



Alors...

Alors, c'est quoi le staatslabor?

Le staatslabor, c'est avant tout des personnes. Des scientifiques, des acteurs publics et politiques, des passionnés de données, de design ou d'IT, des juristes et des fondateurs de startups qui se sont rassemblés début 2017 pour promouvoir et contribuer à l'innovation publique.

Association à but non-lucratif basée à Berne, le staatslabor fonctionne comme une plateforme qui met en lien des employés de l'administration publique avec des experts, des usagers du service public ou encore des startups. Le but: offrir un environnement permettant aux administrations de repenser et d'agir sur leurs services et leur culture.

Le staatslabor, c'est aussi des événements et un blog, pour faire circuler les initiatives intéressantes, de Suisse ou de l'étranger. Enfin, le staatslabor constitue un laboratoire pour ceux qui souhaitent tester de nouvelles approches face aux défis de leur organisation. Nous mettons à disposition des démarches de co-crédation, de service design et faisons le pont avec des experts dans les domaines les plus variés, des sciences comportementales aux jeux vidéo. Nous accompagnons les

agents publics dans des projets simples ou complexes, avec une approche itérative et respectueuse de leurs ressources.

**D'accord.
Mais alors, l'innovation publique,
ça veut dire quoi au staatslabor?**

Ça veut dire chercher et trouver des méthodologies et des technologies qui visent à rendre l'action publique plus réactive, plus en phase avec notre temps et avec les besoins des citoyen-n-es. Cela signifie aussi faire un usage plus intelligent des données et des technologies disponibles et avoir davantage d'impact avec les ressources à disposition.

**Où staatslaborez-vous
alors?**

Aux niveaux communal, cantonal et fédéral, pour le fisc comme pour un service de planification urbaine ou un département des finances. De manière générale, nous sommes disponibles pour tous les acteurs publics intéressés par une administration en mouvement qui ose se remettre en question. Et ce, naturellement, dans les trois régions linguistiques.

Alors, à bientôt.

Blockchain



Vous en rêviez, le staatslabor l'a fait: expliquer la blockchain et ses possibles implications pour le secteur public sur 16x16 cm. Un petit tour de force de notre expert en la matière, Antoine Verdon:

« Pour comprendre la blockchain, il faut partir du bitcoin. Cette crypto-monnaie créée en 2008 a apporté la solution à un problème considéré jusque-là comme insoluble: permettre à deux parties qui ne se connaissent pas de faire une transaction en ligne de pair à pair, sans passer par l'intermédiaire d'une banque. Les tentatives de création de monnaies virtuelles s'étaient toujours heurtées au même obstacle: une pièce de monnaie virtuelle n'étant rien d'autre qu'un fichier digital, personne ne pouvait garantir que ce dernier n'ait pas été copié et envoyé à d'autres personnes auparavant. Une base de données constamment actualisée et partagée entre des millions d'ordinateurs dans le monde entier – la blockchain – a résolu ce problème. Non seulement chaque bitcoin a un numéro de série unique, mais chaque utilisateur a une identité digitale. Le registre décentralisé valide les transferts en vérifiant si la personne qui est à l'origine de la transaction est bien la propriétaire du bitcoin en question.

« D'un moyen de paiement, la blockchain a évolué pour permettre à tous les acteurs du réseau d'échanger des informations sur une infrastructure commune et sécurisée. Aujourd'hui, les administrations publiques gèrent leurs registres de façon indépendante les unes des autres. Avec la blockchain, les changements effectués par une administration seront automatiquement mis à jour pour tous les autres acteurs intéressés. À terme, les citoyens pourront directement procéder aux inscriptions et même être les dépositaires de ces registres. »

Les entreprises, la recherche et le secteur public profitent de plus en plus du crowdsourcing, c'est-à-dire la collecte d'informations et l'accomplissement de tâches avec l'aide d'un grand nombre de personnes. En Islande, après la crise financière de 2008, un projet de nouvelle constitution a fait l'objet d'une telle forme de coopération: les citoyen-ne-s ont participé à son élaboration via les médias sociaux et des réunions de concertation.

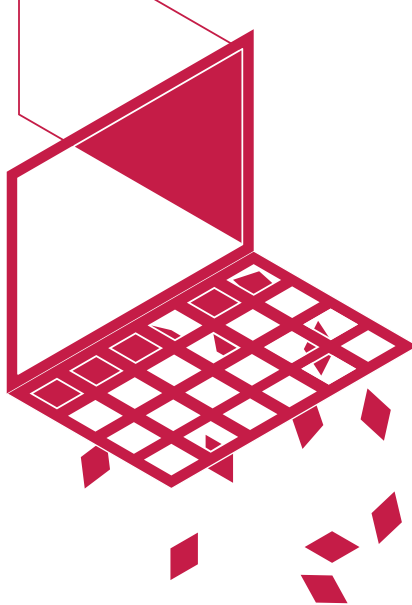
Le crowdsourcing offre ainsi la possibilité de regrouper des connaissances et de faire apparaître des idées créatives dans des domaines variés. Au niveau étatique, il constitue ainsi une opportunité tant dans le renforcement de l'engagement citoyen que dans l'amélioration des services publics.

Digitalisation

Nous faisons au quotidien l'expérience de nouvelles technologies qui changent progressivement notre société de manière fondamentale. Les modèles d'affaires des entreprises se modifient et, avec eux, le monde du travail. Il est clair que l'Etat va devoir accélérer sa transformation numérique, sous peine d'être rapidement dépassé par les événements.

Nos administrations doivent somme toute faire face aux mêmes défis que les autres grandes organisations ou entreprises, avec la difficulté supplémentaire que chaque décision doit trouver une légitimité démocratique et politique. L'Etat est ainsi par nature moins souple et des changements s'avèrent souvent moins rapides et plus complexes. Les citoyen-ne-s qui utilisent les nouvelles technologies dans leur vie de tous les jours risquent donc de devoir faire montre d'une certaine patience.

La mise en place de nouvelles prestations publiques ou la suppression de fonctions devenues inutiles alimentent le débat politique. Les risques de violations de la sphère privée, l'utilisation de données personnelles ainsi que les nouvelles exigences en matière de sécurité et d'information des citoyen-ne-s font, à juste titre, l'objet de controverses.



