie. Cela permet, en quelque sorte, «d'augmenter» l'environnement réel en y ajoutant des informations virtuelles invisibles à l'œil nu. Les possibilités sont innombrables, notamment en matière de tourisme. Explications.

En utilisant son iPhone, ou tout autre «smartphone», et en le pointant vers la façade d'un immeuble, ce dernier peut identifier un tag virtuel, faire une reconnaissance visuelle ou encore, tout simplement, utiliser son GPS intégré pour localiser l'immeuble en question.¹ Dès lors, la technologie permet de lire des contenus accessibles sur Internet. Tout en se baladant en ville ou sur des parcours touristiques, cela permet aux visiteurs de repérer des informations communiquées en temps réel de lieux géolocalisés tels que les monuments, les musées, les expositions, les stations de bus, les églises, les restaurants, les magasins, etc. Rien de tel pour valoriser le patrimoine local. Ainsi, le visiteur ou le touriste pourra à la fois



© Antonio - Fotolia.com

Un outil particulièrement puissant et une valeur ajoutée indéniable en matière de tourisme.

connaître l'historique architectural d'un immeuble, s'informer sur les anciens locataires célèbres ou encore connaître les offres proposées à la vente dans les magasins du rez-de-chaussée.

LE TOURISME «AUGMENTÉ»

Dans le domaine du tourisme, la réalité augmentée présente de grandes opportunités. Ainsi, le développement de services innovants pour les professionnels du tourisme grâce à cet outil permet de



© Anton Gvozdkov - Fotolia.com

Un guide touristique mais bien plus encore.

1. <http://www.layar.com>

développer de nouvelles applications, comme les parcours de découverte, qui valorisent un territoire à travers différentes offres culturelles et architecturales (monuments, patrimoine, spectacles vivants, festivals, initiatives locales, etc.) tout en créant des synergies nouvelles et une image lisible et dynamique du territoire. De plus, les utilisateurs en situation de mobilité nous renseignent sur les contenus qu'ils consultent en se déplaçant, ce qui peut être un indicateur pour les professionnels du tourisme dans l'amélioration de l'offre. Le tourisme augmenté sert d'expérience de vie, c'est-à-dire qu'il va non seulement pouvoir être enrichi par les informations virtuelles, mais aussi qu'il pourra à son tour compléter les parcours par les commentaires produits par les usagers. Ainsi, les sites touristiques seront sans cesse enrichis de contenus à travers l'usage participatif. L'ensemble du dispositif offre non seulement des recherches plus aisées, mais également une mobilité facilitée, une expérience plus interactive. Le tourisme augmenté, loin de son environnement spatial traditionnel, gagne aujourd'hui en popularité par ses possibilités immenses de personnalisation, sans cesse remodelées. Perdant son statut d'image figée, de «carte postale», il s'inscrit naturellement dans le paradigme actuel de la mobilité intelligente.

AU SERVICE DES MUNICIPALITÉS

Paris, New York, Genève parmi d'autres municipalités ont saisi l'importance de la technologie pour apporter des compléments aux offres touristiques déjà existantes. Les projets du «Père Lachaise» à Paris² ou du métro à New York³, des monuments clés de la Rade à Genève⁴ sont autant d'expériences de cette réalité augmentée qui prend de plus en plus d'ampleur. L'enjeu est de taille car la compétition touristique est montée d'un cran. A en juger par l'avis de certains experts, en 2020 le tourisme mondial aura certainement doublé grâce aux touristes venus d'Asie et de Chine principalement. Cette manne financière supplémentaire va obliger les professionnels du tourisme à affiner leurs armes. La technologie de l'information virtuelle entrera, à n'en pas douter, comme élément stratégique de différenciation. Les monuments, musées, événements culturels, etc. inscrits dans le monde réel resteront les lieux de visite sous-jacents, mais l'offre virtuelle viendra en ajout, car «visible» à distance. En effet, la préparation de son futur voyage se fera en explorant les expériences touristiques potentielles basées sur la réalité augmentée pour déterminer le choix de sa destination. Ainsi, réel et virtuel vont de plus en plus se mêler pour améliorer l'expérience de l'exploration touristique.

SOLUTIONS PRATIQUES

Le tourisme contemporain se caractérise par le parcours initiatique, que ce soit sur les traces du Che en Bolivie ou de Calvin à Genève, sur la découverte de la route du vin dans le Lavaux vaudois, de l'histoire horlogère à la Chaux-de-Fonds et dans le canton de Neuchâtel, etc. A cet effet, le parcours touristique se prête à merveille à la réalité augmentée car chaque étape est l'occasion d'en apprendre davantage, d'approfondir ses connaissances historiques par des détails non répertoriés ailleurs, bref de percevoir l'indicible. L'accès à des lieux insolites ou du patrimoine national demandera l'usage de smartphones, d'iPad ou tout autre futur support informatique mobile avec la mise à disposition d'interfaces intuitives et d'applications de e-tourisme pouvant comprendre la visite de milliers de lieux sur la

planète. Documents, photos, films seront téléchargés faisant de la balade touristique un guide numérique, ludique et vivant pour les visiteurs. Mieux encore, le visiteur filmera le lieu et comme par magie, des pastilles cliquables pourront apparaître, chaque pastille déclenchant une séquence audio et/ou vidéo afin d'avoir plus d'informations.

PARTICIPATION «AUGMENTÉE»

Pour les professionnels du tourisme mais aussi pour les municipalités, cet apport change la donne car le touriste pourra s'il le veut devenir un usager actif. Longtemps considérée comme un élément passif – un client que l'on sert – cette nouvelle interactivité qu'il partagera en famille ou avec d'autres lui conférera une nouvelle fonction: il pourra commenter, juger, critiquer ouvertement et même proposer des changements. Cela peut être bénéfique mais aussi poser de sérieux problèmes. C'est pourquoi les professionnels du tourisme et les municipalités vont devoir, pour y palier, devenir eux aussi proactifs en jonglant entre l'écoute critique des usagers tout en gardant une ligne de conduite forte. Ce nouveau statut accordé aux touristes par la technologie obligera les parties prenantes à entamer un dialogue participatif. Le client-roi sera plus actif et deviendra en quelque sorte consommateur. Dès lors, le parcours touristique qui s'enrichit jour après jour sur le territoire devra être constamment animé par les professionnels afin d'en améliorer la qualité du contenu et de l'image qu'il va projeter. Le tourisme de demain sera aussi «smart» que les téléphones d'aujourd'hui et les microblogs et les réseaux sociaux deviendront sa vitrine⁵.

UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Si l'on songe maintenant à l'évolution des administrations, des municipalités en butte aux nouvelles technologies interactives contemporaines (Internet, smartphone, etc.), on s'aperçoit alors qu'il y a une rupture des pratiques, des services. Cette rupture pourrait se caractériser par le participatif «augmenté» des citoyens, des usagers. Ce participatif n'a évidemment rien à voir avec celui lié à la démocratie directe. Il va s'agir, pour l'essentiel, de l'élaboration volontaire d'un «bien commun», ici l'offre touristique. Ce changement de paradigme dans l'action de participation est évidemment considérable dans la mesure où il changera le rôle et donc la fonction des travailleurs du secteur public. On pourrait résumer cette transformation ainsi: le client ne va plus au guichet, il compose lui-même le service, il le «co-designe». Pour un fonctionnaire du service public, ce changement est de l'ordre de la révolution copernicienne: le client n'est plus au centre, il tourne avec le fonctionnaire autour du service qui devient alors un «bien commun».

2. <http://www.perelachaisecemetery.com> et <http://www.parisavant.com>

3. http://www.acrossair.com/apps_newyorknearestsubway.htm

4. <http://www.foxytour.net> et l'application smartphone GeTag

2.4

SANTÉ PUBLIQUE: LE PATIENT, CE GRAND ABSENT DU DOSSIER INFORMATISÉ!

