



Révolution numérique et transformation de l'action publique

Carlos Santiso

TRADUCTION **Méline Bernard**

DANS **POLITIQUE ÉTRANGÈRE** 2019/2 Été , PAGES 129 À 142

ÉDITIONS **INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES**

ISSN 0032-342X

ISBN 9791037300027

DOI 10.3917/pe.192.0129

Date de mise en ligne : 05/06/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2019-2-page-129?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Institut français des relations internationales.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2019-2-page-129?lang=fr).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Révolution numérique et transformation de l'action publique

Par **Carlos Santiso**

Carlos Santiso, titulaire d'un doctorat en économie politique de l'université Johns Hopkins et de maîtrises en politiques publiques de Sciences-Po Paris et de l'université de Columbia, dirige la Direction de la transformation numérique de l'État de la Banque de développement de l'Amérique latine¹.

Traduit de l'anglais par Méline Bernard.

Les nouvelles technologies peuvent contribuer à améliorer l'efficacité des politiques publiques. Le mouvement d'ouverture des données (*open data*) rend les administrations moins opaques et permet de lutter contre la corruption. L'exploitation de ces données – dans le cadre de partenariats public-privé – peut aider les décideurs à optimiser l'allocation des ressources publiques et faire les bons choix. La numérisation permet d'alléger certaines procédures et de faciliter la vie des citoyens.

politique étrangère

Le papier symbolise traditionnellement le pouvoir de la bureaucratie. Dans *Le Château*, Franz Kafka déplore que les organisations bureaucratiques exercent « la tyrannie du papier ». En effet, la plupart de nos transactions quotidiennes sont minutieusement répertoriées dans des registres. Les informations couchées sur le papier constituent une véritable mine d'or, jalousement gardée par les administrations, rassemblant des données qui concernent tous les aspects de nos vies, de nos sociétés et de nos systèmes économiques. Une des fonctions essentielles de nos institutions bureaucratiques est de certifier l'authenticité des informations officielles.

Les gouvernements qui engagent des réformes en faveur de la transformation numérique ont pour objectif de se débarrasser du papier. Depuis janvier 2019, l'Argentine a opté pour un gouvernement entièrement

1. Cet article ne reflète que le point de vue de son auteur et n'engage pas les institutions auxquelles il est affilié.

numérique², en dématérialisant ses procédures administratives, en introduisant la notion d'identité numérique, et en élargissant son offre de services en ligne. Ces réformes visent à simplifier et à accélérer les procédures administratives en augmentant leur fiabilité. La production de données et d'informations alimentant la machine gouvernementale est un effet secondaire de l'automatisation des procédures administratives et de la numérisation des archives publiques. Au Chili, le nouveau gouvernement de Sebastián Piñera s'est engagé à passer au tout-numérique avant la fin 2019.

En optant pour le numérique, les gouvernements peuvent améliorer la transparence et l'efficacité de bureaucraties pléthoriques datant souvent d'une autre époque. Dans le monde entier, les dirigeants qui préconisent des réformes ont su apprécier la manière dont les technologies peuvent permettre de simplifier l'administration. Ils apprennent également à tirer parti des innovations reposant sur les technologies et les données, dans le but d'enrayer la corruption en allégeant les tracasseries administratives et en éclairant les zones d'ombre où prospère la corruption. Pour Louis Brandeis (1856-1941), ancien juge à la Cour suprême des États-Unis, « la lumière du soleil serait le meilleur des désinfectants »...

En Amérique latine, la classe moyenne – une classe en croissance, plus jeune, plus urbaine, et de plus en plus technophile – est désormais en mesure de faire la lumière sur des faits de corruption. Elle exige une meilleure allocation des ressources ainsi qu'une amélioration des services. En matière d'intégrité et d'efficacité, ses attentes sont plus élevées vis-à-vis du secteur public, et l'écart continue de se creuser entre ces aspirations de plus en plus fortes et les capacités insuffisantes de l'administration à obtenir des résultats. C'est d'ailleurs une cause profonde de la crise de confiance à l'égard des institutions que l'on observe dans la région.