Nos collectivités pourraient répondre plus rapidement et de façon mieux ciblée aux défis actuels en faisant meilleur usage de leurs données et en impliquant leurs usagers dans l'élaboration de nouveaux services. Bref, en s'appropriant les nouveaux moyens de communication et de collaboration, en profitant d'une meilleure mise en réseau des capacités, des infrastructures et du savoir-faire existants.

Le staatslabor identifie ces potentiels et s'inspire des exemples réussis que nous fournissons des pionniers suisses et étrangers. Nous soutenons et accompagnons les administrations publiques de tous niveaux sur divers projets, de manière ponctuelle ou sur la durée.

Éthique

Et l'éthique dans tout ça?

Une petite réflexion philosophique de la part de Johan Rochel et Jean-Daniel Strub, tous deux éthiciens de l'innovation:

«Attention, ne pas faire ci, surtout éviter cela! L'éthique est souvent pratiquée comme une discipline de l'interdiction. L'éthicien joue le moraliste, le doigt accusateur, l'inflexible arbitre de la vie en société. Lorsqu'une institution publique se lance dans une réflexion éthique, on peut parier que les débats conduiront à un code de conduite délimitant ce qui est moralement défendable du reste, le vaste domaine du douteux. Loin d'être inutile, l'exercice permet aux collaborateurs de développer une compréhension commune des valeurs de l'institution. Les juristes de la maison ont souvent la haute main sur ces débats. La logique de la compliance s'étend et, avec elle, une certaine aversion aux risques. L'éthique de l'interdiction protège, mais elle enferme.

La bonne nouvelle? Il est possible de se concentrer sur l'éthique de la créativité et de l'inspiration, qui se construit sur des dialogues entre pratiques et valeurs, incorporant au passage les connaissances éprouvées par l'histoire de la philosophie. Quelles valeurs sont essentielles pour moi en tant que citoyen, collaborateur ou responsable d'une collectivité? Et collectivement, quelles valeurs voulons-nous promouvoir? Cette réflexion nécessaire nous emmène sur le terrain de l'idéal, là

où les Key Performance Indicators (KPI) ne sont jamais atteints et les objectifs restent fuyants. Mais quel beau terrain de jeu pour imaginer une collectivité au service de valeurs qui la dépassent et lui donnent corps. On y croise la justice, la liberté, la transparence, la solidarité, autant de concepts aussi ouverts qu'inspirants.

Inutile d'espérer se mettre d'accord sur une définition de ces valeurs. Le vrai défi sera de trouver une grammaire commune pour sans cesse les appréhender à neuf. L'éthique de la créativité ne peut être que participative. Les collectivités publiques doivent s'ouvrir à ce dialogue permanent, il est au cœur de leur mandat. Les collectivités ne sont alors plus de simples «prestataires de service» pour citoyens pressés, comme le prévoyait le paradigme du nouveau management public.

Un nouvel espace public s'ouvre, à la jonction des choix politiques, des administrations et des liens citoyens, en dialogue avec les personnes directement concernées par les valeurs que nous souhaitons défendre.»



E

Fautes

«Fail early! Fail often! Fail forward!»

À en croire les entrepreneur-e-s californien-ne-s – par exemple lors des très en vogue FailCons (Failure Conferences) – l'échec serait une étape nécessaire sur la route du succès.

De retour en Suisse, l'erreur reste un tabou important – particulièrement dans le secteur public: puisque c'est l'argent du contribuable qui est dépensé, les agissements d'une administration font l'objet d'une attention politique toute particulière, rendant l'erreur a priori intolérable. Ce qui n'empêche pas, bien entendu, qu'elle survienne régulièrement tout de même. C'est la raison pourquoi laquelle Ralf Beste, chef de l'Etat-major de planification du ministère allemand des Affaires étrangères, insiste sur l'importance d'un système de feedback régulier et d'un environnement ouvert à l'expression des difficultés rencontrées, qui doit être soutenu par la direction.

Adrian Brown est directeur général du Centre for Public Impact, une fondation qui se consacre à l'amélioration des systèmes de gouvernance. Nous lui avons demandé quels dispositifs les institutions

publiques devraient mettre en place pour tirer un maximum d'enseignements des erreurs commises. Il plaide pour une culture organisationnelle permettant l'«erreur productive». C'est-à-dire? Permettre la mise en place d'expériences, avec leur lot de paramètres inconnus. Car, que le résultat soit positif ou négatif, l'expérience menée permettra de toute façon de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation et de la renforcer dans son ensemble.

Fail early! Fail often! Fail forward! Bientôt dans les pratiques de l'administration? Comme tout laboratoire qui se respecte, le staatslabor offre un lieu privilégié pour tester de nouvelles solutions. Les essais peuvent se faire à petite échelle, ce qui permet d'apprendre rapidement et d'ajuster le tir, épargnant ainsi énergie et ressources. Nous nous réjouissons d'expérimenter avec vous.



GAFA
(Google,
Apple,
Facebook,
Amazon)

Début 2017, le Danemark a été le premier pays à nommer un «ambassadeur numérique» pour établir un dialogue diplomatique avec les géants de la Silicon Valley, comme s'il s'agissait d'un Etat tiers. Car les «GAFA» – l'acronyme consacré pour Google, Apple, Facebook et Amazon – ne sont plus des entreprises comme les autres, mais des sociétés omniprésentes auxquelles nous confions nos données les plus privées. En contrepartie, elles nous fournissent des prestations adaptées à nos besoins.

Cette évolution met les entités étatiques dans une situation délicate: les GAFA et de plus en plus de fournisseurs privés commencent à offrir aux citoyen-ne-s des services de meilleure qualité et plus ciblés que les leurs, affaiblissant ainsi potentiellement la  *légitimité* du service public.

Des exemples? La Fondation Bill & Melinda Gates veut éradiquer la polio. Les trois milliards de dollars engagés dans ce projet représentent plusieurs fois les moyens investis par les Etats du monde entier. Citons aussi les transports publics: dans le comté de Pinellas, en Floride, les citoyen-ne-s reçoivent de l'Etat des bons pour utiliser Uber, car

cette solution s'est avérée plus efficace et moins coûteuse que le bus sur certains parcours. Udacity et d'autres plateformes de «Massive Open Online Courses (MOOCs)» représentent quant à elles une révolution en matière de formation.

Face à cette concurrence aussi inattendue que redoutable et multiple, les collectivités publiques ont tout intérêt à procéder à une mise à jour digitale, afin de pouvoir offrir, notamment grâce aux données dont elles disposent, des prestations à la hauteur.