Depuis plusieurs années, le dossier informatisé ne cesse de s'améliorer et permet d'avoir un service complet et complexe. Mais les systèmes varient parfois d'un canton à l'autre et souvent de pays en pays.

En 1997, le dossier patient informatisé (DOMED) a été mis en fonction pour la première fois aux Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG). En 1999, Lausanne a suivi avec le système ARCHIMEDE au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV). Depuis lors d'importants développements ont permis d'offrir un service relativement complet et complexe puisque des données aussi hétérogènes que l'imagerie médicale, les électrocardiogrammes, les examens de laboratoire, les prescriptions des médecins, le suivi infirmier, les graphes de surveillance patient, etc. figurant dans cet ensemble digitalisé, sont stockés, diffusés, consultés et traités. Ces deux systèmes fonctionnent à la satisfaction des professionnels et pourtant, il semble manquer un partenaire de taille: le patient, lui-même. Même si le dossier le concerne de manière indiscutable, celui-ci est systématiquement renvoyé vers les professionnels de la santé. Il n'a donc pas accès de manière autonome à ses données. On peut cependant se demander si à l'ère d'Internet, de la mobilité, de la personnalisation, du consommateur et de la co-création, cet état de fait n'est pas tout simplement anachronique. Regardons ces points de plus près.

LA MOBILITÉ

Dans un monde où la mobilité des habitants s'est largement accrue, il semble toujours difficile de constituer et de transmettre un dossier patient informatisé d'un canton vers un autre ou d'un pays vers un autre. Tout est pourtant digitalisé, mais repose sur des architectures et des systèmes différents qui sont peu compatibles les uns avec les autres. L'interopérabilité de ces systèmes passe par la standardisation de l'échange des données. Internet se prête bien à cette opération, mais personne ou presque ne l'utilise à sa pleine puissance actuellement. Les administrations en Suisse butent sur la question et elles cherchent en général, des solutions sophistiquées, comme si elles voulaient échapper à l'évidence de cette plateforme Internet. Il est vrai qu'une telle approche pourrait ouvrir aux patients un accès libre à leur dossier. La mobilité physique des citoyens va continuer d'augmenter et l'offre d'un service de qualité devrait garantir aussi la mobilité de leurs données personnelles. C'est sans aucun doute une évidence, mais dans la réalité, on est encore très loin de cette possibilité.



Ajouter ou soustraire des informations à son propre dossier médical devrait être possible dans les années à venir.

LA PERSONNALISATION

Bien que toutes les données du dossier informatisé concernent le patient, ce dernier n'est pas autorisé à les consulter de manière autonome et encore moins à personnaliser ses propres informations. Seuls les intermédiaires ont le droit d'intervenir : en quelque sorte le patient fait l'objet du dossier, mais il n'en est pas le sujet ! Lorsque l'on songe aux multiples moyens existants aujourd'hui pour s'informer sur les questions de santé, sur les maladies même les plus rares à travers Internet, on se dit que cet apport de connaissance pourrait préfigurer quelques crispations entre soignants et soignés. C'est une réalité déjà palpable car la profusion du nombre de publications médicales, de blogs, de sites spécialisés sur Internet sont là pour témoigner de ce changement de comportement. Les individus veulent acquérir du savoir et se donnent les moyens de savoir en s'intéressant non seulement à la santé en général, mais aussi tout particulièrement à la leur.

La personnalisation prend le pas sur la statistique de masse. Les patients ne veulent pas être réduits à un sigma d'une courbe gaussienne, ils souhaitent que l'on porte un grand intérêt à leur cas unique puisqu'ils sont reconnus comme des personnalités à part entière et non plus des individus pris dans la masse. Ce changement de paradigme est la marque de notre temps. Dès lors que chacun possède un ADN spécifique, alors il devrait y avoir des soins appropriés voire particularisés. La personnalisation du dossier patient informatisé va devoir lui-même subir une mutation.

LA PARTICIPATION

Il est aujourd'hui impossible à un patient d'intervenir à distance et directement sur son dossier. S'il veut ajouter ou soustraire une information ou une observation qu'il a lui-même fournie, il doit s'en remettre à l'administration hospitalière. Comment imaginer que ce genre de procédures puisse résister dans le futur. Si chacun d'entre nous est amené sans cesse à faire des commentaires en donnant son avis, en évaluant des restaurants, des hôtels, des livres, des entreprises, etc. que l'on a fréquentés, lus ou utilisés, alors il est impensable de ne pas faire de même avec son bien le plus précieux:

la santé. D'autant plus que les nouvelles technologies notamment médicales offrent une palette de nouvelles possibilités. On peut citer le site «Orpha.net»¹ qui s'occupe de répertorier les maladies rares et les médicaments orphelins. Les utilisateurs des systèmes auditifs personnalisés de Sonova (anciennement Phonak) expérimentent depuis plusieurs années un système global de participation avec leurs médecins traitants. Cette expérience lancée sur Internet par les responsables de l'entreprise anticipe ce qui pourrait se généraliser dans le futur pour d'autres domaines de la santé. Il est clair que le participatif «augmenté» par l'usage technologique représente une tendance irréversible.