La révolution numérique offre l'opportunité de satisfaire ces attentes, et de rétablir la confiance. Le processus de numérisation des formalités administratives est complexe, les agences gouvernementales ayant tendance à travailler de manière cloisonnée, et ne disposant pas de « cadres d'interopérabilité » leur permettant de mieux communiquer entre elles. Cela dit, le plus grand défi de la numérisation reste de nature politique, et trouve son origine dans l'économie politique de la gouvernance des données dans le secteur public.

En 1988, l'économiste américain Robert Klitgaard a résumé les facteurs favorisant la corruption par l'équation devenue célèbre $C = M + D - A$, « la

2. A. Alfie, « Decreto del presidente Macri El Gobierno resolvió que todos los trámites en el Estado sean digitales », *Clarín*, 9 août 2018, disponible sur : <www.clarin.com>.

corruption est égale à la somme du monopole et du pouvoir (*discretion*), auxquels il faut soustraire la responsabilité (*accountability*)»³. Autrement dit, le monopole de l'État sur l'élaboration des politiques publiques, associé à l'autorité des bureaucrates sur les services publics, crée des conditions propices à la corruption, lorsque celle-ci n'est ni contrôlée par des exigences de transparence ni entravée par des mécanismes de responsabilisation. Trente ans plus tard, la corruption reste un défi redoutable, bien que la révolution numérique vienne progressivement changer la donne. Aujourd'hui, les nouvelles technologies et les données de masse permettent aux « chasseurs de corruption » de révéler, poursuivre en justice, prévenir et même prédire, les pratiques douteuses qui pouvaient auparavant se couvrir de l'opacité du papier.

En effet, les nouvelles technologies viennent modifier les règles du jeu de trois manières : en favorisant la responsabilité par la publication de multiples données, en atténuant les risques liés à un pouvoir discrétionnaire excessif, et en créant de nouveaux partenariats public-privé pour transformer l'administration.

Ouverture et publication des données

L'ouverture et l'analyse d'une masse de données peuvent encourager la transparence et améliorer l'efficacité de l'administration. Plus de 2,5 milliards de milliards d'octets de données sont produits chaque jour, et les administrations publient de plus en plus souvent leurs propres données pour respecter leurs engagements en faveur d'un gouvernement ouvert. Cette abondance de données, couplée à une amélioration rapide des capacités d'analyse, crée une nouvelle forme de transparence qui permet d'améliorer la gouvernance.

Trois éléments contribuent à ce processus vertueux. Les données doivent d'abord être *ouvertes*, puis *publiées*, enfin *diffusées* à un moment opportun pour nourrir la réflexion des personnes élaborant les politiques publiques. Ces données permettent aux défenseurs des droits civiques et aux institutions de contrôle de demander des comptes aux gouvernements par des moyens plus efficaces que par le passé. Ces dernières années, dans le cadre de leur programme pour un gouvernement ouvert, certaines administrations – au Mexique, au Chili, en Colombie – ont publié leurs données sur des portails en ligne intégrant un nombre croissant de bases de données. Les municipalités montrent souvent la voie, comme c'est le cas pour Mexico, Rio de Janeiro ou Buenos Aires.

3. R. Klitgaard, *Controlling Corruption*, Berkeley, University of California Press, 1991.

Selon l'Open Data Index qui mesure le degré d'ouverture des données à l'échelle mondiale, le Brésil, le Mexique, la Colombie, l'Argentine et l'Uruguay sont les pays qui ont fait le plus de progrès en la matière. En mettant en ligne les données publiques, les dirigeants incitent les agents publics à améliorer la qualité de ces données, notamment dans les administrations infranationales. À titre d'exemple, le gouvernement colombien a suspendu en 2016 les transferts vers 125 municipalités qui ne lui avaient pas fourni à temps des données de qualité sur les dépenses publiques, comme le requiert la loi.

Pour être utiles, les données publiées doivent être aisément disponibles et compréhensibles. Ainsi les administrations latino-américaines ont-elles commencé à user de techniques de pointe dans le domaine de la visualisation des données. Par exemple, le ministère des Finances du Mexique a considérablement augmenté le nombre de données budgétaires ouvertes grâce à un portail informatique de dernière génération dédié à la transparence fiscale, qui présente notamment des données concernant les marchés publics, les travaux publics et les transferts infranationaux. Mexico est devenue la première ville à publier des données sur ses marchés en utilisant un format ouvert. Cette démarche concerne plus de 1 400 contrats, administrés par 19 institutions publiques, en collaboration avec 231 prestataires de services.

