

COMITÉ DES DONATEURS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES

UN RAPPORT DE RECHERCHE

# Dialogue public-privé (DPP) avec l'utilisation des nouvelles technologies

Une attention particulière aux outils de retour d'information et à leur  
intégration dans une réforme politique basée sur les données.



William I. Nielsen

Mars 2021

Liens vérifiés en août 2021



**DCED**

The Donor Committee for Enterprise Development

---

## **Groupe de travail sur l'environnement des entreprises**

Comité des donateurs pour le développement des entreprises : [www.enterprise-development.org](http://www.enterprise-development.org)

Citation : William I. Nielsen (2021) Dialogue public-privé (PPD) avec l'utilisation des nouvelles technologies : A focus on feedback tools and their integration with data-driven policy reform ; A Research Report, Donor Committee for Enterprise Development, Cambridge, UK.

### **Remerciements**

Image de couverture : Hans-Peter Gauster sur Unsplash

Ce document a été préparé à des fins de discussion uniquement. En tant que tel, il ne doit pas être considéré comme un conseil juridique ou d'investissement, ni comme une recommandation quant à son adéquation à vos besoins. Les conclusions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les opinions du DCED ou de

# Table des matières

<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
<b>II. UNE INTRODUCTION AU DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ</b> .....	<b>3</b>
DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES DES DPP .....	3
HISTORIQUE DE LA DPP .....	5
AVANTAGES DU PPD .....	5
RISQUES LIÉS AU PROCESSUS DE DPP .....	6
CONCEPTION DE L'APPROCHE PPD.....	7
<b>III. LA CHAÎNE DE VALEUR DES PPD</b> .....	<b>9</b>
ÉTAPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR DES PPD .....	9
TYPOLOGIES DE RETOUR D'EXPÉRIENCE .....	10
RÔLE DU DONNEUR DANS LA DPP .....	11
<b>IV. DÉVELOPPEMENTS TECHNOLOGIQUES DANS LE PROCESSUS DE PPD</b> .....	<b>12</b>
UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE DANS LES PPD .....	12
CONCEPTION ET FOURNITURE D'UN RETOUR D'INFORMATION FONDÉ SUR LA TECHNOLOGIE .....	12
TYPES D'OUTILS TECHNOLOGIQUES POUR LES DPP.....	13
CONSIDÉRATIONS LORS DE L'ÉLABORATION D'UN OUTIL DE RETOUR D'INFORMATION BASÉ SUR LA TECHNOLOGIE .....	17
RISQUES LIÉS AU RETOUR D'INFORMATION TECHNOLOGIQUE POUR LA DPP.....	20
<b>V. RETOUR D'INFORMATION ET GOUVERNEMENT NUMÉRIQUE</b> .....	<b>22</b>
LE PPD À BASE DE TECHNOLOGIE COMME COMPOSANTE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DES DONNÉES GOUVERNEMENTALES .....	23
<b>VI. ÉTUDES DE CAS</b> .....	<b>26</b>
RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DE CAS .....	26
MACÉDOINE : PORTAIL DE CONSULTATION EN LIGNE.....	29
FINLANDE : PLATE-FORME DE CONSULTATION EN LIGNE POUR LES DPP .....	30
RÉGION ADMINISTRATIVE SPÉCIALE DE MACAO : RÉTROACTION ANNUELLE ET VOLONTAIRE.....	32
ÉMIRATS ARABES UNIS : DES OUTILS DE FEEDBACK POUR LES CITOYENS.....	33
RÉPUBLIQUE KIRGHIZE : COMMENTAIRES DES ENTREPRISES SUR LES INSPECTIONS .....	34
<b>VII. POINTS À RETENIR</b> .....	<b>36</b>
RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DES ÉTUDES DE CAS .....	36
PRINCIPES/APPROCHES POUR L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES ÉMERGENTES AFIN D'AMÉLIORER LA DPP.....	37
CONSIDÉRATIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT FUTUR DU PPD .....	34
DES RECHERCHES FUTURES SONT NÉCESSAIRES .....	35
<b>VIII. RÉFÉRENCES</b> .....	<b>35</b>
<b>IX. ANNEXE : DÉTAILS SUR LE SECTEUR PUBLIC AXÉ SUR LES DONNÉES</b> .....	<b>40</b>
DÉFIS DANS LE DÉVELOPPEMENT DU DDPS (VAN OOIJEN ET AL., 2019).....	40
GÉRER LES DIFFÉRENTS RÔLES .....	40
S'APPUYER SUR LES RÉSEAUX EXISTANTS .....	41
LES SIX DIMENSIONS DU GOUVERNEMENT NUMÉRIQUE.....	41

## I. Introduction

Le dialogue public-privé (DPP) est l'interaction entre le gouvernement et les entreprises pour la réforme des politiques et constitue un élément important pour créer un bon environnement commercial. La forme de l'interaction peut aller des canaux de communication formels aux conversations informelles. Le DPP peut être exécuté au moyen de méthodes institutionnalisées telles que la consultation publique obligatoire dans le processus de promulgation des lois et règlements, les enquêtes de satisfaction et autres formes de retour d'information sur la prestation de services, ainsi que des méthodes moins formelles telles que les groupes de discussion ad hoc, le retour d'information fourni par les organisations d'entreprises, etc. Les résultats de cette interaction sont toutefois souvent mitigés et les défis à relever pour avoir un dialogue significatif sont importants. Pour aider à comprendre les solutions potentielles, le présent rapport propose une brève analyse documentaire du dialogue public-privé (DPP), en mettant l'accent sur l'utilisation des technologies émergentes. Bien que le processus de DPP comporte plusieurs étapes, ce rapport se concentre sur l'une d'entre elles en particulier : l'utilisation de la technologie pour recueillir des commentaires sur les politiques existantes.

L'étape du retour d'information du processus de DPP est une étape qui pourrait être très bien servie par la technologie. L'utilisation de la technologie pour faciliter le retour d'information pourrait être intégrée dans les plateformes de prestation de services en ligne existantes et/ou en cours de développement, mises en place par les gouvernements au profit des entreprises. Il s'agit de services tels que l'enregistrement d'une entreprise, le paiement des impôts, l'acquisition de licences, etc. Ces mécanismes en ligne offrent la possibilité de mettre en place un moyen efficace et systématique de recueillir des informations en retour sur les services fournis. Ces mécanismes en ligne offrent la possibilité de mettre en place un moyen efficace et systématique de recueillir des informations sur les services fournis. Cette individualisation et cette collecte systématique de données augmentent la qualité du retour d'information et, à son tour, le potentiel d'analyse des performances pour améliorer le développement et la mise en œuvre des politiques. Outre les avantages qu'il présente pour l'amélioration de la prestation de services de l'État aux entreprises, le retour d'information assisté par la technologie est important pour l'établissement d'une réputation positive, la création d'une meilleure connexion entre les entreprises et les régulateurs et l'augmentation de la portée des canaux de prestation.

L'intégration de la technologie dans la DPP suggère également un alignement avec le thème plus large d'un secteur public axé sur les données (SPD), par lequel le gouvernement utilise les données des citoyens et des entreprises pour mieux comprendre les besoins et élaborer des politiques plus efficaces. Alors que la DDPS peut exister bien au-delà de la seule chaîne de valeur de la DPP, une intégration de la DDPS et de la DPP peut soutenir une chaîne de valeur des données qui soutient efficacement l'amélioration continue des politiques d'une manière inclusive, en élargissant la capacité des mécanismes conventionnels existants de la DPP d'une manière qui, jusqu'aux récentes avancées technologiques, n'était pas réalisable. Un processus de retour d'information à base de technologie dans la DPP est bien adapté à l'intégration dans un secteur public plus large axé sur les données.