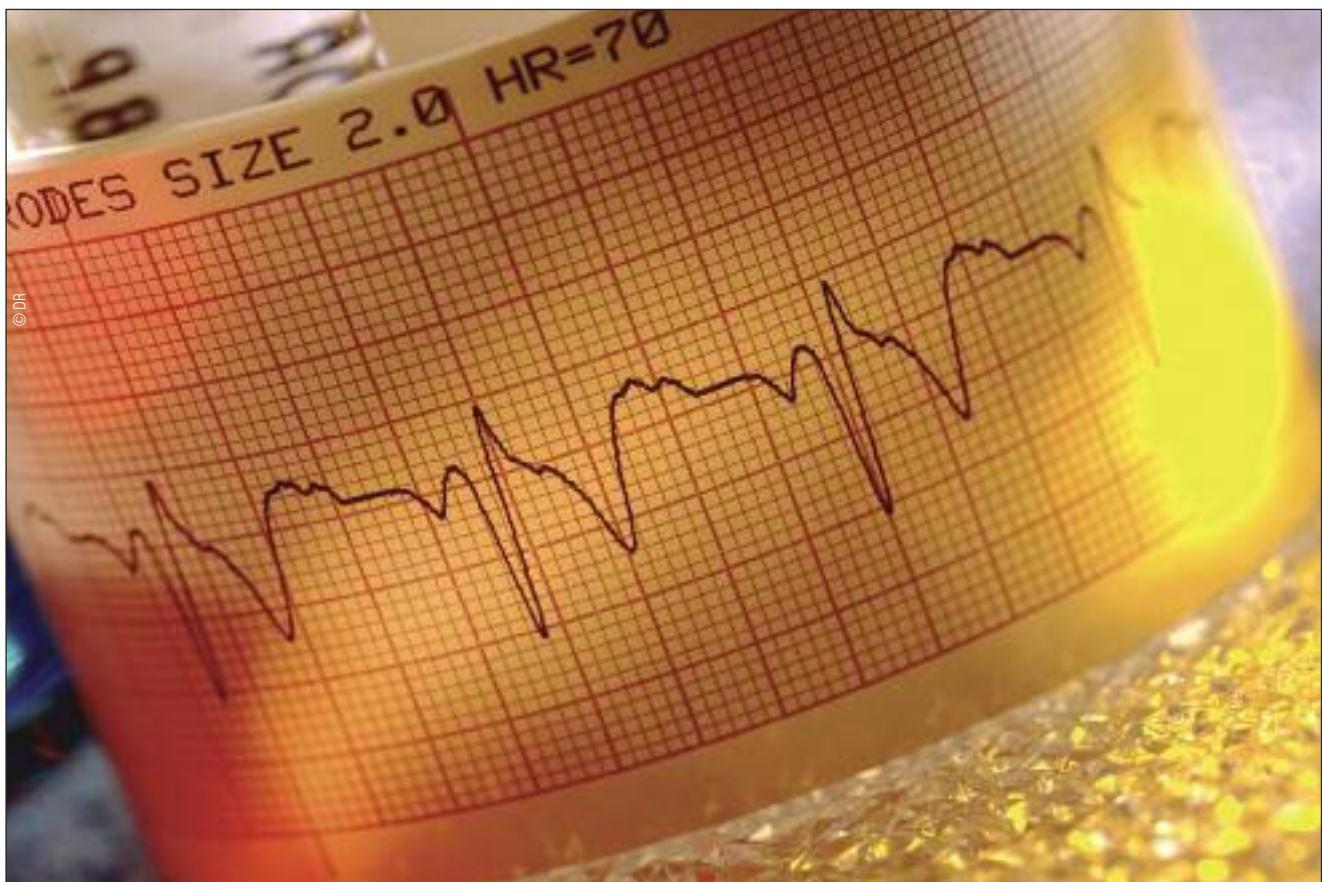
LE CONSOMMATEUR

Aujourd'hui il existe déjà sur Internet une offre, certes non contrôlée par les instances officielles nationales ou cantonales, mais qui plaît au consommateur. Celui-ci se trouve en situation de prendre en charge sa propre santé en s'informant, en participant à des réseaux sociaux spécialisés dans chaque maladie et d'échanger des informations ou connaissances. Dans le cas des maladies génétiques les plus rares, il existe même une forme d'organisation parallèle à la médecine à travers des sites ou réseaux aux fonctionnalités inédites qui apportent une multitude de témoignages sur le quotidien avec des maladies rares, l'accès aux soins et la qualité de vie et parfois même les moyens de défense des droits des malades. Encore une fois, le système n'est pas sous surveillance des professionnels, mais ce n'est pas pour autant que le «plus grand nombre» est en train de réguler. En effet, au début l'absence d'intervention massive des professionnels sur des supports Internet a laissé le champ libre à l'auto-médication, les conseils divers qui se sont généralisés et ont créé

un fossé entre la médecine classique et la médecine Internet. Le consommateur a tendance grâce aux connaissances accumulées au fil du temps à se soustraire de l'avis du corps médical. Interdire ou dénigrer ces pratiques ne va pas résoudre le problème de plus en plus courant de l'élaboration d'une croyance non scientifique, d'une médecine Internet des «gens ordinaires». L'exemple de «PatientsLikeMe»² est clair: il regroupe les patients qui ont des symptômes similaires et historise leurs traitements pour faciliter les recherches et les conseils. Le monde professionnel médical devrait s'ouvrir à cette réalité pour éviter qu'à terme il se développe deux systèmes parallèles de santé, l'un public, l'autre privé centré sur des communautés de pratique du consommateur. Cette revendication du patient qui tapote sur Internet devient aujourd'hui le principal enjeu de la sécurité des systèmes de santé.

CONCLUSION: VERS UNE RÉVOLUTION COPERNICIENNE

La base du changement actuel, est la position du patient tout au long de son parcours de santé. Il dépasse son statut de patient, client ou source passive pour devenir acteur de sa propre santé dans la galaxie des professionnels de la santé. On peut dès lors parler de révolution copernicienne, car le patient cesse d'être le centre des «soins» pour devenir un acteur plus ou moins comme les autres d'un système global et ouvert. Cette mutation a pourtant déjà largement commencé sans l'aval des professionnels de la santé.



Le dossier informatisé vient répondre aux nouveaux besoins en matière de mobilité des citoyens.

1. <http://www.orpha.net>

2. <http://www.patientslikeme.com>

2.5

LA PARTICIPATION «AUGMENTÉE» UNE NOUVELLE IMPLICATION PUBLIQUE

Si la démocratie directe donne des droits d'initiative et de référendum aux citoyens pour l'élaboration du code et des lois, dans la participation «augmentée», il est plutôt question de droits nouveaux bâtis sur les données publiques des administrations.

En quelque sorte, il s'agit pour les citoyens, les entreprises et les institutions de la société civile (associations, ONG, syndicats, etc.) de participer à l'élaboration de nouvelles données/informations et de nouveaux services pour un bien commun en constitution. Basé sur une ouverture des données publiques (voir encadré «Open Data»), les «gens ordinaires» pourront agrandir et approfondir le champ du bien commun. Donnons quelques exemples pour y voir plus clair.

1. A San Francisco, le système du trafic routier, souvent congestionné, reçoit chaque jour près de 60 millions d'informations en temps réel, données par des capteurs spécifiques et des appels provenant des smartphones d'individus. «Google Maps»¹ offre, par exemple, cette couche d'information au sujet du trafic sur ses cartes pour tous les internautes depuis environ deux ans. Cette gestion participative permet à la fois de pallier les coûts d'un système qui, sans la participation volontaire des citoyens, serait totalement hors de portée des pouvoirs publics, mais autorise également une plus grande fiabilité du système au profit de tous. Cette combinaison d'informations privées/publiques tend à se généraliser dans d'autres mégapoles telles que New York, Londres, etc.
2. A Washington DC, un programme de la municipalité a vu le jour, connu sous le nom de «Apps for Democracy»², qui est en fait un appel à la collaboration pour le développement d'applications

(apps) informatiques sur Internet afin de rendre la participation des citoyens plus réelle et constructive. Cette initiative a connu un très large succès. Plus de 50 applications sont aujourd'hui disponibles pour l'ensemble de la communauté urbaine. Une application qui a eu un retentissement certain sur les habitants de la ville est «iLive.at»³. Celle-ci permet, en donnant simplement une adresse, de produire, d'une part, une carte regroupant les services existant à proximité (bars, commerces, offices postaux, bureaux administratifs, etc.) et, de l'autre, de montrer les statistiques démographiques, économiques et sociales du quartier. Cette application offre aussi la possibilité de trouver les bons plans, les coins à éviter et toutes sortes d'aides concrètes allant des horaires d'ouvertures des cafés et restaurants jusqu'aux promotions pour le shopping.

3. Le gouvernement britannique, lors du lancement de son projet «Big Society» en 2010, s'est largement inspiré dans ses propositions d'un appel aux citoyens pour qu'ils lui soumettent des idées d'amélioration de la gouvernance. Plusieurs milliers de propositions lui ont été ainsi adressées. Cette forme nouvelle de gouvernement ouvert et prêt à tester les idées de ses citoyens avait déjà largement été initiée par «MySociety»⁴, une association de démocratie online, qui s'est donné la mission de fournir des outils sociaux avec un impact sur le monde offline. Le projet «FixMyStreet»⁵ est, par exemple, l'une d'entre elles. Cette approche a connu un réel succès. Elle combine la géolocalisation, les images et les mises à jour par les citoyens, qui peuvent ainsi rapporter facilement et rapidement les éventuels nids-de-poule, graffitis, éclairages défectueux ou toute autre anomalie à leurs autorités locales.
4. Un sondage augmenté sur le chômage des jeunes a été effectué en France par OWN⁶, le célèbre site de «digital journalism»⁷, avec l'appui officiel de l'IFOP, le spécialiste français de la statistique et du sondage. Cette enquête a été réalisée grâce à une application Web permettant non seulement de répondre aux questions, mais aussi de comparer les résultats et de les partager en temps réel sans attendre l'avis des experts.
5. Dans la même optique, l'EPFL et la Fondation pour Genève ont lancé, en 2009, «CityRank»⁸ qui est une première dans le domaine des comparaisons internationales, appelées «benchmarking» chez les anglo-saxons. Celle-ci concerne les villes globales et l'application Internet donnant le pouvoir à chaque citoyen pour effectuer et pondérer ses propres recherches statistiques.