Mexique, Colombie et Paraguay utilisent des technologies de géoréférencement qui leur permettent d'assurer le suivi des investissements d'infrastructures, particulièrement vulnérables à la corruption⁴. La Banque de développement du Brésil recourt à ces technologies pour surveiller les progrès des projets financés par le Fonds pour l'Amazonie, tandis que le portail MapaRegalias du gouvernement colombien y recourt pour surveiller les investissements publics financés par les redevances minières. Ce sont souvent les villes qui prennent la tête de ces initiatives, ce qui favorise une meilleure vigilance citoyenne vis-à-vis de la gouvernance locale et des finances municipales. Par exemple, la mairie de Buenos Aires a créé un portail ouvert dédié à ses travaux publics. Certaines start-ups, à l'image de Datasketch en Colombie, utilisent ces informations pour lancer des alertes. À Mexico, grâce au portail Torre de Control, le projet Poder a montré que 70 % des marchés liés au projet de construction d'un nouvel aéroport international avaient été attribués en l'absence d'appel d'offres, et que seuls 15 contrats totalisaient environ 80 % de la valeur des marchés. Les organismes d'audit du Chili et du Pérou mettent en place

4. T. Khan, A. Baron et J. Cruz Vieyra, *Digital Technologies for Transparency in Public Investment: New Tools to Empower Citizens and Governments*, Washington D.C., Inter-American Development Bank, 2018.

des dispositifs technologiques de géoréférencement afin de superviser les travaux publics. La création de ces plateformes implique que des changements radicaux soient opérés en matière de gouvernance des données et de gestion de l'information au sein de bureaucraties trop habituées à fonctionner de manière cloisonnée, en gardant jalousement leurs données.

Enfin, les données doivent être utilisées efficacement au moment de l'élaboration des politiques publiques. De plus en plus de gouvernements offrent un accès libre à leurs bases de données, mais se rendent compte que ces données sont rarement téléchargées par les citoyens. La tendance est qu'elles sont le plus souvent utilisées par des fonctionnaires qui tentent de pallier le manque d'échanges au sein même de leurs organisations. Le mouvement pour un gouvernement ouvert se transforme ainsi progressivement : il passe d'une première étape où le processus d'ouverture était principalement axé sur les questions de transparence, à une deuxième phase où l'objectif est de faire appliquer le principe de responsabilité et d'améliorer les services. Le défi n'est plus seulement de publier des données utiles en temps opportun, mais de savoir utiliser ces données efficacement pour élaborer les politiques et faire appliquer le principe de responsabilité. De plus en plus souvent, ce sont des start-ups engagées qui tirent parti des nouvelles technologies et des données ouvertes, pour faire la lumière sur des pratiques et des tendances autrefois invisibles. Ce sont elles qui proposent également des moyens d'améliorer l'allocation des ressources publiques.

Faire la lumière sur des pratiques et des tendances autrefois invisibles

D'après le Baromètre des données ouvertes, seul le Mexique peut être considéré comme un pays avancé en matière d'*open data* ; les efforts réalisés par l'Uruguay, la Colombie, le Brésil et l'Argentine restent insuffisants. Pour progresser, il faut établir un véritable dialogue entre *data scientists* et décideurs politiques capables de comprendre les défis à relever par les bureaucraties. Autrement dit, il faut constituer des alliances entre ceux qui ont des problèmes et ceux qui proposent des solutions. Il s'agit notamment d'intégrer des spécialistes du numérique au sein même des agences gouvernementales, comme cela se fait déjà en France, ou de mettre en place des fonds dédiés à la transformation numérique, comme c'est le cas au Royaume-Uni.