L'examen suivant fournira une introduction à la PPD, une discussion sur la façon dont elle a été mise en œuvre, la chaîne de valeur de la PPD, et à partir de là, se plonger dans la discussion sur le retour d'information par la technologie dans la PPD, comment il s'aligne avec un secteur public plus large axé sur les données (DDPS), et un examen des différents outils qui peuvent être utilisés. Cette discussion sera suivie d'une série de cas nationaux détaillant la technologie utilisée et leurs expériences de mise en œuvre. La section finale abordera les points essentiels à retenir, les considérations importantes, le rôle des donateurs et les domaines de recherche future.

## II. Une introduction au dialogue public-privé

### Définitions et caractéristiques de la DPP

La section suivante présente une brève analyse documentaire du dialogue public-privé. Pour commencer cette discussion, une définition du DPP de Herzberg et Sisombat (2016) est utilisée : <sup>12</sup>

*"Les DPP réunissent le gouvernement, le secteur privé et les parties prenantes concernées dans le cadre d'un processus formel ou informel afin d'atteindre des objectifs communs et de jouer un rôle de transformation pour un ensemble particulier de questions."*

Les politiques abordées peuvent inclure des éléments tels que la réforme du climat des affaires, la politique macroéconomique à court terme, la stratégie de développement à moyen et long terme, la réglementation sectorielle, etc. Andersen et al. (2017) notent en gros les caractéristiques de ce processus comme suit : discuter, définir et analyser les problèmes, se mettre d'accord sur des réformes spécifiques et travailler ensemble. Ces caractéristiques aident à communiquer la vaste nature de la DPP et la myriade de formes qu'elle peut prendre. À travers ces formes, la DPP améliore le flux d'informations dans un processus d'élaboration de politiques, en incluant davantage de parties prenantes et en élargissant, de fait, " l'espace de découverte des politiques " (Bettcher, Herzberg et Nadgrodkiewicz, 2015).

Avec cet objectif en tête, les caractéristiques de haut niveau suivantes de la DPP peuvent aider à catégoriser les différentes approches. Tout d'abord, il est reconnu qu'il existe quatre niveaux d'interaction entre les secteurs public et privé (Pinto, 2013) :

- 1) **Information** - Fourniture d'informations à sens unique
- 2) **Consultation** - Demande directe du gouvernement pour obtenir des avis et des commentaires sur l'élaboration des politiques. Par exemple, OPCS (2007) et Cornick (2013) notent que la consultation peut impliquer que le gouvernement écoute des experts avant de prendre ensuite des décisions de son propre chef. Cela tend également à se caractériser par des horizons temporels plus courts, une moindre focalisation sur un résultat particulier et des

<sup>1</sup> Pinaud (2007) a développé une définition similaire, affirmant que la DPP inclut toutes les formes d'interaction entre un gouvernement et le secteur privé en ce qui concerne la conception de politiques publiques.

<sup>2</sup> Bettcher, Herzberg et Nadgrodkiewicz (2015) utilisent une définition plus ciblée : " Le dialogue public-privé (DPP) est une approche structurée, participative et inclusive de l'élaboration des politiques. Il vise à réformer la gouvernance et le climat des affaires, en particulier lorsque les autres institutions politiques sont peu performantes."

attentes réduites en matière d'engagement continu ou même de mise en œuvre de la réforme d'intérêt.

- 3) **Dialogue** - Communication régulière, à double sens, pour échanger des points de vue et comprendre les intérêts mutuels et les objectifs partagés. Comme leur nom l'indique, les mécanismes de DPP tendent à entrer dans cette catégorie, qui comprend l'élaboration d'un consensus entre les participants et la prise de mesures collectives en vue de solutions spécifiques (OPCS 2007 ; Cornick, 2013).
- 4) **Partenariat** - responsabilité partagée dans le processus décisionnel. Il peut également prendre la forme d'un partenariat public-privé (PPP), plus largement reconnu, qui est détenu et exploité par le gouvernement et des entreprises du secteur privé, à des degrés divers selon le partenariat en question, et qui tend à s'inscrire dans le long terme.

De par son nom, la DPP s'aligne sur le niveau d'interaction " Dialogue ", bien que dans la pratique, elle ait également été appliquée à la " Consultation ". Si l'on considère la place qu'occupe la DPP dans le spectre des formes de communication entre le gouvernement et les entreprises, il existe différents types de DPP qui se distinguent par 7 caractéristiques principales (Herzberg et Sisombat, 2016). Ces caractéristiques sont les suivantes :

- 1) Zone : National vs. local
- 2) Champ d'application : Économie globale ou secteur spécifique
- 3) Institutionnalisation : Institution permanente vs. initiative temporaire
- 4) Le leadership : Dirigé par le public ou par le privé
- 5) Propriété : 3<sup>rd</sup> courtage/support de parties vs. dirigé/supporté localement
- 6) Focus : Orientations générales/plusieurs objectifs vs. changements spécifiques/objectif spécifique
- 7) Participation : Beaucoup d'acteurs ou peu d'acteurs

Toutes ces caractéristiques sont supposées pertinentes pour notre intérêt pour les mécanismes de rétroaction.

La DPP doit être considérée comme distincte des autres formes d'engagement citoyen/de prise de décision participative qui peuvent inclure des représentants des entreprises et du secteur privé en tant que sous-ensemble de participants. Le présent rapport se concentre sur le mécanisme spécifique aux entreprises pour s'engager avec le gouvernement.

#### **Encadré 1 : Le Forum des affaires du Vietnam - un PPD permanent, à l'échelle de l'économie et au niveau national**

Le Forum des affaires du Vietnam (VBF) est un mécanisme de PPD établi en 1997, composé de 16 associations d'affaires internationales et locales, du ministère vietnamien du Plan et de l'Investissement et de la Banque mondiale. En plus d'un forum annuel, des groupes de travail permanents composés de chefs d'entreprise et de représentants du gouvernement se concentrent sur les banques, les marchés de capitaux, l'éducation, les infrastructures, les investissements et le commerce, les mines et le tourisme.

*Source : Nelson, 2014*

## Historique de la DPP

Le dialogue public-privé n'est pas un concept nouveau - les entreprises et le gouvernement interagissent depuis longtemps sur l'élaboration et la réforme des politiques. Le DPP peut prendre diverses formes, allant des conseils consultatifs aux forums d'entreprises, en passant par les comités nationaux, les comités infranationaux, les comités sectoriels, les organisations/associations d'entreprises, ainsi que des méthodes plus informelles de défense des intérêts des entreprises / lobbying sectoriel. Elles ont souvent été menées sous la forme de réunions en personne, bien que les appels téléphoniques, les courriels et les télécopies soient souvent utilisés pour faciliter la communication et puissent être institutionnalisés à divers degrés (Pinaud, 2007). Le mécanisme de la DPP a pris davantage forme au cours des 30 dernières années, car davantage d'initiatives sont créées spécifiquement pour les processus de DPP.

## Avantages du PPD

Les avantages tirés de la DPP peuvent être très variés, comme le montre le tableau 1.

Tableau 1 : Raisonnement de la DPP	
Avec le dialogue	Sans dialogue
Adhésion à la réforme	La réforme n'est pas soutenue
Politique fondée sur des données probantes	Politique désalignée
Élaboration de politiques inclusives et participatives	Accords secondaires (capture d'élite)
Commentaires	Une réglementation peu réactive
Légitimité	Manque de confiance
Transparence et bonne gouvernance	
Une mise en œuvre plus facile des politiques	
Une confiance et une compréhension accrues	
Amélioration du diagnostic des problèmes	
Accroissement de l'élan et de la rapidité du processus de réforme	
<i>Source : Herzberg et Sisombat, 2016 ; Herzberg et Wright, 2006)</i>	

En Afrique, par exemple, il a été démontré que les institutions et les lois de la PPD stimulent la productivité des entreprises et la croissance économique de manière plus générale, même en contrôlant la qualité des institutions gouvernementales (Hetherington, 2016).