La démocratisation des smartphones a révolutionné nos habitudes de participation citoyenne. © DR

1. <http://maps.google.com> – 2. <http://www.appsfordemocracy.org> – 3. <http://www.appsfordemocracy.org/iliveat/> – 4. <http://www.mysociety.org/> – 5. <http://www.fixmystreet.com/> – 6. <http://owni.fr/2010/12/17/sondage-les-francais-les-jeunes-et-le-travail/> – 7. Digital journalism est l'assemblage d'un journalisme de données et d'un journalisme en réseau à valeur ajoutée. 8. <http://www.cityrank.ch/>



Le gouvernement britannique a fait appel aux citoyens pour le programme «Big Society».

6. Un exemple suisse concret est celui proposé par la ville d'Yverdon-les-Bains avec «Signalez-nous!»⁹ Elle permet la participation augmentée à ses citoyens en leur demandant de remonter aux services techniques communaux les luminaires publics défectueux ou les problèmes matériels des places de jeux. Les techniciens municipaux sont alors en charge d'effectuer la réparation pour corriger le problème et de mettre à jour le signalement pour avertir le citoyen. La visibilité globale sur une carte du site Web de la ville permet ainsi d'éviter les remontées consécutives pour un même problème déjà identifié. Les retours des habitants sont aujourd'hui extrêmement positifs.

Des expériences comme celles-ci existent par milliers. Certaines ont déjà marqué l'histoire du participatif comme la «Craiglist», le site de petites annonces le plus consulté aux USA, ou des fonds de cartes «Google Maps», que nous avons déjà évoqué. Elles procèdent toutes de l'usage de la technique du «mash-up», à savoir la possibilité d'utiliser une base de données publiques ou privées afin d'ajouter en quelque sorte par-dessus une application spécifique propre aux initiés. Chacun d'entre nous a déjà pu expérimenter l'usage des cartes Google pour la recherche d'une adresse, d'un hôtel ou d'un lieu à découvrir. Un rapport récent sur la participation augmentée, effectué par l'Observatoire technologique du canton de Genève, donne un large panel d'autres exemples sur le sujet et montre clairement les opportunités pour les administrations publiques¹⁰.

Demain, les perspectives de cette technique apparaîtront de façon massive dès lors que les pouvoirs publics auront mis librement à disposition les immenses bases de données qu'ils ont entre leurs mains concernant l'aménagement du territoire, les routes, les forêts, les écoles, la population, les entreprises, les constructions, etc. En Suisse, le Gouvernement fédéral réfléchit au concept de «Open Government» qui facilitera cette participation «augmentée». Beaucoup d'obstacles, notamment juridiques, doivent cependant encore être levés. L'approche pour l'heure semble plutôt se diriger vers l'encouragement à la création d'expériences spécifiques réalisées localement sous l'impulsion de citoyens et de fonctionnaires motivés. En quelque sorte, la tendance est de privilégier l'accumulation de pratiques et de compétences plutôt que la définition a priori d'un grand plan d'exécution. C'est tant mieux. En effet, les progrès obtenus dans ce domaine sont immenses et personne aujourd'hui ne peut

prévoir jusqu'où la technique autorisera les avancées participatives.

On peut cependant anticiper le futur à travers quelques pistes. D'abord, la géolocalisation constitue le champ le plus prometteur dans l'immédiat, avec non seulement d'énormes bases de données, mais également avec l'usage toujours plus accru de la technologie des smartphones ouvrant des perspectives d'applications immenses. Ensuite, l'information partagée en réseau permet, entre autres, aux citoyens de donner leurs avis collectivement ou de résoudre ensemble des problèmes graves et importants, comme l'enlèvement d'enfants. Ces pratiques conduisent naturellement à la construction de nouveaux biens communs. L'un des exemples les plus élaborés de cette génération spontanée pour la création de nouveaux biens communs est «eBird»¹¹. En effet, en alliant l'observation individuelle des migrations d'oiseaux, ce site permet de collecter en temps réel des millions de données et de brosser un tableau extraordinairement précis du comportement migratoire des oiseaux sur toute la planète. Ce résultat n'aurait jamais pu être ni mis en œuvre, ni exploité, ni même financé par les pouvoirs publics.

Open Data

Le concept de «Open Data» est une pratique qui rend libre l'accès et l'usage de données au public. Ces données sont régies par un cadre légal souvent proche des «Creative Commons»¹² et plus flexible que le classique «Copyright» ou droit d'auteur. Il traduit une réelle volonté d'ouvrir des bases de données pour de nouveaux usages. Même si le terme ou la pratique sont anciens, notamment dans le monde scientifique, où l'on partageait volontiers les données statistiques, Internet a remis ce principe sur le devant de la scène: les organisations comme les pouvoirs publics sont aujourd'hui fortement sollicitées pour rendre plus accessible l'usage de ces immenses bases de données. Ces données récoltées, que les institutions possèdent mais qui finalement ne leur appartiennent pas, sont restituées dans une optique d'ouverture au bien commun. Il s'agit donc souvent d'un «second» usage de bases de données existantes. Des projets comme «Data.gov»¹³ du gouvernement américain ou le «Data.gov.uk»¹⁴ britannique montrent le chemin à suivre. La Suisse ainsi que l'Europe continentale sont, dans ce domaine, très en retard. Le Parlement européen et la Commission ont promulgué la directive du 17 novembre 2003 concernant la réutilisation des informations du secteur public¹⁵. Celle-ci demande aux organismes publics de mettre à disposition de façon réutilisable leurs informations aux autres administrations et aux citoyens. Son application reste encore sous-exploitée, car les organismes publics se montrent souvent réticents.

Cependant, on voit émerger un peu partout dans le monde des exemples tels que «Open Street Map»¹⁶, qui récolte morceau par morceau (à ce jour seul moyen légal d'opérer) des bribes de cadastre informatisé pour le recomposer avec des enregistrements individuels de type GPS permettant de fournir une cartographie globale. Ce travail participatif élaboré montre qu'un mouvement croissant de «crowdsourcing» et de participatif «augmenté» a lieu. L'exemple frappant de cette nouvelle pratique est apparu dans la gestion de la crise en Haïti¹⁷. En effet, les organisations d'aides humanitaires n'avaient plus de repères puisque le territoire et ses infrastructures avaient été dévastés par le séisme. Réalisé par tous les citoyens et les internautes du monde entier, ce projet participatif a permis de créer un impact au moins aussi concret et direct que le système de don classique.

En Suisse, l'Open Data est embryonnaire. Cependant, la question des données publiques et de leur usage libre commence à être considérée comme un nouveau droit fondamental du citoyen. La «Open Knowledge Foundation»¹⁸ milite en ce sens dans le monde entier. Toujours est-il que l'on peut dès aujourd'hui considérer les principes et les pratiques de l'«Open Data» comme le fondement même d'un nouveau concept du bien commun qui sera un des éléments de base de la nouvelle gouvernance locale et globale.

9. <http://signalez.yverdon-les-bains.ch/> – 10. «Vers une participation citoyenne augmentée», Observatoire technologique, CTI, DCTI, Etat de Genève, <http://ot-lab.ch/?p=933> – 11. <http://ebird.org/>

12. <http://creativecommons.org/> – 13. <http://data.gov/> – 14. <http://data.gov.uk/>

15. 2003/98/EC, http://www.epsilplus.net/psi_library/reports/european_directive_on_the_re_use_of_public_sector_information_psi/directive_2003_98_ec

16. <http://www.openstreetmap.org/> – 17. <http://gadgetwise.blogs.nytimes.com/2010/01/27/digital-help-for-haiti/> et <http://www.tdg.ch/actu/hi-tech/web-participatif-secours-haiti-2010-01-18> – 18. <http://okfn.org/>

2.6

TOUS AMIS! LES RÉSEAUX SOCIAUX ENVAHISSENT LES ADMINISTRATIONS

Tout le monde en parle, tout le monde s'accorde à dire que les réseaux sociaux vont changer notre quotidien, beaucoup d'entre nous s'y inscrivent, et pourtant, les plus sceptiques se demandent encore et toujours à quoi cela peut-il bien servir?