L'objectif final de l'ouverture des données doit être clairement défini : favoriser une plus grande transparence, ou améliorer la qualité des services publics. Ces objectifs sont à la fois complémentaires et distincts, la frontière entre la corruption et l'incompétence étant souvent floue. Il est certes important de publier les données par défaut, mais dans un objectif précis. Selon les

observations de l'initiative Open Data Charter, il serait plus complexe d'offrir un accès libre aux bases de données les plus stratégiques dans la lutte anti-corruption, comme les registres fonciers ou ceux des entreprises.

Les administrations produisent une énorme quantité de données qui peuvent être explorées afin d'en savoir plus sur la machine gouvernementale, d'améliorer ses performances, et de combler l'écart entre les objectifs des politiques publiques et leur mise en œuvre. On peut y parvenir en recoupant simplement des données tirées de différentes bases. À titre d'exemple, l'Observatoire des dépenses publiques du ministère de la Transparence du Brésil a réussi à détecter des irrégularités dans ses programmes de prestations sociales en appliquant ce principe. Le gouvernement a ainsi pu réaliser d'importantes économies et modifier ses politiques.

L'administration fiscale et les services de douanes ont de plus en plus souvent recours à l'Intelligence artificielle et à l'analyse prédictive pour détecter et prévenir l'évasion fiscale. En effet, les services fiscaux sont pionniers dans l'usage de l'analyse des données, notamment pour simuler les effets des réformes législatives sur le comportement du contribuable. En 2014, l'US Internal Revenue Service – agence du gouvernement fédéral des États-Unis qui collecte l'impôt sur le revenu – a empêché le paiement de restitutions dans plus de deux millions de cas d'usurpation d'identité ou de fraude fiscale. Cela concerne environ une restitution sur cent, soit un total de plus de 15 milliards de dollars.

Au Royaume-Uni⁵, l'administration fiscale utilise l'analyse des réseaux sociaux pour croiser les données des registres fiscaux, des registres fonciers et des opérations réalisées par carte bancaire, afin de détecter toute activité frauduleuse ou occulte. Le dispositif *Connect system* brasse des données provenant de sources diverses, du gouvernement ou des entreprises, ce qui permet de profiler l'intégralité des revenus de chaque contribuable, de mettre en évidence les incohérences et d'ouvrir des enquêtes. Grâce à un investissement de 100 millions de livres sterling en 2008, ce système a permis à l'administration fiscale de recouvrer 3 milliards de livres. Son algorithme prédictif permet aussi d'identifier les personnes qui auront davantage tendance à pratiquer l'évasion fiscale, et de définir des actions de prévention, comme l'envoi de lettres visant à rappeler aux personnes à risque les conséquences découlant de fausses déclarations d'impôts.

5. V. Houlder, « Ten Ways HMRC Can Tell if You're a Tax Cheat », *The Financial Times*, 19 décembre 2017, disponible sur : <www.ft.com>.

Plusieurs pays ont commencé à promouvoir activement la réutilisation des données publiques ouvertes, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ces stratégies fonctionnent avec et grâce à des start-ups, qui brassent un grand nombre de données et agissent comme intermédiaires de l'information. Elles exploitent les informations tirées des données collectées sur les bases auxquelles le gouvernement offre un accès libre, pour créer de la valeur publique et, de plus en plus souvent, de la valeur économique. Depuis 2009, l'Espagne encourage la réutilisation des données publiques ouvertes à des fins privées par le biais de l'initiative Aporta. Au Mexique, le gouvernement fédéral encourage l'utilisation des données publiques par le secteur privé par l'intermédiaire du programme Labora.

Alléger les formalités administratives

Les nouvelles technologies peuvent aussi être utilisées pour limiter le pouvoir discrétionnaire de certains fonctionnaires, qui en abusent et peuvent aller jusqu'à demander des pots-de-vin. L'automatisation des procédures administratives et la numérisation des services publics peut permettre de réduire le risque de falsification d'origine humaine. La petite corruption a des effets désastreux sur la confiance du public envers l'administration. Cette forme de corruption est souvent très répandue dans les pays en développement. Selon l'organisation Transparency International, en 2016, un citoyen latino-américain sur trois a dû payer un pot-de-vin. Il est de coutume d'affirmer que la corruption met de l'huile dans les rouages bureaucratiques...