#### Encadré 2 : Exemples de réalisations de PPD au niveau de la ville et dans un secteur spécifique

- À Barcelone, une initiative du PPD a permis de développer le segment du tourisme de croisière, faisant de Barcelone la deuxième destination de croisière la plus visitée au monde.
- À Dhaka, deux initiatives distinctes du PPD ont permis de limiter les dommages environnementaux causés par les tanneries de cuir et les fabricants de vêtements, les principaux moteurs de l'économie du Bangladesh, tout en améliorant la position concurrentielle des clusters.
- Dans la ville turque de Gaziantep, un processus PPD à long terme a permis à la ville de devenir le premier exportateur mondial de tapis fabriqués à la machine.

Source : Sivaev et al., 2015

La PPD peut présenter une variété d'avantages mais ne doit pas être confondue avec d'autres formes de défense des intérêts des entreprises. Le PPD, bien qu'il ne nécessite pas nécessairement une structure formelle, a tendance à devenir plus formel lorsqu'il est appliqué avec succès et de manière durable. Alors qu'une organisation de défense des intérêts des entreprises fait pression pour une réforme spécifique contre laquelle un autre groupe peut simultanément faire pression, la DPP a pour but de réunir ces organisations de défense des intérêts des entreprises autour d'une table afin de répondre à leurs besoins et de créer une politique qui peut mieux soutenir les deux agendas (Herzberg et Wright, 2006). En plus de ce processus d'élaboration de politiques, la structure formelle de la DPP comprendra des systèmes de suivi et d'évaluation, renforçant la responsabilité des gouvernements et des entreprises. Cela conduit également à un niveau de transparence que le plaidoyer commercial standard tend à ne pas atteindre en raison de sa susceptibilité à la conclusion d'accords à huis clos. Une externalité positive d'un processus de PPD est donc qu'il peut conduire à un changement de perception de la façon dont d'autres aspects du gouvernement devraient fonctionner, car le public s'habitue à la transparence et à la responsabilité dans un domaine, il peut alors l'exiger ailleurs également.

## Risques liés au processus PPD

Malgré les divers avantages potentiels, la DPP n'est pas sans risques. Des éléments de capture par les élites et de manque de confiance peuvent persister dans le dialogue s'il n'est pas mené de manière inclusive. Par exemple, le développement de la politique à un stade précoce peut être capturé par de grands intérêts d'élite qui conduisent ensuite la politique à s'aligner au mieux sur leurs propres objectifs. De même, l'accès aux outils de communication utilisés pour participer à la DPP peut créer un processus de sélection qui limite les participants à la DPP et, nécessairement, le type de retour



d'information qui peut être collecté. Ce risque devient rapidement apparent pour les PME qui représentent une grande partie de presque toutes les économies mais qui ont tendance à avoir moins accès au dialogue public-privé (Bettcher, Nadgrodkiewicz, et Herzberg 2015). Il est bien sûr beaucoup plus facile de faciliter le dialogue avec quelques grandes entreprises qu'avec plusieurs milliers de PME de grande envergure. Cependant, cela se traduira par des influences politiques très partiales, souvent orientées vers les multinationales, et réduira par inadvertance la voix non seulement des petites entreprises, mais aussi de ceux qui les possèdent et y travaillent. Cela inclut de manière disproportionnée les femmes, les minorités et les groupes précédemment privés de leurs droits. Leur participation proportionnelle au dialogue politique est nécessaire pour créer un équilibre et aboutir à une compréhension plus large des besoins des entreprises (Herzberg et Wright, 2006). Non seulement l'engagement actif des PME crée une voix plus diversifiée pour les entreprises, mais il peut également contribuer à limiter le copinage et le manque de transparence souvent observés dans le dialogue politique, qui conduisent à la corruption, à l'augmentation des inégalités, aux externalités environnementales et peuvent accroître les conflits (Nelson, 2014).

### Encadré 3 : Dialogue pour les petites et moyennes entreprises au Sénégal

Pour aider à surmonter l'obstacle de la participation des PME à la réforme des politiques, en 2011, l'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS), l'association d'entreprises la plus importante et la plus représentative du Sénégal, a engagé ses PME membres dans un dialogue avec le gouvernement. Grâce à une série de dialogues régionaux avec les entreprises membres, l'UNACOIS a élaboré une série de recommandations politiques à l'intention du gouvernement sénégalais. Grâce à cet effort, le gouvernement a adopté les recommandations de l'association visant à établir un code fiscal plus uniforme, équitable et proportionnel qui intègre mieux le secteur des PME dans l'économie formelle. L'effort d'intégration de la voix des PME dans le PPD s'est avéré utile et est maintenant une partie reconnue du processus de réforme politique.

Source : Herzberg et Sisombat, 2016

## Conception de l'approche PPD

Pour aider à maximiser les avantages et à minimiser les risques d'un processus de DPP, Herzberg et Sisombat (2016) notent les quatre étapes de la conception efficace d'un DPP.

*Étape 1* : Diagnostiquer la capacité des parties prenantes à s'engager et les domaines qui bénéficieraient d'un dialogue

*Étape 2* : Concevoir un processus qui permette une interaction productive

*Étape 3* : Identifier les facteurs de risque et les tactiques d'atténuation, puis mettre en œuvre le dialogue.

*Étape 4* : évaluer l'efficacité des mécanismes de dialogue, les résultats obtenus et, si nécessaire, revenir à l'étape 1.

Ces étapes sont très pertinentes lorsqu'on envisage la conception d'un mécanisme de rétroaction pour les politiques existantes. Les résultats de la DPP peuvent prendre diverses formes, telles que le développement d'un processus pour la DPP elle-même, l'identification et l'analyse des obstacles rencontrés par les entreprises, les problèmes rencontrés avec la prestation de services gouvernementaux, la recherche d'un accord sur les objectifs de développement et/ou la création de recommandations pour aborder la réforme. Les résultats doivent être mesurables, limités dans le temps, visibles, tangibles et liés à des indicateurs (Herzberg et Wright, 2006). Chacun de ces éléments est potentiellement bien aligné avec une approche basée sur la technologie, étant donné que la technologie peut aider à agréger les données pour créer une meilleure image des problèmes existants et de la façon dont ils peuvent être atténués.

Une partie importante de la conception du PPD consiste également à prendre en compte la durabilité du processus, notamment sur le plan opérationnel (capacités suffisantes), financier (liquidités pour couvrir les opérations) ainsi qu'un mandat durable par lequel ceux qui gèrent le processus PPD continuent à être autorisés à le faire (Herzberg et Sisombat, 2016).

#### **Encadré 4 : Charte de bonnes pratiques pour l'utilisation du dialogue public-privé**

La charte PPD a été rédigée par les participants au premier atelier international sur le dialogue public-privé en 2006 et sert de principes directeurs à une initiative PPD réussie.

Principe I : Conception contextuelle : prise en compte des différentes formes, niveaux, délais ;

Principe II : Processus de gouvernance ouvert : fonctionnement selon des règles de gouvernance ouvertes, transparentes et équitables ;

Principe III : Mandat et alignement institutionnel : énoncer clairement les objectifs ;

Principe IV : Structure et participation : disposer d'une structure solide et d'une participation représentative ;

Principe V : Facilitation : être facilité de manière professionnelle avec du personnel et des ressources dédiés ;

Principe VI : Champions : avoir le leadership d'un ensemble d'individus ou d'organisations ;

Principe VII : Résultats : il s'agit des résultats de la structure et du processus, des résultats analytiques, des résultats non techniques ou des recommandations ;

Principe VIII : Sensibilisation et communication : permettre la communication d'une vision partagée ;

Principe IX : Suivi et évaluation : démontrer son objectif, ses performances et son impact ;

Principe X : Domaine et portée appropriés : adaptation à l'ensemble des questions à traiter ;

Principe XI : Réponse aux crises et aux conflits : atténuer les intérêts enracinés, rétablir la confiance ;

Principe XII : Partenaires de développement : bénéficier de leur contribution et de leur soutien, du partenariat, de la coordination et de l'additionnalité ;

Principe XIII : Durabilité : pérenniser la plateforme PPD en transférant ses opérations, sa gestion ou son financement d'un partenaire de développement à des institutions locales.