Human

L'objectif du «Human Centered Design»? Un service centré sur l'humain, reflétant avant tout son usager. Explications de Julien Defait, «designer de service» à La 27e Région, laboratoire français de transformation publique.

«Un ingénieur s'appuie sur la technique pour apporter une solution à un problème, le designer, lui, se focalise sur l'individu et ses usages. Voilà ce qui caractérise le design centré sur l'humain et qui conduit à la conception de produits, de services ou de politiques publiques pour et en fonction des besoins et des comportements humains.

On ne peut présager des besoins, des pratiques et des désirs des individus dans un contexte donné. Il s'agit donc de passer du temps avec eux, en mettant l'accent sur l'empathie, la compréhension des situations d'usages et des expériences vécues. Cette «matière première» servira à concevoir un service adapté à ses utilisateurs.»

Par exemple? Un programme visant à aider les personnes en situation de surendettement qui serait communiqué par voie postale risquerait fort d'être un échec: en effet, ses destinataires ont tendance à ne simplement plus ouvrir leur courrier, source d'angoisse importante. C'est pourquoi un tel

Centered

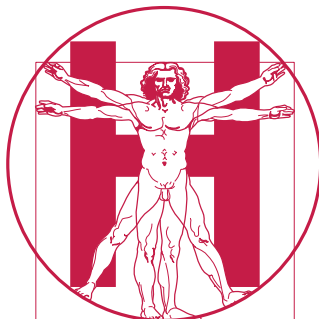
programme gagne à être conçu avec les personnes auxquelles il est destiné.

Cette démarche compte plusieurs étapes classiques, reprend Julien Defait. «A commencer par l'immersion, l'idéation, la modélisation, puis le prototypage. Il s'agit de provoquer des opportunités d'interactions avec l'utilisateur lors des différentes phases du travail de conception.

Malgré des atouts, cette approche possède aussi des limites structurelles. Le designer, en se concentrant uniquement sur l'utilisateur individuel, peut risquer de passer à côté de problématiques plus larges et notamment la prise en compte de son environnement naturel, culturel, social et politique. En se concentrant sur un temps T, le designer peut aussi se retrouver enfermé dans des

logiques provisoires et donc fragiles.

Ne pas s'isoler dans un principe de conception trop restrictif et réussir à embrasser la complexité du monde. Voilà les enjeux pour le designer. Ces précautions prévalent peut-être encore davantage pour les politiques publiques, dans la mesure où il travaille pour le collectif et l'intérêt général. Autant de défis auxquels nous tentons de répondre à La 27e Région.»



Design

Intelligence artificielle

Danny Bürkli n'est pas seulement le président du staatslabor, il est aussi directeur de programmes au Centre for Public Impact à Genève et expert de l'intelligence artificielle dans un contexte gouvernemental. Profitons-en:

Danny, tout le monde parle d'intelligence artificielle. De quoi s'agit-il?

L'intelligence artificielle (IA) est un terme générique désignant des processus informatiques permettant de recréer dans une machine des comportements humains, la rendant aptes à effectuer des tâches que jusqu'ici seule l'intelligence humaine pouvait accomplir.

L'apprentissage automatique (☛ *Machine Learning*) et d'autres techniques de l'IA ont permis de réaliser des progrès majeurs au cours des dernières années. Les véhicules autonomes, par exemple, n'auraient pu voir le jour sans cela.

Les voitures autonomes, c'est sympa. Mais pourquoi le secteur public devrait-il s'y intéresser?

Il doit tout d'abord se pencher sur les effets de cette technologie sur le secteur privé: des tâches que l'on pouvait jusqu'ici uniquement confier à des êtres humains peuvent aujourd'hui être automatisées, avec des répercussions considérables sur le marché du travail.

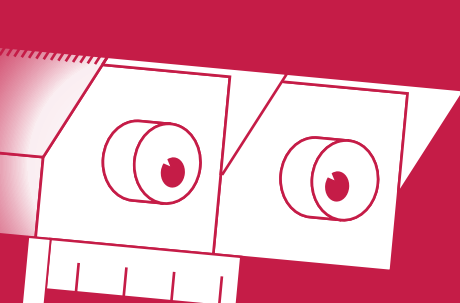
L'IA permettra aussi de simplifier de nombreux processus au sein de nos administrations. Les employés de l'État ne seront certes pas remplacés par des ordinateurs, mais ils deviendront avant tout responsables du contrôle de qualité et de tâches à haute valeur ajoutée.

N'exagère-t-on pas un peu?

L'IA et ses répercussions sont aujourd'hui très médiatisées, avec un accent – peut-être exagéré – sur ses effets à court terme. Ce qui comporte un risque: que l'on sous-estime les effets durables de cette technologie.

Au tournant du siècle dernier, les moteurs électriques ont progressivement commencé à remplacer la transmission mécanique par courroie, mais il a fallu plusieurs décennies avant que l'industrie n'exploite ce potentiel, les usines devant être repensées de fond en comble.

Aujourd'hui, la digitalisation dans le secteur public n'en a que l'apparence. Pour exploiter les possibilités offertes par les nouvelles technologies, il ne suffit pas de passer un formulaire papier en ligne: il faut prendre la liberté de repenser les processus à partir de zéro. Alors, le changement sera colossal.

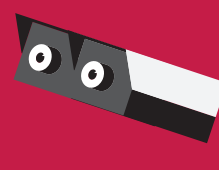
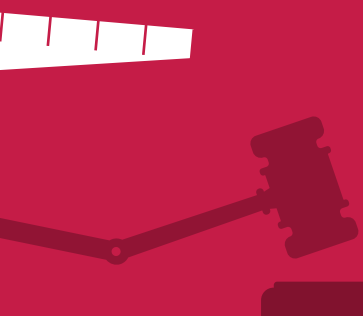


J

Justice

Nous y sommes déjà: des chercheurs ont développé avec succès des algorithmes qui réussissent à prédire assez précisément l'issue de procès. Et si les juges n'ont pour l'instant encore jamais été remplacés par une machine, ils se servent en revanche déjà de programmes d'aide à la décision, par exemple pour effectuer des pronostics quant à la probabilité de récidive d'un condamné. Avec un problème non négligeable: s'agissant de logiciels propriétaires, leur fonctionnement n'est pas accessible et donc pas compréhensible, ni pour l'accusé ni pour le juge lui-même. De facto, celui-ci remet ainsi une partie de son pouvoir judiciaire à une «black box».