En optant pour le tout-numérique, ceux qui préconisent des réformes veulent poser les fondations d'une administration à la fois plus efficace et plus transparente. En effet, l'automatisation des procédures administratives et la numérisation des services publics peuvent rendre ces derniers plus agiles, plus rapides et plus intelligents, tout en produisant de nouvelles données permettant de mieux comprendre les mécanismes internes de la machine de l'État. Le processus de numérisation des procédures administratives demeure cependant complexe, les agences gouvernementales ayant tendance à travailler en silo et ne disposant pas de « cadres d'interopérabilité ». Mais le plus grand défi de la numérisation est de nature politique : tout l'enjeu est de savoir qui possède, contrôle, partage et garantit la sécurité des données.

Le fait de rendre la bureaucratie plus agile et plus ouverte a un impact direct sur la confiance du public envers le gouvernement, en améliorant le degré de satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics. Le Mexique, le Pérou, le Brésil et l'Argentine ont développé leurs services

numériques grâce à des portails intégrés qui réunissent tous les services proposés par le gouvernement. Cette approche permet aux citoyens d'accéder à l'ensemble des services publics *via* un guichet unique. L'Uruguay compte proposer l'accès en ligne à tous ses services publics dès 2020. Mais il reste encore beaucoup à faire, comme l'a souligné un rapport récent⁶. Sur le continent américain, seules quelques démarches administratives peuvent être réalisées en ligne, et seulement trois pays permettent à leurs citoyens d'effectuer en ligne plus de la moitié de l'ensemble des formalités et procédures administratives existantes. La tâche n'est pas simple, car l'introduction des services numériques fait souvent face aux résistances de groupes d'intérêt qui craignent de perdre avantages et emplois.

Pourtant, la numérisation des procédures administratives byzantines ne suffit pas : il faut également les simplifier, et réévaluer leur pertinence et leurs coûts. Les bureaucrates sont souvent les premières victimes du dédale administratif, et la simplification des formalités améliore l'effica-

La numérisation des procédures administratives byzantines ne suffit pas

cité opérationnelle des organisations en ce qui concerne les délais et les coûts associés au traitement de procédures administratives lourdes. En outre, elle facilite l'accès des citoyens aux services publics, de manière directe (en ligne) ou indirecte (sur site).

Malgré cela, si l'on entend vraiment repenser les services publics, il faut reconsidérer la logique des législations à l'origine des procédures bureaucratiques. L'adoption d'une législation plus intelligente va donc de pair avec la simplification administrative.

Les programmes pour la transformation numérique et l'amélioration des législations ne se renforcent pas toujours mutuellement, car ils sont souvent menés par des entités gouvernementales distinctes, dont les préoccupations et les objectifs divergent. On observe toutefois une convergence de plus en plus marquée des objectifs poursuivis par les gouvernements au travers des processus de simplification administrative et de transformation numérique. Ces derniers temps, ces efforts ont surtout été justifiés par des raisons économiques, pour tenter de réduire les coûts des bureaucraties et contrôler les déficits budgétaires. Ils sont désormais de plus en plus souvent motivés par une logique d'amélioration de la qualité des services publics et de restauration de la confiance des citoyens envers l'État.

6. B. Roeth, A. Reyes et C. Santiso (dir.), « Wait no More », Inter-American Development Bank, disponible sur : <<https://webimages.iadb.org>>.

Au Portugal, le programme Simplex – dont les résultats sont prometteurs – prévoit une multitude de mesures visant à redéfinir les procédures administratives en faisant collaborer la société civile et les fonctionnaires. Ces initiatives discrètes et ciblées regroupent différentes mesures, allant de la simplification des formalités d'immatriculation des entreprises à la facilitation du paiement des impôts grâce à des déclarations préremplies, en passant par l'enregistrement des naissances à l'hôpital. Ces innovations ne se fondent pas seulement sur les toutes dernières technologies ; elles utilisent aussi des données comportementales, pour replacer le citoyen au centre de l'administration.