*Source : Charte de bonnes pratiques dans l'utilisation du dialogue public-privé pour le développement du secteur privé et la croissance inclusive, 2015.*

### III. La chaîne de valeur des PPD

#### Étapes de la chaîne de valeur des PPD

La chaîne de valeur de la DPP comprend les étapes du processus de dialogue, chaque maillon de la chaîne apportant une valeur ajoutée au développement d'une politique ou d'une réglementation durable, bénéfique et équitable. Les étapes spécifiques de la chaîne de valeur ont été décrites de différentes manières par différentes organisations, mais suivent la même structure générale.

L'OCDE note cinq étapes de consultation :

- 1) Stade précoce de l'élaboration de la réglementation (avant le projet)
- 2) Stade ultérieur de l'élaboration de la réglementation (pendant le projet)
- 3) Mise en œuvre (y compris transparence/accessibilité)
- 4) Évaluation ex-post de la réglementation
- 5) Révision de la politique réglementaire

En utilisant cette structure, c'est l'étape 4 : évaluation ex-post des réglementations qui est le stade où se produit la majeure partie du retour d'information sur les politiques existantes et sur lequel se concentrent les sections suivantes de ce rapport. Le traitement de ce retour d'information conduit ensuite à une révision complète de la politique réglementaire (étape 5), avant que le processus d'idéation d'une révision de la politique n'intervienne (étape 1).

L'IFC utilise un processus analogue en 4 étapes pour décrire le PPD. Ces étapes sont les suivantes :

- 1) Diagnostic
- 2) Conception de la solution
- 3) Mise en œuvre
- 4) Suivi et évaluation

Les deux chaînes de valeur, celle de l'OCDE et celle de la SFI, utilisent des termes différents et un cadrage différent pour communiquer le même processus, tout en montrant les différentes activités

qui se produisent à chaque étape. Comme les étapes de l'OCDE, les étapes de la SFI supposent un processus en boucle, de sorte qu'après la conclusion de la dernière étape, le processus recommence à l'étape 1.

La figure 1, ci-dessous, détaille les étapes de la SFI, y compris les avantages et les activités qui se produisent à chaque étape. Par exemple, les activités vont de l'"engagement" à la "construction d'un consensus", puis au "soutien continu" de la politique créée, avant d'arriver à la "boucle de rétroaction" pour comprendre le fonctionnement de la réforme.

Figure 1 : Le processus PPD et la valeur générée par ce processus



Les avantages d'un mécanisme de rétroaction solide ne sont pas différents des avantages de la DPP de manière plus générale. L'étape de rétroaction peut fournir une importante responsabilité sociale entre le gouvernement et les entreprises, permettant aux entreprises de reconnaître que leur voix est entendue et que des mesures sont prises (Gigler et Bailur, 2014). Le retour d'information permet également de s'assurer que le mécanisme de PPD a prouvé son efficacité, et s'il n'est pas efficace, le retour d'information doit être utilisé et sollicité de manière à mieux soutenir la PPD.

Par exemple, Grava et al. (2020) notent qu'au Bangladesh, les fonctionnaires ne comprennent pas les lacunes de la mise en œuvre de la réglementation en raison de l'absence de mécanismes permettant de recevoir les commentaires du secteur privé. Les principaux mécanismes de retour d'information en place, tels qu'une "boîte à plaintes" ou une adresse électronique générique d'une agence gouvernementale, sont rarement utilisés. Sans mécanismes de retour d'information améliorés, il est difficile de mettre en œuvre des réformes qui améliorent l'expérience du secteur privé. Cela reflète un manque plus général de consultation des parties prenantes au Bangladesh, qui tend à aboutir à des réglementations inefficaces et parfois contradictoires.

## Typologies de retour d'information

Bien que nous soulignons l'importance du retour d'information et que nous utilisons le retour d'information comme un concept général, il peut prendre de multiples formes. Ces

différentes formes peuvent toutes apparaître dans un processus de DPP basé sur la technologie, en fonction de la manière dont la technologie est conçue et de l'utilisation prévue. Il est important que les décideurs politiques et les gestionnaires de la DPP le reconnaissent, car le retour d'information en soi, s'il ne recueille pas le type de retour d'information souhaité, peut ne pas soutenir la compréhension politique recherchée.

Gigler et Bailur (2014) dans leur revue sur les boucles de rétroaction notent une typologie de rétroaction :

- Plaintes
- Suggestions
- Surveillance
- Satisfaction

Le retour d'information peut aller au-delà des plaintes ou de la gestion des griefs, et à ce titre, les décideurs et les gestionnaires de la DPP doivent comprendre que la façon dont ils sollicitent le retour d'information peut être intrinsèquement alignée sur un ou plusieurs de ces types de retour d'information (Gigler et Bailur, 2014). En outre, il est possible qu'au fil du temps, les entreprises s'habituent à utiliser un certain mécanisme de feedback d'une manière donnée. Par exemple, un outil peut être conçu pour accepter les plaintes et les suggestions, mais au fil du temps, il peut pencher vers un portail purement axé sur les plaintes. L'utilisation de différents types d'invites et/ou de réponses peut permettre de recueillir un plus grand nombre de commentaires. Par exemple, dans le cadre d'une enquête à choix multiples, le répondant peut être amené à répondre à un certain nombre de questions de suivi avant d'aborder les niveaux de satisfaction, et en fonction des niveaux de satisfaction déclarés, des invites supplémentaires peuvent apparaître pour demander ou suggérer des idées de réformes et de réparations potentielles.

## Rôle du donateur dans la DPP

Les processus de DPP sont depuis longtemps soutenus et encouragés par les donateurs et les partenaires du développement. Leur rôle est souvent plus efficace lorsque le besoin de PPD est déterminé par la demande, plutôt que par l'incitation du ou des donateurs, et lorsque le PPD est construit à partir de partenariats et d'une coordination alignée sur le contexte local (Herzberg et Wright, 2006). Le type spécifique de soutien fourni par un donateur dans un PPD traditionnel peut également prendre de multiples formes, allant d'un rôle de financement non interventionniste au renforcement des capacités et au soutien dans la gestion du PPD, en passant par un rôle plus promotionnel et la sensibilisation et l'engagement des parties prenantes.

La neutralité est un élément important de l'engagement des donateurs, car elle permet de renforcer la confiance entre le gouvernement et les entreprises et de soutenir un environnement transparent conforme aux meilleures pratiques. En outre, en tant que donateurs, leur rôle dans un PPD n'est pas censé être permanent. Dès le départ, les donateurs doivent avoir un plan de sortie pour savoir quand leur rôle se terminera et un plan de durabilité pour savoir comment le PPD se présentera et fonctionnera après leur sortie (Herzberg et Wright, 2006). Bien que ces rôles concernent le PPD en

général, ils sont traditionnellement appliqués sous une forme analogique, plutôt que sous la forme technologique qui nous intéresse ici. Les principes que les donateurs doivent suivre restent valables.

## IV. Développements technologiques dans le processus PPD

### Utilisation de la technologie dans les PPD

Diverses formes de technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi que d'autres formes de collecte et d'analyse de données sont de plus en plus intégrées dans les processus de DPP. Qu'il s'agisse d'enquêtes par téléphone ou par courrier électronique, de portails en ligne permettant de s'informer sur les mises à jour des réformes réglementaires ou de plates-formes de consultation en ligne pour une communication bidirectionnelle, les utilisations de la technologie sont nombreuses et de complexité variable. Par exemple, les États membres de l'UE se sont de plus en plus engagés à faire participer les parties prenantes par des moyens électroniques. Les portails en ligne, en particulier, sont largement utilisés pour offrir la possibilité de commenter les projets de réglementation. La majorité des États membres de l'UE affichent les consultations en cours soit sur un site Web de consultation central, soit sur les sites Web des ministères, près de 80 % d'entre eux ayant un site Web central pour au moins certaines de leurs consultations (OCDE, 2019a).