Il est envisageable que des algorithmes assurent sous peu une partie du travail d'analyse des tribunaux suisses également. Si certains processus deviennent plus rapides et moins onéreux, l'accès à la justice pourrait s'en trouver renforcé: car même chez nous, aussi bien des citoyen-ne-s que des entreprises se trouvent en difficulté lorsqu'il s'agit d'entreprendre une procédure judiciaire, qui reste très coûteuse. Mais si nous invitons les algorithmes dans nos tribunaux, il conviendra de s'assurer que les bases sur lesquelles s'appuient leurs suggestions soient transparentes.



Kafka Brigade

27b/6



COLUMN 1

COLUMN 2

Fondée en 2010 aux Pays-Bas, la Kafka Brigade est un réseau de chercheurs et chercheuses qui se mobilisent contre l'excès de bureaucratie. Travaillant de manière indépendante ou sur mandat d'administrations publiques, le réseau a mis en place une série de méthodes de recherche et d'intervention basée sur des expériences réelles de citoyens confrontés aux lourdeurs administratives. Une fois les excès de bureaucratie identifiés, la Kafka Brigade entame un processus d'amélioration en collaboration avec les agents étatiques, travaillant sur trois niveaux: la communication, le service et les règles administratives elles-mêmes.

Derrière ce travail, se trouve la conviction que l'administration doit se porter garante des valeurs d'intégrité, de justice et d'égalité du secteur public, et ce, au-delà d'un corpus de règles. Or il arrive justement que des règles et fonctionnements de l'administration aillent à l'encontre de son but ultime, l'utilité publique et le bien commun.

Pourquoi cet engagement? Arjan Widlak, porte-parole de la Kafka Brigade, existent: «Certains processus bureaucratiques complexes s'expliquent pour des raisons internes à l'administration mais n'apportent pas de valeur pour l'utilisateur. Au contraire, des règles et des procédures trop difficilement compréhensibles ou chronophages conduisent à une perte de liberté. C'est ce que nous désignons par dysfonctionnement bureaucratique». Et si la Kafka Brigade veut créer les conditions nécessaires pour les corriger, elle souhaite aussi sensibiliser les pouvoirs publics pour qu'ils prennent d'eux-même l'initiative d'intervenir lorsque des excès sont constatés.

Légitimité



Dans un nombre non négligeable de domaines, l'Etat est en position de monopole. Nous sommes ainsi contraints de nous reposer sur ses services et son bon fonctionnement. Cette situation particulière le rend moins enclin à renouveler son offre de prestations et à la rendre plus attractive ou agréable à l'usage: l'absence de concurrence lui ôte en effet tout souci de perdre sa «clientèle».

Les attentes des citoyen-ne-s envers l'Etat sont cependant influencées par leurs expériences des services privés: si je peux faire des transactions financières importantes depuis mon smartphone, pourquoi ne serait-il pas aussi possible de l'utiliser pour un changement d'adresse? Si l'écart entre

l'attente des citoyen-ne-s et la réalité devient trop importante, l'Etat prend le risque de perdre progressivement sa légitimité. Cette dernière repose notamment sur le mandat de mise en œuvre aussi efficace que possible les tâches confiées par la collectivité, les modernisant au rythme des évolutions de la société et des technologies.

Or ces technologies, adossées aux immenses quantités de données et de savoirs dont l'Etat dispose, représentent aussi une opportunité de gagner en légitimité: utilisées de manière ingénieuse, elles pourraient permettre la prévision de certains crimes, un aménagement optimisé des  villes ou une meilleure maîtrise des épidémies.



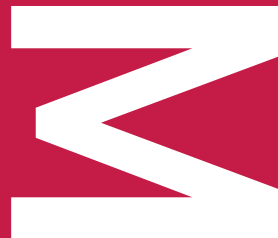
Leporello: (*nom masculin - Imprim.*) Ouvrage sous forme de soufflet que l'on peut déployer comme un accordéon, faisant référence au valet de Don Giovanni dans l'opéra de Mozart, qui présente à Donna Elvira la très impressionnante liste des conquêtes du maître. Madamina, il catalogo è questo delle belle che amò il padron mio; un catalogo egli è che ho fatt'io. Osservate, leggete con me.

Quelle mesure aidera le demandeur d'emploi à réintégrer le plus rapidement possible le marché du travail? Cette personne a-t-elle droit à l'aide sociale? Dans quel chargement de container se trouve, avec un haut degré de probabilité, de la marchandise non déclarée en douane? Comme partout ailleurs, les administrations suisses traitent quotidiennement des masses d'informations aux corrélations complexes, essayant d'en tirer des conclusions utiles.

L'apprentissage automatique («machine learning») est une technologie permettant de reconnaître et de systématiser les corrélations au sein de grands volumes de données. Les algorithmes utilisés pour l'apprentissage automatique permettent de mettre en évidence des liens entre différents éléments qui sont trop subtils ou complexes pour que nous soyons à même de les détecter. Ces processus d'apprentissage automatiques sont désormais aussi performants que l'être humain, voire le surpassent dans certaines tâches, comme reconnaître les contenus d'images, jouer au poker ou diagnostiquer un cancer de la peau.

Si ces algorithmes ne peuvent en aucun cas remplacer un conseiller ORP, une assistante sociale ou une spécialiste de douane, ils peuvent toutefois aider les employés de l'Etat à accomplir certaines de leurs tâches. De nombreuses administrations des pays de l'OCDE recourent à l'apprentissage automatique pour identifier la fraude fiscale, répondre en ligne 24 heures sur 24 aux demandes des citoyen-n-es, évaluer les risques de récidive de délinquants ou encore déceler des hémorragies internes potentiellement mortelles lors de transports d'urgence.

Machine



Learning

Le recours à l'apprentissage automatique dans l'administration offre donc un potentiel important pour analyser des masses d'informations et en tirer des décisions plus rapides, précises et avantageuses. Mais il comporte des risques. Si les données utilisées pour former les algorithmes sont biaisées, les recommandations formulées par ceux-ci peuvent s'avérer tendancieuses.

Nouvelle Gestion Publique (NPM)

... et innovation publique, une cohabitation harmonieuse? L'avis d'Owen Boukamel, chercheur à l'IDHEAP et spécialiste de l'innovation dans le secteur public.