La modernisation administrative n'est pas seulement une question technologique. Il s'agit aussi de modifier valeurs et comportements, en tirant parti des nouvelles technologies et des informations retirées des données, dans l'idée de rendre les bureaucraties plus agiles et réactives. Petit à petit, les services publics numériques entrent dans une nouvelle phase de réforme visant à anticiper les besoins des citoyens et à proposer des services publics proactifs (formulaires pré-remplis, envoi de notifications par SMS, etc.). À l'origine, la transformation numérique de l'administration priorisait l'e-gouvernement et l'automatisation des services publics pour des raisons de rentabilité. Ces dix dernières années, elle est passée à une deuxième phase de transformation – numérique par nature et ouverte par défaut –, qui replace les citoyens au cœur des interventions publiques. Ce processus entame désormais une troisième phase de réforme, en faveur d'un gouvernement plus intelligent, fondé sur l'analyse de données et l'intelligence artificielle.

En Amérique latine, plusieurs gouvernements engagent des réformes de « débureaucratisation » visant à stimuler la productivité et la compétitivité en minimisant la lourdeur réglementaire et les coûts de conformité. Selon une récente étude⁷ réalisée conjointement par PwC et la Banque mondiale – *Paying Taxes 2019* –, l'Amérique du Sud reste l'une des régions où le paiement des impôts est le plus difficile⁸. Ne serait-ce qu'en 2018, plusieurs initiatives ont vu le jour : *Simplifique !* au Brésil, *Estado Simple* en Colombie, et *Productive Simplification* en Argentine. Mais ces efforts de simplification peuvent se heurter à des cultures politiques bien ancrées, qui se manifestent par exemple par une inflation législative. En Colombie, 97 000 lois ont été promulguées entre 2010 et 2016, soit en moyenne 15 lois par jour !...

7. « *Paying Taxes 2019* », PwC, novembre 2018, disponible sur : <www.pwc.com>.

8. Banque mondiale et PwC, *Paying Taxes 2019*, Washington D.C, disponible sur : <www.pwc.com>.

Si le secteur de la Justice reste à la traîne en matière de transformation numérique, il prend lui aussi progressivement la mesure du pouvoir des données et du caractère prometteur des technologies, qui lui permettraient de devenir plus agile, plus efficace et plus ouvert. Plusieurs pays, comme l'Argentine, le Pérou et le Paraguay, mettent en place des guichets numériques uniques permettant de déposer des demandes devant les tribunaux, et d'assurer la gestion des litiges. Le Portugal a entièrement refondu son administration judiciaire grâce à un programme e-Justice assurant le suivi intégral des affaires.

La *blockchain* est une technologie innovante, qui pourrait servir de remède anticorruption⁹. En effet, certaines caractéristiques essentielles de la technologie des registres distribués peuvent permettre d'enrayer la corruption, notamment dans les domaines de la protection des identités, du suivi des fonds, de l'enregistrement des actifs et de l'attribution des marchés. Étant donné sa nature décentralisée, le caractère immuable de ses registres et la traçabilité de ses transactions, cette technologie peut représenter une piste d'audit automatique. La *blockchain* peut permettre d'alléger la paperasserie en protégeant les registres publics et les transactions du gouvernement par des chaînes de registres traçables et immuables. Un nombre croissant de démonstrations de faisabilité et de projets pilotes voient le jour dans des domaines tels que l'identité, le foncier et les titres de propriété, comme cela a été documenté par le GovLab de l'université de New York et le Centre pour l'innovation sociale de Stanford. Sur le continent américain, cela concerne aussi bien la restitution des terres en Colombie que l'enregistrement des titres de propriété au Mexique, les contrats intelligents au Chili ou le suivi des fonds au Brésil. La *blockchain* se présente désormais comme une des nouvelles technologies les plus prometteuses de la sphère anticorruption.

Transformer l'administration et accélérer l'innovation

Les nouvelles technologies viennent également remettre en cause le monopole de l'État dans certains domaines, et favorisent les partenariats public-privé. Au-delà de la *blockchain*, la technologie des registres distribués vient changer la donne en raison de son intégrité et de son caractère décentralisé. Dans les anciens systèmes, les données, les actifs et les transactions étaient gérés par des institutions étatiques centralisées. Aujourd'hui, grâce à la *blockchain*, ces éléments peuvent être gérés par des groupes

9. C. Santiso, « Will Blockchain Disrupt Government Corruption ? », *Stanford Social Innovation Review*, 5 mars 2018, disponible sur : <<https://ssir.org>>.

décentralisés d'entités autonomes capables de certifier les informations, de chiffrer les données et d'administrer le service. La *blockchain* peut donc potentiellement permettre à des entités privées de participer à la prestation décentralisée des services publics, dont l'administration étatique centrale s'arrogeait traditionnellement le monopole. En réinstaurant la confiance, la *blockchain* réinvente l'administration.