Comme nous nous concentrons sur l'étape de retour d'information du processus de DPP, nous allons axer la discussion suivante sur les mécanismes de retour d'information basés sur la technologie. Il s'agit en général de l'utilisation de la technologie pour faciliter le partage, la collecte et l'analyse du retour d'information fourni par le secteur privé aux décideurs politiques. Dans certains cas, cela permet un canal de communication bidirectionnel pour discuter du retour d'information fourni et partager les résultats du retour d'information analysé.

Les objectifs d'un processus de retour d'information basé sur la technologie dans le cadre du PPD sont les suivants :

- 1) Coordination et transparence de l'information tant du côté du secteur public que du secteur privé
- 2) Vitesse de la boucle de rétroaction entre les deux parties, permettant une réforme plus rapide.
- 3) Possibilité de rendre le retour d'information plus inclusif, en permettant à davantage de représentants du secteur privé de participer.

### Conception et fourniture d'un retour d'information fondé sur la technologie

L'utilisation de la technologie pour la collecte de commentaires, et donc l'agrégation de données, soutient la redéfinition de la relation entre le gouvernement et le secteur privé. Plutôt que la " consommation " de données, les données créent de la valeur en créant une interaction plus participative et proactive entre les parties prenantes (van Ooijen et al., 2019). Grâce à cette revue de

la littérature, un ensemble de composants pour la conception efficace d'un outil de retour d'information de la DPP activé par la technologie est devenu apparent. Il s'agit notamment de :

- i) Transparence
- ii) Orienté processus
- iii) Facilité d'utilisation
- iv) Capacité et accès des entreprises (par exemple, connectivité Internet)
- v) Capacité du gouvernement à gérer le mécanisme de retour d'information
- vi) Inclusivité
- vii) Confiance
- viii) Protections anti-corruption
- ix) Aligement des incitations pour que les secteurs privé et public utilisent la technologie comme prévu (en tenant compte de l'économie politique).
- x) Évaluation formative et sommative de la technologie PPD

Chacun de ces éléments est une considération importante pour le développement d'un nouvel outil.

#### **Encadré 5 : La dépendance des associations d'entreprises à l'égard de la PPD informelle et non technologique en Tanzanie**

La Tanzanian Horticultural Association (TAHA) représente environ 65% du secteur horticole en Tanzanie et s'est développée en tant qu'instrument permettant aux acteurs commerciaux individuels de communiquer avec le ministère de l'Agriculture dans le cadre d'un dialogue sectoriel. Il n'existe cependant aucun mécanisme de dialogue formel, mais la TAHA s'efforce de tenir le ministère informé par le biais de bulletins d'information mensuels, de contacts directs concernant les objectifs du secteur et de demandes de réunions en face à face. De même, le ministère demande à la TAHA des idées sur les politiques et les moyens de développer le secteur horticole. L'importance de cette relation entre la TAHA et le ministère montre l'opportunité d'un mécanisme formel de PPD, à la fois pour rationaliser leurs discussions sur les politiques mais aussi pour prendre en compte les autres 35% du secteur qui ne font pas actuellement partie de la TAHA. Des outils de communication basés sur la technologie pourraient être utilisés pour recueillir des idées et des commentaires de manière plus opportune et inclusive.

*Source : Wanzala-Mlobelaand, M. & Banda, K., 2018*

## **Types d'outils technologiques pour la DPP**

Il existe plusieurs types d'outils potentiellement pertinents pour la DPP, certains étant plus connus et plus couramment utilisés que d'autres. Il s'agit par exemple des portails en ligne, des enquêtes, des applications, des sites de médias sociaux, etc. Pour cette discussion, nous allons introduire trois distinctions dans ces outils en fonction de leur objectif et de leur méthode. Il s'agit de :

- Outils pour les consultations et le retour d'information vs. outils pour la prestation de services

- Axé sur les citoyens et sur les entreprises
- Rétroaction directe ou indirecte

### Consultations et retour d'information vs. prestation de services

La distinction entre la technologie pour les consultations et le retour d'information et la technologie pour la prestation de services n'est pas toujours nette, mais suit des démarcations générales. Une grande partie de la littérature sur l'administration en ligne et l'administration numérique se concentre sur la manière dont les services, autrefois fournis sur papier, peuvent désormais être rationalisés et fournis plus rapidement et plus efficacement par le biais de plateformes Internet. Si la fourniture de services en ligne est de plus en plus courante dans le monde, la nature de son objectif ne correspond pas à la présente étude, car le seul but de nombre de ces plateformes est d'exécuter la prestation de services, plutôt que d'apprendre des utilisateurs, de discuter de la réforme des politiques, etc.

Les plateformes de consultation sont également de plus en plus utilisées, avec plusieurs cas relevés dans les pays de l'OCDE. La forme de la consultation peut varier : elle peut ne pas être axée sur les entreprises et ne pas avoir d'objectif précis, comme c'est le cas de nombreuses initiatives analogues de DPP, mais elle est plutôt utilisée pour toutes les DPP. Ils ont également tendance à être utilisés à des stades plus précoces du processus de DPP, tels que la rédaction de la politique à un stade précoce ou ultérieur. Comme cette revue reste orientée vers les mécanismes de retour d'information pour les DPP, les plateformes de consultation sont considérées comme des éléments importants de l'écosystème, bien qu'elles n'incarnent pas toujours les processus de retour d'information ou de suivi et d'évaluation d'intérêt.

### Axé sur les citoyens ou sur les entreprises

Une distinction secondaire pour cette revue est de savoir si les mécanismes de rétroaction basés sur la technologie sont axés sur les citoyens ou sur les entreprises. D'après cette analyse documentaire, la majorité des cas établis découverts sont axés sur les citoyens (Shendy et al., 2016 ; Schmidhuber et al., 2019a ; Schmidhuber et al., 2019b). Cela est en partie dû aux besoins politiques de renforcer les voix des citoyens, mais est complété aussi par l'essor des appareils mobiles et des plateformes de médias sociaux qui servent de canaux relativement récemment créés pour les gouvernements afin de se connecter avec les citoyens d'une manière qui aurait autrement eu des coûts de transaction importants. Ces outils sont déjà utilisés pour recueillir les rapports des citoyens sur la qualité des routes, les conditions de circulation, les situations de tremblement de terre, les comportements suspects, etc. qui alertent les gouvernements sur les endroits où les besoins sont les plus aigus, mais aussi qui exercent une pression supplémentaire sur le gouvernement pour qu'il fournisse des services dans ces zones (van Ooijen et al., 2019). Par exemple, dans la municipalité de Curridabat au Costa Rica, l'administration a développé une application pour l'engagement des citoyens. L'outil est conçu pour soutenir la capacité du public à cogérer la municipalité, le citoyen étant la force du changement. Il permet une communication directe avec l'administration et favorise la production de données pour guider la prise de décision et les investissements dans la région. Bien que l'application soit orientée



vers les citoyens et les services, la structure de cet outil pourrait être reproduite pour un public d'entreprises (Yo Alcalde, 2020).

Par rapport aux outils axés sur les citoyens, les outils axés sur les entreprises tendent à être davantage axés sur la charge réglementaire et la facilité de faire des affaires, et peuvent se concentrer sur des politiques spécifiques déjà en place afin de soutenir les entreprises, la croissance économique et la création d'emplois.

### Rétroaction directe vs. rétroaction indirecte

Une dernière catégorisation pour cette revue concerne les outils de feedback direct et les outils de feedback indirect. Le retour d'information direct est l'information fournie intentionnellement par les entreprises, tandis que le retour d'information indirect est l'information recueillie sur la base des comportements révélés des entreprises, mais qui n'est pas explicitement dirigée vers les acteurs gouvernementaux. Voici quelques exemples de mécanismes de retour d'information direct :

- Enquêtes annuelles/périodiques sur le retour d'information
- Suivi du sentiment des entreprises grâce à un retour d'information direct (peut également être une mesure indirecte dans certains cas).
- Sollicitations de commentaires spécifiques à un service
- la fourniture d'un retour d'information volontaire et ad hoc, comme les options de soumission en ligne qui sont toujours ouvertes.