«Né dans les années 1970-1980, le New Public Management (NPM) - Nouvelle Gestion Publique en français - prône une gestion de l'administration identique à celle des entreprises privées. Le NPM vise à transformer les organisations publiques pour obtenir plus d'efficacité, d'efficacité et de gestion de la qualité. Or aujourd'hui, de nombreux Etats cherchent en même temps à rendre leurs organisations plus innovantes. Cette volonté est-elle vraiment compatible avec le NPM?

Plusieurs travaux scientifiques soulignent que la décentralisation et l'approche «client» voulue par le NPM seraient sources d'innovation. Mais il semblerait également que plusieurs aspects du NPM tendent à freiner l'innovation. La décentralisation complexifierait par exemple la coordination entre les acteurs. De même, la standardisation poussée des processus serait nocive pour la créativité des équipes sur le terrain. Par ailleurs, le NPM a insufflé une «culture de la performance» et un court-termisme très contraignants pour l'innovation qui repose au contraire davantage sur le long terme et le droit à l'échec. Enfin, la collaboration, facteur primordial d'innovation dans l'administration, serait entravée par les pratiques managériales qui poussent à la concurrence au sein d'un même service.

Le NPM a donc engendré toute une série de dysfonctionnements et pas exclusivement en termes d'innovation: conflits de valeurs chez les employés, perte de sens des «missions» de service public, entre autres. Ces revers conduisent les organisations publiques contemporaines à s'orienter vers de nouvelles formes hybrides, par exemple le «post-NPM» dont l'un des buts est de mieux coordonner les services de l'Etat ou encore «la gouvernance élargie» qui tente d'intégrer un grand nombre d'acteurs aux processus de construction des politiques publiques. Ces nouvelles formes seront peut-être plus en phase avec les besoins de l'innovation.»



Open Data



L'achat d'un billet de train, un coup de fil, un paiement par carte: des gestes anodins et quotidiens qui contribuent aux innombrables traces numériques que nous laissons derrière nous. Dans leur fonctionnement, nos collectivités créent et collectent également de nombreuses données: statistiques budgétaires, cartes météorologiques, mais aussi lois ou ordonnances, pour n'en citer que quelques-unes. Selon Andreas Amsler, membre de l'organisation opendata.ch, toutes et tous devraient pouvoir disposer des données gouvernementales (on parle dans ce cas d'«Open Government Data»).

L'Open Data est d'abord un acte de transparence, donnant aux citoyen-ne-s de meilleures clés de compréhension du système étatique, condition essentielle à une collaboration fructueuse, estime Andreas Amsler.

Cette ouverture permet ensuite de stimuler l'innovation, les entreprises établies, startups et particuliers pouvant sur cette base développer de nouvelles prestations pour la collectivité. L'Open Data permet enfin de réaliser des économies, les tâches parfois onéreuses de recueil, analyse, correction, traitement, conservation et exploitation des données devenant un effort collectif.

Concrètement? En France, la ville de Rennes avait mis en ligne ses données de voirie (position exacte du mobilier urbain, des trottoirs surbaissés, etc...) dont s'étaient ensuite servis deux informaticiens pour développer handimap.org, un outil numérique d'aide à la navigation urbaine des personnes à mobilité réduite. En Suisse, les villes de Zurich et Genève, quelques offices fédéraux et cantons, des instituts de recherche, mais aussi les CFF, la RTS et Swisscom ont inauguré des plateformes Open Data. De ces données sont nées des applications variées dans des domaines tels que la mobilité, la valorisation de biens culturels ou les loisirs. Une tendance que l'on ne peut que saluer: les citoyen-ne-s profitent ainsi également de la couche digitale qui fait partie intégrante de ces infrastructures publiques, les données.

Participation

Et si l'on essayait de mieux comprendre les besoins et les souhaits des citoyen-ne-s en les intégrant davantage dans le développement de politiques et de services publics?

Loin d'être une nouveauté en soi, la participation citoyenne a trouvé ces dernières années un nouvel élan grâce aux «CivicTech», des technologies visant à faciliter l'expression citoyenne lors de processus décisionnels et à impliquer les intéressé-e-s dans l'amélioration de services publics.

On le voit surtout à l'échelle locale. Barcelone utilise par exemple un logiciel libre qui permet aux citoyen-ne-s de suivre et de commenter les projets de l'administration municipale. Paris mise sur les «budgets participatifs»: les Parisien-ne-s peuvent non seulement proposer des projets de développement urbain, mais aussi voter pour les initiatives qu'ils préfèrent voir mises en œuvre.

Ce n'est pas anodin: la participation citoyenne est un pilier évident de la démocratie. Utilisée à bon escient, online ou offline, elle permet d'optimiser certains projets, de petite ou de plus grande envergure, en intégrant en amont les besoins articulés par la société civile: les formulaires, procédures et informations publiques élaborés d'entente avec les usagers ont de plus fortes chances d'être effectivement utilisés et de créer de la valeur.

En s'engageant dans cette voie, les collectivités publiques doivent cependant être conscientes qu'un processus participatif demande ressources et expertise et que, pris à la légère, il risque de frustrer les administrés qui auront investi leur temps et leur énergie dans l'exercice. Elles ont donc tout intérêt à assurer un suivi de qualité et une réelle transparence quant à l'utilisation des résultats obtenus.





Questions?

Si votre lecture vous a conduit jusqu'ici, vous avez probablement des remarques, des questions, des idées.

Le staatslabor est une jeune institution, qui se construit pour et surtout avec les acteurs publics. Voici notre adresse mail: hello@staatslabor.ch

Nous nous réjouissons de faire votre connaissance.