Ne sommes-nous pas tout simplement en train d'étaler notre vie privée sur le web? N'est-ce pas juste un dernier gadget à la mode? Un rapide tour d'horizon, à travers ce dernier grand phénomène de société que sont les réseaux sociaux, va nous permettre de définir de nouvelles et de concrètes applications utilisables par les administrations publiques. Le but poursuivi étant évidemment d'anticiper les changements profonds de société avant que ceux-ci ne nous rattrapent, forçant alors les dirigeants des institutions publiques à des réactions tardives, voire désespérées.

Le «printemps arabe» a démontré la puissance mobilisatrice de Facebook contre des régimes autoritaires, installés depuis des décennies. Les jeunes d'abord, puis leurs aînés ont saisi ce champ de liberté, d'ouverture et d'expression qu'offraient les réseaux sociaux. Après la parole, les actes ont suivi. La révolte a grondé et a détrôné des pouvoirs en apparence immuables. La surprise fut totale. Pour nous aussi. Désormais, il n'est plus possible d'ignorer la capacité de mobilisation et d'expression de ce phénomène digital.

MAIS QU'EN EST-IL EXACTEMENT CHEZ NOUS?

Si les deux moteurs des réseaux sociaux sont la liberté d'expression et l'action, une fois transférés entre les mains de simples citoyens,

on peut juste s'interroger: comment cela se passe et va-t-il se passer dans nos contrées?

En effet, la liberté d'expression est une liberté déjà garantie par nos constitutions; cependant, on peut noter que dès lors que cette dernière est prise en charge par le citoyen ordinaire, elle échappe aux filtres des intermédiaires que sont les médias, les leaders d'opinion ou les institutions sociales ou politiques en place comme les Etats ou leurs administrations. En court-circuitant, en quelque sorte, les usages de la transmission des informations et des connaissances, le citoyen ordinaire s'empare d'objets, de questions ou de produits autrefois asymétriques pour les rendre populaires, totalement symétriques et gratuits. En effet, l'information et la connaissance dans le monde que l'on est en train de quitter, étaient l'affaire de quelques intermédiaires qui en avaient le monopole et en faisaient profit. En déplaçant cette asymétrie, les réseaux sociaux sont en train de bouleverser en profondeur les équilibres sociaux au profit du plus grand nombre. En d'autres termes, on assiste à l'appropriation par les gens ordinaires du pouvoir d'émettre des informations, d'acquérir ou de parfaire des connaissances et de donner sans complexe leurs jugements à l'ensemble de la population. Les canaux de médiatisation traditionnels ont perdu justement cette fonction de canalisation. Du coup, l'abondance et parfois la pléthore d'informations, de connaissances et de jugements, parfois contradictoires, posent aujourd'hui problème. Là encore, les réseaux sociaux interviennent et, à l'avenir, vont davantage intervenir pour offrir une autorégulation «naturelle». En effet, à l'intérieur de la discussion collective émergent des intervenants, sortes de personnalités à fort «capital social», qui, en quelque sorte, recadrent la discussion et font office de leaders d'opinion. A la différence du monde précédent, les leaders sont choisis par le plus grand nombre et non pas par un système de cooptation ou par catégorisation professionnelle. Il n'est plus forcé d'avoir fait une école de journalisme avec mécanisme de sélection et diplôme à l'appui pour apparaître sur Internet comme une source fiable d'information. En revanche, il faut montrer par sa pertinence et sa compétence que l'on occupe cette position.

Le doute s'installe, car, dès lors, deux systèmes s'affrontent. D'un côté, il s'agit d'une personne peut-être peu expérimentée mais avec une forte capacité de discernement et surtout de rapporter fidèlement ce qu'elle rapporte (vécu, entendu, vu) et, de l'autre, des spécialistes (historiens, ethnologues, journalistes, critiques littéraires...) qui ont établi un certain nombre de critères de «fiabilité» des «sources» qu'ils sont obligés de prendre en considération dans leurs propres démarches «scientifique» et «professionnelle». La qualité n'est donc plus le seul critère, la sélection non plus, seul compte la pertinence



Quatre exemples de réseaux sociaux

1. <http://Govloop.com>

Créé en 2008 par Steve Ressler, ce réseau social est devenu la plateforme de rencontre de plus de 50 000 fonctionnaires américains. Dédié à l'échange de «bonnes pratiques» et à la discussion, le site Internet est aujourd'hui à l'avant-garde de l'innovation administrative aux Etats-Unis. Formé d'une multitude de groupes thématiques (800+), il offre une richesse de points de vue et d'expériences partagées qui a fait des émules en Angleterre, Australie, Pays-Bas, Brésil ou Israël qui utilisent des plateformes similaires.

2. <http://Canalpublic.fr>

Lancé le 23 février 2011, cette plateforme française est d'abord un outil professionnel pour les fonctionnaires de l'Hexagone. Evolution de sa carrière, échange d'informations et mutualisation des pratiques sont à la base du concept. Philippe Batreau, ancien fonctionnaire, a créé, dès 1999, des sites Internet pour accompagner le service public sur Internet. Il s'agit, comme Govloop.com, aujourd'hui, d'entreprises privées.

3. <http://Rezonance.ch>

Fondé par Geneviève Morand en 1999, ce site Internet n'est pas particulièrement dédié à la fonction publique, mais son histoire, son implantation lémanique sa performance ont fini par en faire un site unique et incontournable en Romandie et où un bon nombre de fonctionnaires l'ont rejoint. Ouvert à l'innovation, des groupes dits d'émergence réfléchissent collectivement à l'avenir de la région. En ce sens, il correspond parfaitement aux besoins de la population, des entreprises et des institutions publiques.

4. <http://Avaaz.org>

Le site met en œuvre un outil mondial de pétitions en ligne qui donne aux citoyens les moyens de peser sur les décisions politiques mondiales. Lancé en 2007, il compte aujourd'hui plus de 10 millions de membres. Traduit en sept langues, il touche des domaines divers qui vont de la sauvegarde de l'environnement aux droits humains et aux conflits religieux. Les pétitions regroupent de 500 000 à 1 000 000 signataires digitaux dans des temps record, en utilisant les effets de réseau d'autres sites comme Facebook ou Twitter.

du propos. Ce changement n'est pas temporaire, il s'installe comme un autre paradigme de la transmission d'information, de connaissance et de jugement. Les canaux traditionnels semblent suivre le mouvement et même courir après lui, sans toutefois l'atteindre tellement la fin de leur monopole de l'asymétrie de l'information a transformé leur modèle économique. La crise profonde des médias est là pour nous le rappeler.

QU'EN EST-IL DE L'ACTION?

Dans les pays du «printemps arabe», on observe une poussée radicale de l'action entreprise par des gens ordinaires qui font la révolution. Chez nous, c'est beaucoup moins clair! Pourtant, on pourrait noter que si pour les jeunes arabes l'absence d'ascension sociale a été le déclencheur de cette révolte, il n'en est peut-être de même en Europe, du moins dans le Sud. On sait désormais que de nombreux jeunes diplômés en Grèce, Espagne, Portugal ou Italie sont au chômage ou font des petits boulots mal rémunérés. Cette génération des fameux «99%» va-t-elle accepter longtemps encore cette situation ou va-t-elle aussi réagir? En tous les cas, les facteurs de révolte sont réunis, car «leur avenir semble à leurs yeux pire que leur passé». Le nord de l'Europe n'est pas en reste. Les mouvements comme les «Flash Mob» ou plus revendicatifs comme celui des «Critical Mass» sont la résurgence de mouvements annonciateurs d'une volonté de changement, hors des institutions habituelles (partis, syndicats, associations, etc.) Les réseaux sociaux comme Facebook jouent ici également leur rôle de mobilisateur. Certes, les objets et le mode de révolte sont différents, mais les moyens technologiques sont identiques. Le monde semble se réveiller totalement connecté.