La formalisation de ces différents mécanismes varie considérablement selon les pays. Certains pays ont établi des lois qui obligent les agences à obtenir des informations sur la satisfaction des entreprises, les plaintes et les suggestions comme données d'entrée pour l'amélioration des politiques et de la gouvernance (Acosta et al., 2017). Ces mécanismes de retour d'information direct ne sont pas non plus exclusivement appliqués dans les processus de DPP, mais sont souvent utilisés de manière plus large pour faciliter la communication entre les entreprises et le gouvernement. Dans ce but, nous considérons toutefois que leur applicabilité à la DPP est appropriée et transférable.

Les outils utilisés pour recueillir les commentaires peuvent également varier, et sont souvent choisis pour s'aligner au mieux sur la familiarité et la culture d'entreprise du public cible. Les canaux peuvent inclure :

- Des invites transmises par SMS auxquelles l'utilisateur professionnel doit répondre.
- Utilisation d'une application téléchargée sur les téléphones ou tablettes des participants au PPD. Cette application peut servir à la fois de canal de communication désigné, mais aussi à faciliter la collecte de données spécifiques au PPD, qui peuvent être soumises à distance par les participants et automatiquement regroupées dans une base de données du PPD.
- Envoi par courrier électronique de sondages, d'enquêtes et d'invites à remplir par l'utilisateur professionnel.
- Engagement sur les médias sociaux et sollicitation de commentaires par le gouvernement, soit au sein d'un groupe privé d'organisations membres de la DPP, soit ouvert au public pour que tous les membres de la communauté puissent examiner les questions du gouvernement ainsi que les réponses des entreprises. L'utilisation des médias sociaux dans ce contexte peut

contribuer à créer une meilleure image des agences, en les faisant paraître plus accessibles et transparentes (Magro, 2019 ; Špaček, 2018).

- En fonction de la connectivité Internet et/ou de la difficulté à collecter les commentaires, des outils mobiles de collecte de données (souvent mis en œuvre sur un téléphone intelligent ou une tablette), peuvent être déployés par les gestionnaires de DPP pour rencontrer les entreprises en personne, mais qui peuvent utiliser les outils de collecte de données pour enregistrer les commentaires et les réponses de manière numérique, ce qui permet de télécharger les commentaires et de les intégrer automatiquement avec d'autres réponses dans une base de données centralisée (Wille et Roberts, 2015).

Chacun de ces mécanismes de retour d'information direct s'appuie sur le concept de crowdsourcing, c'est-à-dire la recherche d'idées, de points de vue et de retours d'information (entre autres) auprès d'un grand nombre de parties prenantes, ce qui est grandement facilité par les processus de collecte de données basés sur la technologie (Gigler et Bailur, 2014). La collecte à grande échelle d'informations et d'opinions est conçue pour tirer parti de la "sagesse de la foule" afin de parvenir à des équilibres politiques efficaces et stables (tout en notant que le processus de révision et d'amélioration continues en est un aspect important).

Par rapport aux mécanismes de retour d'information direct, le retour d'information indirect, dans sa forme la plus simple, est l'examen par le gouvernement des comportements révélés - tels que la mesure dans laquelle les entreprises s'enregistrent ou paient des impôts, le nombre d'entreprises engagées dans le commerce transfrontalier, etc. Dans le cadre de cette étude, cependant, le retour d'information indirect par la technologie dans la DPP tend à adopter une approche à forte intensité de données (utilisant généralement l'apprentissage automatique et l'IA), en extrayant des données de diverses sources en ligne pour analyser et reconnaître des modèles à partir desquels les décideurs politiques peuvent chercher à traiter ou à informer la prise de décision. Parmi les exemples de cette approche, citons l'analyse du sentiment des médias sociaux pour examiner les tendances des sujets de discussion, les problèmes clés, les solutions, etc. Dans ce cas, les entreprises utilisant les médias sociaux participent implicitement à la conception et à l'évaluation des politiques. Une approche similaire consiste à reconnaître les tendances des recherches sur Google, car les recherches révèlent les sujets d'intérêt des internautes. L'approche indirecte comporte bien sûr ses propres risques, car les entreprises peuvent être sensibles à l'exploitation de leurs communications. Bien que ce problème puisse être partiellement atténué par la transparence des processus gouvernementaux, certains contextes ne permettront probablement pas une telle exploitation indirecte des données. Magro (2012) note également que si les gouvernements doivent équilibrer l'étendue de leur collecte indirecte de commentaires, il est généralement reconnu qu'il est important de réagir systématiquement, d'une manière ou d'une autre, aux commentaires que les entreprises peuvent fournir par le biais des médias sociaux.

Les initiatives de DPP peuvent utiliser une combinaison de mécanismes de retour d'information directs et indirects. Par exemple, les ministères de l'Éducation et de l'Environnement du gouvernement néerlandais ont noté leur capacité à compléter et parfois à contraster les conclusions de l'un ou l'autre type de mécanismes de rétroaction, car les gens peuvent être plus enclins à partager certains types d'informations dans des contextes différents (Bekkers et al., 2019 ; Welby, 2019).

## Points à prendre en compte lors de l'élaboration d'un outil de retour d'information basé sur la technologie

Le développement d'un outil de retour d'information à base de technologie dans le cadre de la PPD, reflète effectivement le processus de conception de la PPD en général, comme décrit précédemment par Herzberg et Sisombat (2016). Nous fournissons ici plus de détails en mettant l'accent sur le retour d'information et l'utilisation de la technologie pour la collecte de données.

### Considérations contextuelles initiales

Plusieurs questions initiales doivent être abordées avant le développement d'un outil à base de technologie. La première consiste à comprendre le contexte d'utilisation. Tetyora et al. (2017) fournissent dans le tableau 2 une ventilation des considérations nécessaires pour assurer une mise en œuvre réussie de l'outil.

Tableau 2 : Facteurs contextuels à prendre en considération

Le contexte du secteur privé	Le contexte du secteur public	Contexte du pays	Contexte du projet	Contexte de l'outil
La volonté du secteur privé de s'engager à fournir un retour d'information (à la fois sur le plan des attitudes et sur le plan pratique, par exemple la couverture des téléphones portables et du courrier électronique).	Préparation du secteur public (dans ce cas, les agences concernées)	Agenda général et rythme des réformes, au moins dans le domaine où le mécanisme de retour d'information est prévu.	Capacité du projet à soutenir le client	Accessibilité
Historique du retour d'information du secteur privé (comment, à quelle fréquence, avec quels résultats). Ce qui, à leur avis, n'a pas fonctionné	Compréhension de ce que sont les mécanismes de retour d'information et comment les agences doivent les appliquer	Développement économique - domaines prioritaires pour le développement économique	Le projet dispose-t-il d'une expertise suffisante pour aider à mettre en œuvre l'outil sélectionné ? Cette expertise peut-elle être mobilisée à temps ?	Facilité d'utilisation (les entreprises et les inspecteurs peuvent-ils l'utiliser facilement ?) et durabilité

Rôle du secteur privé dans le processus de réforme - y participe-t-il ? Dans quelle mesure sont-ils actifs dans la défense de leurs droits ?	Quels mécanismes ont été utilisés auparavant, pourquoi ils n'ont pas été couronnés de succès (compréhension des causes des échecs).	Les domaines les plus contraignants de l'environnement des entreprises selon les entreprises	Le projet dispose-t-il de suffisamment de ressources (financières, humaines, temps) à consacrer à la mise en œuvre de l'outil sélectionné ?	Possibilité de créer des modules complémentaires au fil du temps et possibilité de se connecter à des outils similaires existants.
Contribution du secteur privé - quelles ressources sont prêtes à contribuer au développement de l'outil ?	La capacité de l'agence à assurer le service de l'outil sélectionné une fois qu'il sera lancé (finances, personnel, institutionnel).	Démographie de l'entreprise (pour aider à décider de la géographie du pilote)	Cette expérience peut-elle être reproduite ailleurs ? Est-ce que cela peut améliorer les connaissances institutionnelles sur le sujet ?	Temps de développement
	Soutien des autres institutions du secteur public impliquées dont les décisions seront cruciales pour la mise en œuvre de l'outil.	Connaissance de l'informatique dans les secteurs public et privé, couverture de l'internet, couverture de la téléphonie mobile, moyens de communication préférés.		Coût (développement et support)
		Relations générales entre le gouvernement et les entreprises dans le pays		Adapté à l'usage

Source : Tetyora et al. 2017

### Considérations relatives à la conception de l'outil

Après une compréhension du contexte, la conception de l'outil commence par une série de questions (Acosta et al., 2017 ; van Ooijen et al., 2017). En voici un échantillon :

- Quel est l'objectif de l'outil de feedback ?
- Quel type de données doit-il collecter, de quelle manière et à quelle fréquence (y compris l'élaboration du questionnaire, le cas échéant) ? Par exemple, la mise en place d'un système de suivi des réactions et des plaintes des entreprises.