R

Randomized Controlled Trials

Les essais randomisés contrôlés (randomized controlled trials ou RCT) sont monnaie courante dans la recherche médicale. Ils sont utilisés pour tester l'efficacité de mesures thérapeutiques en soumettant une sélection de patient-e-s réparti-e-s aléatoirement dans plusieurs groupes à des traitements différents. Ce type d'études d'impact est également de plus en plus utilisé pour mesurer l'efficacité d'une politique publique ou d'une mesure. C'est lors d'une «staatskantine», manifestation du staatslabor ouverte à toutes les administrations et qui se tient à Berne tous les premiers jeudis du mois, que la fondatrice de Policy Analytics, Adina Rom, nous en a dit davantage: «Les études d'impact (RCT) permettent d'analyser et de quantifier les effets positifs ou négatifs d'un projet, d'une mesure ou d'une réglementation. Il s'agit par là de comprendre dans quelle mesure une intervention aide à atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Cas actuel en Suisse: le port de caméras de corps augmentent-il la sécurité des agent-e-s de police? Ces caméras réduisent-elles le risque d'usage abusif de la violence? Ce genre d'études existe aussi dans la coopération internationale: faut-il, pour faire chuter les cas de malaria dans les zones touchées, distribuer des moustiquaires gratuitement ou les faire payer? Dans le cadre de projets pilotes, différentes options sont souvent examinées et comparées entre elles, ce qui est particulièrement intéressant dans le secteur public qui reçoit souvent moins de feedback que le secteur privé. En raison de ce manque de réactions, les pouvoirs publics financent parfois des projets qui n'ont pas l'effet escompté. Il se peut à l'inverse que des solutions extrêmement efficaces ne soient pas reconnues à leur juste valeur. Les RTC permettent donc de fournir des critères de décision très utiles en comparant les résultats obtenus entre différentes approches»

S Sciences comportementales

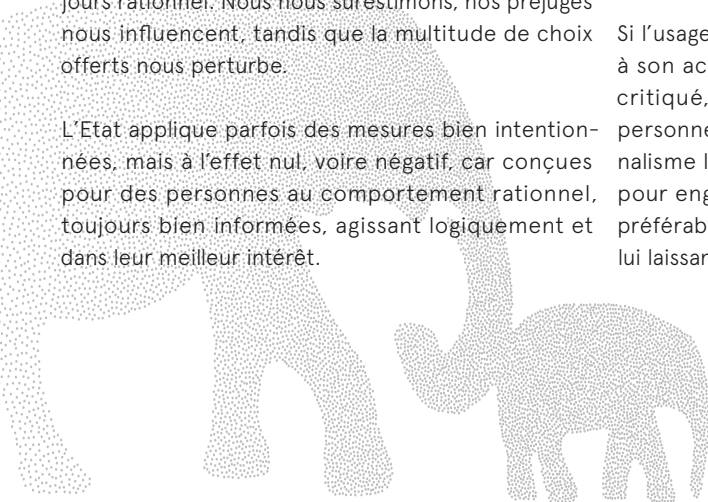
Besoin d'un coup de pouce pour prendre de meilleures décisions? Les sciences comportementales sont à l'origine du «nudging» - théorie qui a valu au professeur américain Richard Thaler le prix Nobel d'économie en 2017. Celui-ci a en effet montré comment certaines caractéristiques humaines telles que la paresse, l'instinct grégaire ou les préjugés pouvaient être utilisées dans des politiques publiques pour aider les citoyen-ne-s à faire de meilleurs choix.

Des recherches en économie et psychologie montrent que notre comportement n'est pas toujours rationnel. Nous nous surestimons, nos préjugés nous influencent, tandis que la multitude de choix offerts nous perturbe.

L'Etat applique parfois des mesures bien intentionnées, mais à l'effet nul, voire négatif, car conçues pour des personnes au comportement rationnel, toujours bien informées, agissant logiquement et dans leur meilleur intérêt.

Le gouvernement britannique fut le premier à recourir à un «Behavioural Insights Team» chargé de développer des mesures étatiques fondées sur les sciences comportementales. L'équipe ayant observé la faible efficacité des courriers visant à récupérer des arriérés d'impôt, elle s'est appuyée sur la théorie dite des «moutons de Panurge» (selon laquelle nous tendons à agir comme les autres) pour modifier la formulation des rappels de paiement, insistant sur le fait que la grande majorité des voisins de l'intéressé s'étaient déjà acquittés de leurs impôts. Un changement simple qui a permis d'accélérer significativement les paiements.

Si l'usage du nudging dans le secteur public compte à son actif de nombreux succès, il est également critiqué, certains y voyant une entrave au choix personnel. Surnommé par Thaler lui-même «paternalisme libéral», le nudge est effectivement utilisé pour engager le citoyen dans une direction jugée préférable pour lui-même et la collectivité, tout en lui laissant la liberté finale de son choix.



T

Team

Nous vous l'avons mentionné en prélude, le staatslabor, c'est avant tout des personnes qui oeuvrent ensemble pour stimuler l'innovation publique. On s'en voudrait de rater l'occasion de vous présenter l'équipe qui en est à l'origine.



Alenka Bonnard Alenka est juriste de formation, spécialisée dans l'évaluation des politiques publiques et a travaillé dans le conseil en innovation pour les secteurs public et privé. Au staatslabor, elle supervise l'ensemble

des activités et partenariats, s'occupe de la stratégie et du développement de l'organisation. Alenka porte un intérêt particulier aux questions de participation citoyenne, de culture d'innovation et de design de services et de politiques publiques.

alenka@staatslabor.ch



Danny Bürkli est politologue et a travaillé durant plusieurs années en tant que consultant en stratégie pour un cabinet international. Il met à disposition du staatslabor son expertise en matière de politiques publiques

et son réseau international dans ce domaine. Danny s'intéresse particulièrement à l'intelligence artificielle et à son impact sur nos services étatiques.

danny@staatslabor.ch

Maximilian Stern: Politologue, spécialisé en sciences économiques et en droit européen, Maximilian s'est impliqué dans un grand nombre de projets à but non-lucratif en Suisse et à l'étranger. Au staatslabor, il est

en charge de divers projets et manifestations et s'occupe de questions stratégiques. Maximilian porte un intérêt particulier aux questions de digitalisation, notamment des processus démocratiques.

max@staatslabor.ch

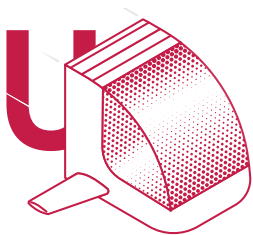


Nicola Forster a fait ses études de droit en Suisse et en France et co-fondé l'un des principaux think tank suisse de politique étrangère dont il supervise actuellement le développement à l'international depuis

New York. Il conseille divers ministères, organisations internationales et fondations dans leurs processus d'innovation. Au staatslabor, Nicola s'occupe de stratégie et de contenu et s'intéresse particulièrement aux synergies possibles entre différents acteurs.