QU'EN EST-IL DES ADMINISTRATIONS?

Face à ces mouvements hostiles à la centralisation et aux intermédiaires, les administrations sont également mises en cause, pas seulement sur les aspects de leurs prestations quantitatives mais plutôt sur le qualitatif (par exemple, fermeture de rues versus trafic), moins sur les conditions cadres économiques que sur la qualité de vie (par exemple, croissance versus logement), pas tellement sur leur contrôle



social notamment à travers leur forme de communication (par exemple sur la question du nucléaire par l'administration japonaise). Dès lors, l'administration doit évoluer rapidement. L'enjeu est de regagner la confiance du citoyen. Celle-ci passera en premier par l'établissement d'une nouvelle forme de communication, plus proche du dialogue «bottom up» que de l'information «top down». Ensuite, il s'agira de donner plus de liberté aux citoyens, non pas leur participation aux systèmes décisionnaires (la démocratie directe y répond déjà) mais plus dans la co-création de fonctionnalités de l'administration de demain. En d'autres termes, il faut donner aux citoyens des outils de création du «bien commun» qui est en gestation. Enfin, il s'agit de donner plus d'autonomie et de réduire le contrôle sur une population avide d'action. Ici, il est question de transformation de la relation administration/administré. L'expérience de «GovLoop» (voir encadré) aux Etats-Unis pourrait nous fournir des pistes de réflexion utiles. En conclusion, les conséquences du «printemps arabe» et de la catastrophe nucléaire de Fukushima auront, sans doute, plus de conséquences sur notre propre système que l'afflux tant redouté de travailleurs immigrés ou d'éventuelles retombées de particules radioactives sur nos têtes! C'est pourquoi, en mesurer le plus rapidement possible les effets serait un atout pour notre société. En ouvrant de nouvelles perspectives aux administrations publiques, cette série d'articles, se propose d'anticiper concrètement les évolutions à venir pour pouvoir mieux les maîtriser.

2.7

PROCESSUS PARTICIPATIFS LA CO-CRÉATION DANS LES ADMINISTRATIONS

Comment imaginer que les clients ici les citoyens, les entreprises, les organisations de la société civile puissent participer à la «co-crédation» des services publics qui par définition, sont l'œuvre des administrations? Tel est l'un des défis des administrations de demain.

Certes, depuis plusieurs décennies notamment sous l'impulsion de certains politiciens et fonctionnaires, des tentatives de co-crédation de services ont eu lieu. Leur généralisation cependant tarde. Faisons d'abord un tour d'horizon de la problématique et puis ensuite une tentative de proposition d'une approche pragmatique avec des exemples. La question de la sécurité et du travail de la police a émergé dès les années 70 comme un cas de co-crédation des services publics. En effet, la mise en évidence par le Prix Nobel, Elinor Ostrom¹, de l'adoption d'un système centralisée de la police ce Chicago, qui en quelque sorte supprimait la police de «proximité», a donné des résultats que l'on sait aujourd'hui catastrophiques. Les travaux en sciences sociales du Prix Nobel avaient montré que dès que la population est écartée de la question de la sécurité, l'ensemble du système s'effondrait, il partait en quelque sorte en vrille. La population jouait et joue encore un rôle central dans tout système de sécurité efficace et toute tentative de l'en écarter, s'est soldée par un échec. Ce constat sur le lien entre population, sécurité et police de «proximité» a été depuis lors vérifié dans de nombreux pays, y compris



dans certaines villes suisses comme Genève. La nécessité d'introduire des mécanismes de co-crédation, là où la population, les commerçants sont impliqués dans l'invention de processus de surveillance, de contrôle et d'alerte semble être fondamentale. Seule une police de «proximité» peut alors capter cette réalité du terrain et construire avec les acteurs locaux, une forme de sécurité appropriée à chaque situation. Ainsi dans le cas des alertes enlèvements notamment des enfants, on a pu observer une très grande mobilisation des populations avec des résultats somme toute importants. Cela paraît, aujourd'hui, une évidence toutefois cela n'a pas toujours été le cas car cela doit impliquer de la part des services publics une approche systémique du contact avec la population. Que l'on prenne des domaines tels que l'aide sociale, la santé, le chômage, etc. on se rend bien compte que la tentation de vouloir résoudre les problèmes des personnes à leur place en les excluant du processus de co-crédation de ces solutions, reste grande. Même si en Suisse, la démocratie directe qui autorise les citoyens à proposer des lois par initiative ou référendum existe, on comprend bien que la question de la co-crédation va nettement au delà du simple cadre constitutionnel. Il s'agit d'une co-crédation qui vise le terrain de l'action du quotidien.

NORMALISATION PÉDAGOGIQUE

Un des domaines de la responsabilité des Etats, celui de l'enseignement, est en ce sens particulièrement instructif. La tentation des responsables de l'enseignement est toujours la normalisation pédagogique: même livre, même support de cours, même programme, même évaluation, même encadrement, alors que justement la qualité des enseignants² et de leur enseignement est essentielle. Tout repose *in fine* sur eux. En effet, soit ils ont des qualités propres comme l'enthousiasme, le charisme et la capacité naturelle à la pédagogie participative, soit il semble impossible de tenter de les leur enseigner. C'est donc bien plus une question de gestion de ressources humaines qu'une gestion de normalisation de l'enseignement à laquelle nous devons faire face. Cela paraît évident pourtant ce n'est malheureusement pas toujours le chemin que nous empruntons. La «co-crédation» avec les enfants et leurs parents dans les systèmes d'enseignement devrait être à la base de tout système qui pourrait bien sûr être adaptée dans les structures actuelles pour en diminuer les risques et en maximaliser les réussites. Cette voie pourrait de nos jours être grandement facilitée par les nouvelles technologies comme Internet, l'utilisation des tablettes numériques et des smartphones. Un autre exemple est celui de l'aménagement du territoire et plus particulièrement celui de

1. Le terme utilisé par Elinor Ostrom et ses collègues étaient «co-production», nous préférons ici employer celui de «co-crédation» pour recouvrir le même concept
2. Etude d'Avenir Suisse «Lehrmittel neu diskutiert» Christian Aeberli, (2004).

l'apport de la population et des commerçants dans l'aménagement des espaces verts, des places de parking, des pistes cyclables, des zones piétonnes, etc. Chaque fois qu'une décision a été prise de manière centralisée, l'opposition citoyenne a été massive et chaque fois que la population a été invitée à participer sur le mode de la «co-crédation», le succès a été au rendez-vous. La ville de Renens à cet égard est exemplaire. L'aménagement de la Place de la gare a été une œuvre largement collective sans opposition ou presque et qui fut même récompensé par le Prix Walker 2011. Mais dès lors que les autorités ont décidé, sans consultation de refuser les caméras de vidéo surveillance autour du périmètre de la gare, elles ont été désapprouvées en votation populaire par les habitants eux-mêmes.

APPROCHE SYSTÉMATIQUE

On pourrait évoquer bon nombre d'autres exemples (voir les exemples dans l'encadré) mais la question que l'on doit se poser maintenant est celle d'une approche systémique de la «co-crédation». Les éléments sont clairs. D'un côté, la politique, la loi et son application par les administrations qui ensemble forment le service public et de l'autre, les administrés qui en tant que clients et citoyens connaissent non seulement bien leurs besoins, mais savent également comment ils souhaiteraient être mieux servis.

Une approche systémique mettrait ensemble les deux composantes de l'équation dans un processus de «co-crédation». En d'autres termes, il faut identifier les grandes tâches, faire dialoguer les «parties prenantes» et mettre en place un processus de conver-

gence des intérêts. Ce mécanisme est la «co-crédation». Il ne s'agit en aucun cas de se substituer à l'autre, mais de créer un processus de résolution des problèmes.