- Comment les données seront-elles rassemblées, par qui et qui y aura accès ? Par exemple, en établissant des processus internes pour traiter les commentaires, les préoccupations ou les plaintes, y compris éventuellement un mécanisme de résolution au point de service.
- Comment les données seront-elles présentées ? Par exemple, après avoir examiné les commentaires, les préoccupations et les plaintes, informer les entreprises de tout changement apporté.
- Comment les données seront-elles analysées et à quelle fréquence ?
- Comment les utilisateurs accéderont-ils à l'outil - à la fois pour fournir un retour d'information et pour accéder aux résultats ? Par exemple, il faut s'assurer que le mécanisme de recours est accessible aux entreprises.
- Comment trouver un équilibre entre l'accessibilité ouverte et la confidentialité des données (le cas échéant) ?
- Quelles données devraient être automatiquement transformées en informations accessibles au public ?

Avec les questions ci-dessus pour guider le fonctionnement de l'outil, il est également important de concevoir l'expérience de l'utilisateur et de maximiser l'efficacité de son utilisation dans les mains des entreprises et des fonctionnaires.

La conception de services peut devenir complexe avec de nombreux outils potentiels à utiliser, notamment la recherche en conception, la recherche ethnographique, la conception de communications, les insights comportementaux, entre autres. Par exemple, behavioural insights note 4 lignes directrices (Hallsworth et al., 2014) pour la conception d'un tel outil de feedback :

1. Facilité - Rendre l'outil facile à utiliser
2. Attrayant - Faites en sorte que l'outil attire l'attention des utilisateurs et soit attrayant.
3. Social - utilisez les influences sociales autant que possible, par exemple en faisant référence à d'autres utilisateurs, en incluant des images, etc.
4. En temps opportun - Faites en sorte que l'outil soit facilement utilisable lorsque le retour d'information est le plus pertinent et le plus frais dans leur esprit.

Pour aider à réaliser une conception de service appropriée, l'une des façons les plus directes de le faire est d'impliquer les utilisateurs eux-mêmes - en substance, de demander un retour pour la conception d'un outil de retour d'information. Par exemple, en République kirghize (Tetyora et al. 2017), la consultation des entreprises cibles a permis de susciter l'adhésion et le soutien de ces dernières et de tirer des enseignements des approches qu'elles utilisent pour recevoir les commentaires de leurs propres clients. Cette étape contribue également à rendre la conception et la sélection de l'outil plus inclusive et consultative.

### Construction de l'outil

Après avoir répondu à ces questions de planification, la construction et l'exploitation de l'outil nécessiteront de faire appel à une société pour effectuer le travail technique. Il est recommandé d'impliquer la société informatique au stade de la sélection de l'outil pour comprendre les caractéristiques techniques de chaque option envisagée.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Il y a deux tâches principales que la société informatique sélectionnée doit accomplir :

- Technique - construction/programmation de l'outil, test/pilotage en mode démo, lancement et soutien de son fonctionnement tout au long de sa "vie" et éventuellement mise à niveau en fonction des besoins.
- Éducation - il est important que les spécialistes en TI enseignent au personnel des services d'inspection comment utiliser l'outil et comment analyser les résultats, et qu'ils partagent d'autres connaissances importantes pour permettre au personnel de travailler avec le mécanisme par lui-même ou avec peu de soutien des spécialistes en TI.

### Piloter le mécanisme de retour d'information avant le lancement

La mise à l'essai de l'outil, avant un lancement complet, aidera à créer divers apprentissages à moindre coût, permettra de fournir un premier retour d'information sur l'outil et de reconnaître les problèmes à résoudre avant le lancement complet pour assurer le succès.

### Lancement et promotion de l'outil une fois qu'il a été lancé

Le lancement et la commercialisation de l'outil une fois lancé sont importants pour sensibiliser et créer une base d'utilisateurs. Par exemple, en Finlande (OCDE, 2016b), les services du projet " E-participation environment " ont été commercialisés auprès des ONG, des fonctionnaires et des citoyens par le biais d'une campagne marketing axée sur les médias sociaux (Facebook, Twitter, Youtube, blog). En outre, les services ont été présentés aux représentants des municipalités, des ministères et d'autres autorités publiques lors de divers événements. Différents types de matériel de marketing ont été produits, par exemple des brochures, des balles anti-stress et des autocollants.

### Suivi et mesure de l'impact

Outre le rôle de suivi que peut jouer un outil de retour d'information, le suivi et l'évaluation de l'utilisation et des résultats de l'outil lui-même sont importants pour comprendre comment il peut être nécessaire de le faire évoluer, ainsi que pour comprendre les types d'impacts positifs et négatifs qui ont résulté de l'utilisation de l'outil.

Il faut pour cela définir les principaux résultats à mesurer lors du lancement. Les points à prendre en compte sont les suivants :

- Les résultats sont-ils mesurables et quantifiables ?
- Les résultats seront-ils différents selon les utilisateurs ? Certains résultats sont-ils destinés au secteur privé et d'autres au secteur public ? En outre, certains résultats s'appliquent-ils à des sous-ensembles du secteur privé, comme les PME ?
- Les résultats recherchés sont-ils réalistes compte tenu du temps, du budget et des ressources disponibles pour le projet ?
- Les résultats sont-ils limités dans le temps et assortis d'une date cible ?

## Risques liés à la rétroaction technologique pour la DPP

### Risque de réactions négatives

Malgré les avantages potentiels décrits à partir d'un processus de retour d'information activé par la technologie, cela peut présenter un risque pour les gouvernements qui craignent que la technologie ne mette en évidence les limites de la politique et des capacités du gouvernement, et dans le cas du retour d'information en particulier - le risque de comprendre à quel point le secteur privé est mécontent (Hetherington, 2016). Si ce scénario est considéré comme probable, les gouvernements peuvent résister à la mise en œuvre de ce type de technologie. Cela ne signifie toutefois pas que le processus doit être abandonné, car la mise en œuvre d'un retour d'information assisté par la technologie dans des cadres plus restreints peut toujours être adoptée par les gouvernements - par exemple, au niveau municipal ou dans un secteur spécifique.

### PPD inclusif

Alors que le manque d'inclusivité a été précédemment noté comme un risque dans la DPP, le même risque existe lorsque l'on passe à une collecte de données basée sur la technologie pour la DPP. Les entreprises telles que les PME dans les zones rurales qui ont été moins susceptibles de participer à la DPP traditionnelle, peuvent également être moins susceptibles d'avoir l'accès ou la capacité de participer à un processus de collecte de données sur Internet. Il est important d'en tenir compte lorsque les données de retour d'information sont collectées et que l'analyse commence, car si l'approche peut sembler objective et agnostique, l'échantillonnage lui-même peut avoir été biaisé d'une manière telle que les résultats de l'analyse ne représenteront pas la véritable expérience dans l'économie (van Ooijen et al., 2019). Différents outils peuvent être utilisés pour atténuer ce risque, comme la croissance continue de l'accès à Internet, l'utilisation de mécanismes de rétroaction qui ne nécessitent que des SMS, ou le recours à des délégués du PPD qui peuvent aller sur le terrain avec des outils de collecte de données mobiles pour acquérir des données auprès de ces groupes difficiles à atteindre. En outre, une conception inclusive du retour d'information peut renforcer la confiance entre les secteurs public et privé, car la réforme des politiques reflète une base plus large de voix entendues.