nicola@staatslabor.ch





Uberisation

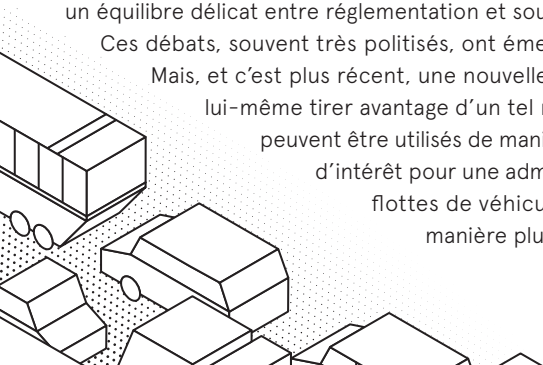
Uber est l'un des représentants les plus emblématiques de ce que l'on nomme la sharing economy. Tout a commencé par une idée simple: de nombreuses personnes possèdent à titre privé des voitures dont ils font un usage limité. Moyennant une plateforme adéquate, ils pourraient durant leur temps libre transporter d'autres personnes et ainsi optimiser l'usage de leur véhicule. Tout comme Airbnb – qui joue ce même rôle d'intermédiaire dans le domaine du logement – l'entreprise s'est ainsi rapidement étendue hors des frontières américaines.

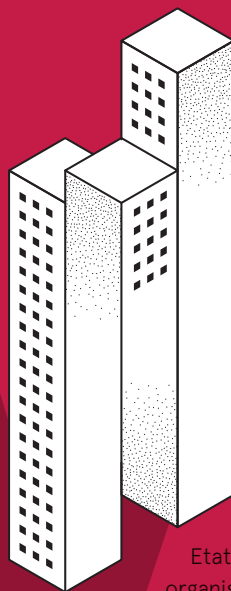
Une voiture reste, par exemple, parquée 95% du temps en moyenne. En utilisant et en maximisant un équipement existant, cette économie dite de partage ou participative permet de répartir les coûts et de réduire le temps d'amortissement.

Protection des consommateurs, des travailleurs, conflits avec les acteurs traditionnels du marché, gestion des risques, sont autant de débats accompagnant l'économie participative, mettant l'Etat au défi de trouver un équilibre délicat entre réglementation et soutien à l'innovation.

Ces débats, souvent très politisés, ont émergé dans le sillage de l'expansion de ces nouveaux acteurs.

Mais, et c'est plus récent, une nouvelle discussion a été lancée sur la manière dont l'Etat pourrait lui-même tirer avantage d'un tel modèle: le principe selon lequel des équipements existants peuvent être utilisés de manière plus efficiente afin d'en réduire les coûts ne manque pas d'intérêt pour une administration publique. Centres de calculs, équipements lourds, flottes de véhicules ou autres biens collectifs pourraient être partagés de manière plus systématique entre communes, cantons et Confédération.





Comment parler d'innovation et de technologie dans le secteur public sans parler des lieux qui y sont les plus propices? Les villes, bien sûr, dont la densité, la diversité et la mixité, en font des terrains d'expérimentation par essence.

Mais aussi par nécessité. La cohabitation dans un espace restreint exige que l'on pense les villes en fonction des besoins de leurs habitants et que l'on aborde les défis urbains, tels l'augmentation de la population, la mobilité, la sécurité ou l'approvisionnement énergétique de manière ingénieuse. Utiliser la technologie et le big data pour en faire des villes intelligentes, plus efficaces, plus conviviales, bref mieux conçues pour le vivre ensemble.

Ces questions taraudent une multitude d'acteurs: les gouvernements locaux évidemment, mais aussi des instituts de recherches, des associations et, depuis quelques années, des fondations. Bloom-

berg Philanthropies a ainsi lancé les «Mayors Challenges», des accélérateurs d'idées sous forme de compétitions interurbaines pour aider les maires à affronter leurs défis et leur trouver des solutions technologiques pour améliorer le quotidien des citoyens. En 2017, plus de 300 ateliers ont eu lieu à travers les

Etats-Unis. Des challenges ont aussi été organisés en Europe: Barcelone a gagné en 2014 le grand prix pour «Vincles», une app qui permet de créer un réseau collaboratif de soutien et de soin pour les seniors. Amis, famille, professionnels de la santé peuvent ainsi se coordonner pour venir en aide aux personnes âgées, qui représenteront une personne sur quatre dans la ville catalane d'ici 2040.

Aussi ludiques qu'efficaces, de tels challenges pourraient, en Suisse aussi, stimuler l'innovation publique.

World Champion?

«Why would Switzerland need a staatslabor? Aren't you the world champion of innovation?» demande-t-on volontiers à un staatslaborant qui se promène dans les couloirs de l'OCDE. C'est exact: pour la septième année consécutive, la Suisse termine première du Global Innovation Index 2017, classement de référence établi notamment par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle. Et la nation du couteau de poche multifonction et du velcro ne manque pas de s'en féliciter et de le souligner: de nos deux écoles polytechniques ou de l'Institut Dalle Molle di Studi sull'Intelligenza Artificiale (IDSIA) de Lugano sort la robotique du futur et le nombre de brevets déposés par habitant suscite un respect dont nous ne nous lassons pas.

Perchés en haut des classements et occupés à l'autocongratulation, nous nous plaçons à canonner le terme d'innovation à ce qui sort de nos laboratoires pharmaceutiques, relayant l'innovation sociale et publique à une discipline de seconde zone. «World champion of innovation»? Pas dans nos administrations. La dernière enquête des Nations Unies sur l'administration numérique ne laisse aucune place à la complaisance, avec une Suisse



en 28ème position. «Why would Switzerland need a staatslabor?» Justement parce qu'il est grand temps que notre ingéniosité et notre légendaire proximité avec le citoyen-ne-s nous incite à développer des solutions innovantes aux défis communs. Moyennant le courage d'essayer de nouvelles méthodes, de collaborer plus intensivement entre les différents acteurs, la Suisse pourra également jouer un rôle de précurseur dans le domaine de l'innovation publique.

Génération X, Y & Z



L'expression «Generation X» vient de Neil Howe et William Strauss, auteurs d'un ouvrage paru en 1991: «Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069». L'histoire des Etats-Unis y est décrite comme une succession de cycles où chaque cohorte générationnelle est influencée par la précédente et par les réalités socio-économiques de son époque, développant ainsi une série de caractéristiques typiques. Critiquée en raison d'un manque de fondements empiriques, cette théorie a néanmoins rendu populaire la classification GenX, GenY et GenZ, dont se servent aujourd'hui les manuels de management et de marketing.