Les laboratoires d'innovation du gouvernement peuvent servir à incubier et accélérer les innovations dans le secteur public. La Colombie a par exemple inauguré un nouveau laboratoire d'innovation publique en décembre 2018, tandis que le laboratoire d'innovation des services de l'État du Chili incube des projets visant à accroître l'agilité des services publics. Le Portugal, quant à lui, a créé son laboratoire d'innovation en 2017. Tous ces laboratoires exploitent conjointement les technologies numériques et les données comportementales pour trouver de nouvelles solutions à des problèmes anciens. Les laboratoires d'innovation publique offrent un espace favorisant l'émergence d'un nouveau type de partenariats public-privé : il s'agit de réinventer l'administration en incubant des solutions issues du secteur privé pour relever les défis du secteur public.

Réinventer l'administration en incubant des solutions issues du secteur privé

Dès lors, les gouvernements peuvent travailler avec des start-ups pour mettre au jour des pratiques et des tendances invisibles, ou améliorer les services publics. Selon le cabinet de conseil Gartner, les administrations dépensent chaque année plus de 400 milliards de dollars pour financer les technologies du gouvernement. Les start-ups peuvent aider les gouvernements à devenir plus agiles, ouverts et innovants. Elles peuvent aussi proposer des solutions rentables à ceux qui souhaitent disposer d'un service d'analyse des données, mais peinent à recruter des *data scientists*.

Les start-ups œuvrant au sein du secteur public, et avec celui-ci, pour améliorer la machine gouvernementale, ont un nom : les GovTech. De plus en plus de dirigeants se rendent compte du potentiel transformateur de ces GovTech vis-à-vis de l'administration, et établissent de nouveaux partenariats public-privé dans le but d'accélérer l'innovation. En novembre 2018, la ville de Paris a accueilli le tout premier Sommet des GovTech au monde. Cet événement reflète le dynamisme des entrepreneurs publics et des start-ups qui imaginent le gouvernement de demain dans certains pays avancés comme le Royaume-Uni, la France, le Canada, ou Israël. Le gouvernement britannique, quant à lui, a créé en 2017 un « catalyseur GovTech » doté

d'un fonds spécifique. Les agents publics peuvent faire remonter un problème qui sera analysé par des start-ups, et dont les solutions pourront être incubées. L'idée est d'améliorer les services publics et de réduire les coûts de transaction.

Les nouvelles technologies engendrent de la transparence. Elles peuvent contribuer à combattre la corruption par des moyens que nous n'avions jamais imaginés auparavant. Les start-ups qui exploitent les données produites par les administrations sont en train de « réinventer le gouvernement » et d'incuber un nouvel « esprit d'entreprise dans le secteur public », pour reprendre les mots de David Osborne et Ted Gaebler¹⁰. Le secteur public est en train de connaître sa révolution numérique. Cette dernière passe par de nouvelles formes de partenariats public-privé.

Les gouvernements doivent tout de même se protéger contre les nouvelles menaces du monde digital. Le virage du numérique les expose au piratage et à la falsification, alors même que les citoyens se montrent de plus en plus sensibles à la protection de leurs données personnelles. Les algorithmes des réseaux sociaux et la diffusion de fausses informations peuvent contribuer à polariser les débats et peser sur le déroulement des élections. Les cryptomonnaies sont utilisées par les réseaux criminels afin de blanchir l'argent. Au Mexique, les cartels de la drogue utiliseraient des cryptomonnaies chinoises à des fins de blanchiment. En somme, la révolution numérique est porteuse d'espoir mais elle ne doit pas être abordée avec naïveté.



Mots clés

Nouvelles technologies
Open data
GovTech
Corruption

10. D. Osborne et T. Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York, Plume, 1993.