Pour ce faire, il est nécessaire de créer des lieux réels ou virtuels où les citoyens, les entreprises, les organisations de la société civile rencontrent les administrations. Ces lieux sont aujourd'hui bien connus. Qu'ils s'appellent living lab, centre créatif ou site internet participatif, ils procèdent tout de la même idée: celle de la co-crédation. Plusieurs centaines d'espaces expérimentaux nouveaux ont été ainsi créés en Europe ces dernières années. Ils ont en commun de vouloir laisser une grande liberté d'invention, de créativité aux citoyens ordinaires. Basés sur le concept de participation augmentée, il ne s'agit plus de demander aux citoyens, leur avis, leur soutien, leur aval, mais bien de les mettre en mouvement pour qu'eux-mêmes réalisent des projets. Il n'y a donc pas de délégation, mais une attribution des responsabilités. C'est dans ce changement de paradigme que réside la co-crédation. La tâche des administrations est aujourd'hui de créer et d'animer de tels lieux.

Quatre exemples de processus de co-crédation

1.- La 27^e Région (France) <http://la27eregion.fr/>

La 27^e Région est une agence d'innovation publique qui permet aux régions françaises de préparer l'avenir et de changer leurs méthodes d'action. Elle se positionne comme un laboratoire des nouvelles politiques publiques à l'âge numérique et désire offrir un cadre à toutes celles et tous ceux qui souhaitent innover, expérimenter de nouvelles approches, et imaginer l'avenir des territoires. Deux objectifs principaux animent sa mission: favoriser la production et l'échange d'idées innovantes entre les Régions, et donner aux décideurs publics et aux citoyens des éléments de compréhension sur l'avenir des territoires à l'âge numérique et technologique.

La 27^e Région peut travailler sur tous les thèmes au cœur des politiques régionales d'aujourd'hui et de demain, par exemple la prospective dans le secteur de l'éducation (quel lycée en 2020), comment repenser l'innovation administrative ou du design de services dans le secteur public.

2.- MindLab (Danemark) <http://mindblog.dk/>

Le MindLab est un laboratoire fondé par les ministères danois de l'économie, des finances et de l'emploi. Etabli depuis une dizaine d'années et composé d'une équipe de 15 personnes, son objectif a pris une toute autre actualité à l'heure de la crise financière et écologique: penser l'innovation dans le gouvernement et les services publics. Le MindLab utilise les moyens du design pour impliquer citoyens et agents lors d'ateliers créatifs, mais également des outils provenant de méthodes plus traditionnelles comme l'ethnographie ou les méthodes quantitatives. L'unité d'innovation est placée à un haut niveau stratégique, capable de court-circuiter la bureaucratie traditionnelle en impliquant les chefs de service, les organisations publiques extérieures aux ministères et toutes les parties prenantes. Leur travail consiste à comprendre comment les gens travaillent pour les aider à changer leurs comportements.

3.- ThinkPublic (Royaume Uni) <http://thinkpublic.com/>

ThinkPublic est une agence dite de « design social » sise au Royaume Uni depuis 2004. Elle aide à appréhender les grands défis nouveaux de la société en travaillant avec le secteur public, les associations non gouvernementales et les communautés. Ses objectifs sont d'utiliser le design pour faire émerger des solutions créatives qui délivrent de la valeur et de l'impact aux problèmes de société, de redéfinir, parfois de façon radicale, les services publics et la façon dont l'offre de service est livrée ainsi que d'activer les personnes autour de projets pour atteindre leur plein potentiel dans la société. Les activités sont axées sur le design de service, la co-production, le prototypage, les ateliers créatifs, les outils digitaux. Les clients de ThinkPublic vont du département des finances britannique aux associations luttant contre la maladie d'Alzheimer en passant, aussi par exemple, par des conseils communaux à Londres.

4.- Le Hub <http://www.lehub-agence.com>

Le hub est une agence digitale spécialisée dans la création et le management de systèmes d'informations innovants et d'applications interactives dédiées aux administrations et aux pouvoirs publics. Animé par Philippe Brzezanski et Bruno Caillet, le Hub place l'innovation et l'intermédiation au cœur des technologies de l'information et de la communication (TIC) en s'attachant à définir et expérimenter un design relationnel. Le Hub offre un accompagnement, de la conception du projet à sa réalisation informatique jusqu'à l'animation de dispositifs ou de territoires numériques dans une double logique d'appropriation et de convergence de contenus et d'usages, avec de nouveaux processus de partage d'expériences, de savoir-faire, de savoir-organiser et des nouvelles sociabilités. Le hub développe une expertise sur les grands enjeux de la mobilité (technologies, usages, édition, animation...). Son savoir-faire s'exerce sur trois principaux secteurs dont les problématiques de changement sont de plus en plus convergentes: organisations territoriales, tourisme, culture.

2.8

SOCIAL ACCOUNTABILITY L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE FORME DE PARTICIPATION SOCIALE

Deux phénomènes parallèles marquent profondément notre vie politique d'aujourd'hui, à savoir une défiance grandissante face au monde politique et la montée en force des réseaux sociaux. Cette situation voit naître de nouvelles pratiques autour du concept de «social accountability», à savoir la demande de plus de transparence et de la nécessité de rendre des comptes réclamée par les citoyens aux politiques et aux administrations.

Explications.

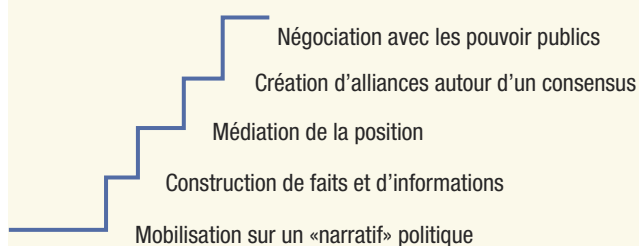
En premier lieu, il existe une défiance grandissante face aux politiques et aux administrations quant à leur capacité réelle d'affronter les crises et les défis contemporains. Des événements comme la question des avoirs en déshérence, le grounding de Swissair, l'affaire UBS ou encore le rôle de la BNS face au franc fort, ont marqué les esprits. Les citoyens ont eu, à tort ou à raison, l'impression que les pouvoirs politiques et administratifs subissaient ces situations plus qu'ils ne les prévenaient. Subir sans pouvoir prévoir, crée de la frustration tout particulièrement chez le citoyen. Ainsi ce dernier a reporté tout naturellement ses peurs sur la classe politique dans son

Les processus du «social accountability»

Les étapes du processus peuvent prendre à la fois des formes différentes d'actions et un temps plus ou moins long, mais toutes conduisent la société civile à demander au politique des comptes sur les progrès accomplis en fonction des promesses émises.

Ainsi les formes d'actions vont du manifeste au papier politique, de la démonstration à la grève, sont menées par différents acteurs (individus, réseaux sociaux, communautés locales, etc.) et concernent également toutes sortes de champs politiques (finance et dépense, conduite de projets, délivrance de prestations, etc.) mais le tout s'articule sur une construction identique que l'on peut schématiquement représenter comme suit:

Le chemin du processus social d'accoutabiliy



ensemble. Le jeu politique basé, dans notre pays, sur la recherche permanente de consensus dans une structure forte de concordance a été mis à mal et l'on a vu naître de nouveaux affrontements et des alliances contre nature qui ont fini par ternir la confiance du citoyen dans ses institutions. Cette méfiance s'est parfois même transformée en défiance. Le système de la démocratie directe semble en risque! Puis, comme pour répondre à cela, Internet et les réseaux sociaux ont apporté aux citoyens une bien plus grande accessibilité aux informations, supprimant ainsi l'asymétrie précédente et permettant le développement de nouvelles formes d'organisations sociales par ces réseaux sociaux. Les citoyens laissent de côté des principes politiques fortement ancrés comme – une loi/un territoire – ou encore concernant la représentation démocratique – un citoyen/une voix – et s'emparent d'Internet pour s'exprimer. Ainsi, sur Internet, le citoyen préfère désormais donner de «la» voix que de donner «sa» voix comme ce fut le cas dans la campagne «Bye Bye Billag»¹. En agissant ainsi, le citoyen occupe de fait un espace territorial plus vaste indépendant de l'ancien découpage politique.