Ainsi, la génération X, marquée par la montée du chômage et l'arrivée du SIDA, serait sceptique à l'égard des valeurs idéalistes typiques des baby-boomers. La génération Y – connue également sous l'appellation «Millenials» – voudrait avoir un impact positif sur le monde et souhaiterait comprendre les objectifs globaux dans lesquels s'inscrivent les tâches qui lui sont assignées. La génération Z, ayant grandi smartphone à la main, ressentirait un besoin de stabilité matérielle croissant dû au climat de

concurrence global engendré par la  *digitalisation* de l'économie.

Les administrations publiques font face au défi d'intégrer des collaborateurs plus jeunes, avec une vision du monde différente. Influencés par la culture numérique, les nouveaux arrivants demandent des horaires de travail flexibles, ont une préférence pour les structures peu hiérarchisées et souhaitent utiliser les mêmes outils de communication dans leurs vies personnelle et professionnelle. Si les acteurs privés sont plus dynamiques pour répondre à ce type d'attentes, le secteur public offre toutefois aux nouvelles générations en quête de sens un avantage de taille qu'il gagnerait à mettre plus en avant: celui de porter une raison d'être innée, au service de la société.

Y-Combinator

Y-Combinator, c'est un peu le rêve de chaque start-up: tous les six mois, cet incubateur d'entreprises situé au coeur de la Silicon Valley sélectionne une petite série de projets prometteurs parmi des milliers de candidatures du monde entier.

En échange de 7% des parts de leur entreprise, les heureux élus passent trois mois à Mountain View, où ils reçoivent un premier apport en capital ainsi qu'un accompagnement de qualité pour accélérer leur développement. Parmi ses alumni les plus illustres, le programme compte des entreprises telles que Dropbox, Airbnb et Reddit.

Y-Combinator ne se focalise pas exclusivement sur les secteurs traditionnels à rendement financier important. L'incubateur recherche aussi explicitement des startups s'adressant au secteur public – parfois même à but non-lucratif – travaillant sur des questions aussi diverses que la formation, le renforcement de la démocratie, ou encore l'aide en faveur des communautés défavorisées.

On peut résumer l'activité de toutes ces entreprises sous le terme de «CivicTech», autrement dit l'utilisation de technologies et de méthodes innovantes pour répondre aux défis sociétaux. Un exemple? «Code for America», une initiative fournissant des solutions informatiques participatives aux administrations publiques.

Les projets CivicTech peuvent être répartis en deux catégories: d'un côté, la «Community Tech» fournit des outils participatifs aux citoyen-ne-s alors que de l'autre, la «Government Tech» fournit des solutions technologiques destinées spécifiquement aux administrations publiques. Des «CivicTech-Hackathons» – conférences réunissant des équipes interdisciplinaires – sont régulièrement organisés pour imaginer des modèles digitaux et les tester directement au moyen de prototypes.



Zeitgeist

L'innovation dans le secteur public, un simple concept dans l'air du temps, le «Zeitgeist» comme le disent si bien les Allemands?

Pierre Maudet, conseiller d'Etat genevois chargé du Département de la Sécurité et de l'Economie, y voit au contraire un phénomène qui va s'inscrire dans la durée.

Z

Qu'est-ce que l'innovation publique?

L'innovation touche autant le secteur public que privé. On oublie souvent que des innovations développées par le privé viennent en réalité du public. La plus célèbre n'est autre que le world wide web, créé à Genève et développé aux Etats-Unis. En outre, l'innovation ne représente pas un moment ou un projet précis, mais un processus permanent. Le rythme s'accélère: nous sommes mis au défi, face à davantage de concurrence et à plus grande échelle puisqu'avec Internet les frontières n'existent plus. Les administrations, comme les entreprises, doivent le comprendre.



Comment s'assurer que le concept récent d'innovation publique ne soit pas juste une mode?

Je suis convaincu que le citoyen va soumettre les administrations publiques à une forte pression. Elles n'auront pas le choix. Car les innovations technologiques et sociales renforcent considérablement la prise en compte des besoins des usagers dans l'évolution des services publics.



Que doivent faire les cantons suisses pour stimuler l'innovation publique?

Dans l'innovation numérique, la Suisse fonctionne comme une addition de laboratoires, qui ne doivent pas simplement être juxtaposés, mais collaborer. Si Genève veut permettre la création d'une entreprise en 24 heures avec un registre du commerce basé sur la  *blockchain*, le canton a intérêt à travailler avec Zoug, dont l'expérience avec le bitcoin peut l'aider, puisqu'il s'agit de la même technologie. Il faut mettre les cantons en relation pour qu'ils mutualisent leurs expériences. Les pousser dans la voie de l'innovation, les faire travailler ensemble, c'est cela l'enjeu aujourd'hui.



A propos d'Engagement Migros

Le fonds de soutien Engagement Migros permet le développement de projets pionniers qui ouvrent de nouvelles voies en expérimentant des solutions innovantes dans une société en mutation. Cette approche pragmatique combine soutien financier et services de coaching dans le cadre du Pionierlab.

Engagement Migros existe grâce à l'apport annuel de quelque dix millions de francs des entreprises du groupe Migros; depuis 2012, il constitue un complément au Pour-cent culturel Migros.

Plus d'informations sous:
www.engagement-migros.ch

ENGAGEMENT
UN FONDS DE SOUTIEN DU GROUPE MIGROS



STAATSLABOR



staatslabor.ch



hello@staatslabor.ch



[@staatslabor](https://twitter.com/staatslabor)



[instagram.com/staatslabor](https://www.instagram.com/staatslabor)



[facebook.com/staatslabor](https://www.facebook.com/staatslabor)

Rédaction:

Alenka Bonnard, Danny Bürkli,
Nicola Forster, Maximilian Stern

Révision:

Mathilde Farine

Graphisme:

Christof Täscher

Merci à:

Andreas Amsler, Adrian Brown, Jacqueline Bonnard,
Owen Boukamel, Julien Defait, Pierre Maudet,
Johan Rochel, Adina Rom, Jean-Daniel Strub,
Antoine Verdon, Arjan Widlak

staatslabor, 2018