Bien que ce double changement soit dans bien des cas déjà largement opérationnel avec de nouvelles approches comme la participation «augmentée», concept qui va très au-delà des élections, des votations et des droits d'initiative, on peut dire qu'un nouveau paradigme émerge.

Tentons ici d'en découvrir les contours à travers la notion de «social accountability». Ce terme anglo-saxon n'a pas encore trouvé d'équivalent en français, mais on peut dire que cela désigne la capacité des citoyens et des organisations civiles à pousser les autorités publiques à plus de transparence et à rendre des comptes sur les progrès réalisés dans le cadre de leurs promesses, notamment électorales. Le site «PolitiFact»² initié par les journalistes du «Tampa Bay Times» suit les promesses électorales faites et qualifie leur exécution. Ce site a gagné le prix «Pulizer» en 2009.

Bien sûr, on peut argumenter que dans une démocratie directe, les élections et les votations sont des moments privilégiés pour rendre de tels comptes. Cependant, il s'agit avant tout de moments organisés administrativement de manière descendante ou «top down». Mais ici, ce que l'on désigne par «social accountability» est une véritable prise en charge par la base, donc de type ascendant ou «bottom up», un peu comme les initiatives populaires mais sans collecte de signatures. Ici, les citoyens s'organisent de manière ad hoc pour intervenir dans le débat public et c'est pourquoi on parle de plus en plus de participation «augmentée» lorsque l'on évoque ces processus.

MAIS AU JUSTE DE QUOI EST-IL QUESTION?

En fait, il s'agit de situations où les citoyens notamment à travers des blogs, des réseaux sociaux ou d'autres formes sociales «soft» demandent des comptes aux institutions avec comme exemples: le marché de l'immobilier Lémanique, l'avancement des projets comme la 3^e voie ferroviaire entre Lausanne et Genève, la traversée de la Rade, le projet Praille Acacias Vernets (PAV), les questions de sécurité dans le quartier des Pâquis à Genève, le Réseau Urbain à Neuchâtel ou l'usage de la friche industrielle Cardinal à Fribourg, etc.

Ainsi la participation citoyenne prend l'initiative et s'organise depuis la base indépendamment des organisations politiques, même si ces dernières finissent aussi par intervenir lorsque la «chose» devient débat politique. L'idée étant de suivre les promesses politiques anciennes ou récentes et de mettre au défi le pouvoir politique en

1. <http://www.facebook.com/group.php?gid=44378883424>

2. <http://www.politifact.com>

lui réclamant des résultats concrets sans passer par les urnes, mais en débouchant sur un débat médiatisé par le biais d'Internet. Ce concept de «social accountability» a été largement couvert et documenté par la Banque Mondiale³.

COMMENT DÈS LORS ORGANISER UN DÉBAT PERMANENT ENTRE CITOYEN ET POLITIQUE?

Ce n'est certainement pas par l'intermédiaire des sites internes des politiciens ou des autorités suisses que l'on va trouver une réponse, car ils sont largement utilisés par ces derniers comme de simples canaux de communication, voire de propagande politique. Ainsi, il faudrait plutôt créer des sites Internet pour rendre compte des progrès accomplis dans un esprit de dialogue permanent, laissant aux citoyens, aux réseaux sociaux et autres formes d'organisations sociales une plus grande liberté d'action dans le cadre des processus politiques toujours plus complexes.

Le succès d'un tel processus passe par 7 conditions indispensables:

1. Le contexte politique, social et culturel.

Il faut évidemment un contexte favorable à l'essor de telles pratiques. Avec la démocratie directe, la Suisse est en principe prête à de tels développements.

2. L'accès à l'information

Depuis l'avènement d'Internet et du Web, de nombreuses administrations publiques ont ouvert leurs données au public. Un effort de partage de ces dernières (Open Data) reste cependant encore largement à fournir.

3. Les médias

Même si ceux-ci sont nombreux et ouverts à l'opinion des lecteurs, c'est surtout Internet et le Web qui offrent le plus de possibilités, de facilités et d'accessibilité avec des coûts quasiment gratuits.

4. La capacité d'organisation sociale

Organisé de manière plutôt communautaire, l'esprit suisse reste encore un terrain propice aux organisations sociales. Cependant, les réseaux sociaux sont aujourd'hui plus utilisés à titre individuel que collectif.

5. La réceptivité des autorités

Fortement institutionnalisée, la démocratie directe a de la peine à dépasser ses frontières. Les nouvelles formes



d'organisations sociales semblent ainsi buter contre une trop grande démocratie qui a de la peine à intégrer d'autres formes de débat politique.

6. La synergie: Etat/citoyen

Ici encore, l'espace nouveau de la relation sociale «augmentée» a de la peine à trouver sa place car les formes anciennes freinent encore le jeu. L'intégration des nouveaux canaux de conversation du Web social entre ses acteurs reste encore faible.

7. Institutionnalisation

Dans la mesure où les collectivités publiques n'ont pas encore commencé leur phase d'apprentissage et d'expérimentation du «social accountability», cette étape d'institutionnalisation est inexistante.

En conclusion, même si les conditions sont remplies – défiance institutionnelle et présence des outils Internet – la question du «social accountability» est en Suisse dans une phase au mieux expérimentale. Peut-être trop attachés à la démocratie directe et à ses institutions, le politique et la population n'ont pas encore franchi le pas d'un renouveau institutionnel profond que la technologie et la situation globale de crise permettraient pourtant d'envisager. Il faut peut être attendre encore un autre choc!

Exemples de sites Internet de «social accountability»

Exemple 1: SunlightFoundation

La lumière du Soleil comme désinfectant

Cette organisation indépendante sise à Washington s'est donnée pour mission de mettre en œuvre un «social accountability» en utilisant le potentiel des toutes dernières technologies de l'information afin de rendre le gouvernement transparent et responsable. Leur site (<http://sunlightfoundation.com/>) propose des actions et toute une série d'outils dans ce contexte.

Exemple 2: Poligraft (<http://poligraft.com/>) qui permet en donnant l'adresse d'un article de presse sur le Web d'analyser en direct les contributions financières aux campagnes des acteurs politiques cités ainsi que les relations d'influence simplement en se référant aux informations connues et publiques collectées sur les sites officiels.

Exemple 3: ClearSpending (<http://sunlightfoundation.com/clearspending/>) est, lui, le pendant du projet gouvernemental USA Spending (<http://usaspending.gov/>). Ce dernier permet à tous de voir comment l'argent

public est dépensé et distribué. L'initiative ClearSpending construit en complément un rapport qui analyse la qualité des informations fournies par chaque agence d'Etat.

Exemple 4: PopVox Comblant l'écart de la voix du peuple avec le congrès

Le projet PopVox (<http://www.popvox.com/>) propose de canaliser les communications des citoyens et des associations pour mieux permettre aux membres du congrès américain de connaître leurs avis. Les lois proposées sont rangées par ordre chronologique de traitement et synthétisées pour pouvoir rapidement avoir un avis a priori de la base citoyenne. Les personnalités politiques en charge du dossier sont facilement identifiables ainsi que le contenu in extenso des textes. Ceci est donc non seulement un moyen de faire entendre sa voix en l'amplifiant de la part des citoyens, mais aussi de synthétiser et quantifier des tendances pour les représentants du congrès.

3. <http://go.worldbank.org/YOUDF953DO>