Fermer la boucle du retour d'information, c'est-à-dire informer les entreprises de la manière dont leur retour d'information a été utilisé, des problèmes identifiés et des réponses apportées, peut contribuer à atténuer le risque de faible inclusion, ainsi qu'à soutenir la durabilité du mécanisme de retour d'information en général (Wille et Roberts, 2015). Si les informations permettant de boucler la boucle de retour d'information peuvent être fournies potentiellement par le mécanisme de retour d'information lui-même, les gouvernements peuvent également adopter une tactique de communication plus large en publiant des informations sur les sites web et les médias sociaux, ce qui permet peut-être de susciter d'autres retours d'information de la part des entreprises. Cela montre la réactivité et la responsabilité du gouvernement et rend les entreprises plus susceptibles de continuer à utiliser les mécanismes de retour d'information si elles ont le sentiment que les données ont été gérées équitablement et que leur voix a été entendue.

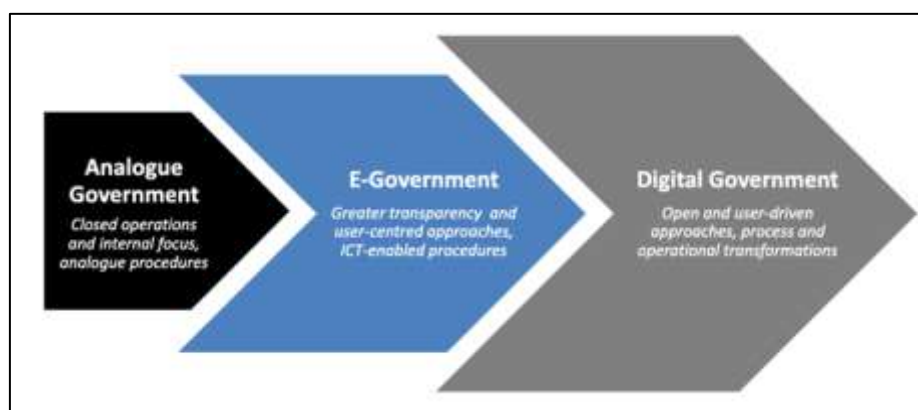
### Confidentialité des données et confiance

Un dernier risque à noter est lié à l'importance de la confiance mentionnée précédemment. Les outils de collecte de données risquent de porter atteinte à la vie privée et de susciter le sentiment d'un "État de surveillance" qui a une forte connotation négative pour de nombreux citoyens et entreprises (van Ooijen et al., 2019). Si les fournisseurs potentiels de retour d'information ont l'impression que leurs données sont mal gérées, qu'elles ne sont pas sûres ou qu'on leur soutire trop d'informations, le dialogue risque de diminuer et la méfiance de s'accroître. Pour aider à gérer cela, les gouvernements et les gestionnaires de DPP devront garantir par la transparence la manière dont les données sont utilisées ainsi que les protections de la confidentialité des données en place.

## V. Retour d'information et gouvernement numérique

Un examen de la littérature sur les technologies émergentes pour la collecte de commentaires sur les politiques publiques conduit rapidement à un éventail de ressources documentant la montée de l'e-gouvernement, du m-gouvernement et, plus récemment, du gouvernement numérique. Bien qu'il s'agisse d'un vaste sujet, nous l'abordons brièvement ici afin de fournir un contexte pour la vue d'ensemble dans laquelle la technologie de la DPP pourrait s'inscrire. Nous noterons quelques aspects fondamentaux d'un secteur public axé sur les données (SPD) tout en montrant comment il s'aligne sur le processus de DPP.

Figure 2 : La transition d'un gouvernement analogique à un gouvernement numérique

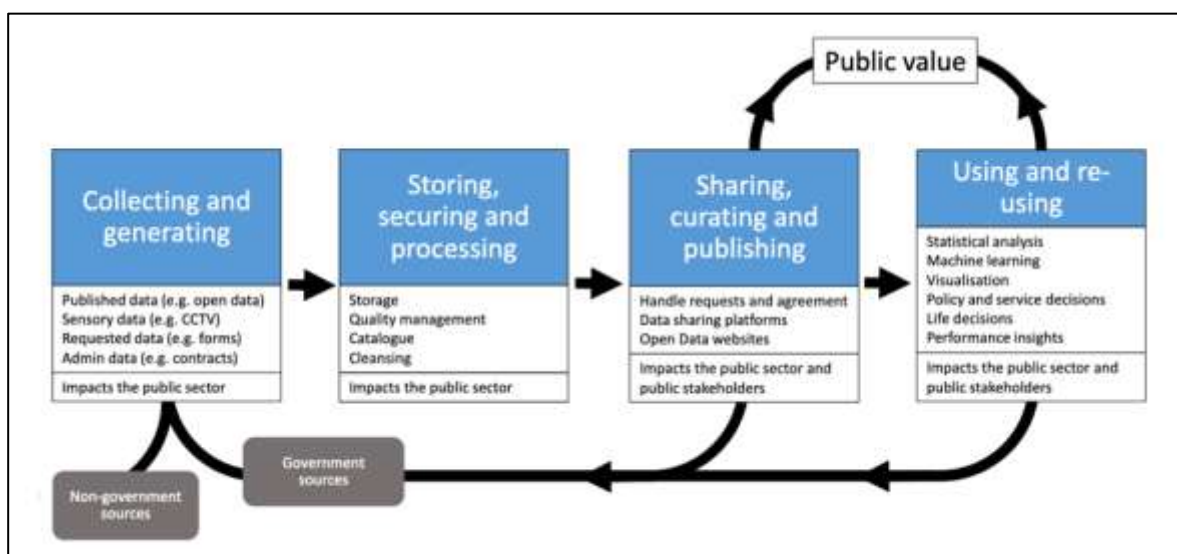


Source : Mickoleit, 2014

Comme le montre la figure 2, le passage de l'administration électronique à l'administration numérique se différencie principalement par le passage d'approches "centrées sur l'utilisateur" à des approches "axées sur l'utilisateur". L'administration en ligne qui fournit des services aux citoyens et aux entreprises est très répandue dans le monde, allant de l'enregistrement en ligne des entreprises au paiement en ligne des impôts. Toutefois, le passage à une approche "axée sur l'utilisateur" nécessite l'utilisation de boucles de rétroaction, et lorsqu'elle est appliquée à l'échelle d'une économie entière, cela nécessite l'utilisation de la **technologie pour capturer au mieux le retour d'information**, et de la technologie pour gérer et analyser les données qui sont capturées. Par conséquent, l'utilisation d'un processus de retour d'information basé sur la technologie dans la DPP s'aligne sur l'approche du gouvernement numérique telle que décrite par van Ooijen et al. (2019). L'annexe du présent rapport fournit de plus amples détails sur le gouvernement numérique et les composantes d'un DDPS.



Figure 3 : Cycle de valeur des données gouvernementales



Source : van Ooijen et al., 2019

Le cycle de valeur des données gouvernementales (figure 3) est structuré de manière à gérer le processus de collecte des données, de transformation de ces données en informations, puis d'analyse de ces informations afin d'acquérir des connaissances sur les relations entre les variables dans les données. Ces connaissances sont ensuite orientées vers la prise de décision au sein du gouvernement. Au fur et à mesure que les décisions sont prises, le cycle revient à son point de départ, générant une boucle de rétroaction puisque des données sont recueillies sur la nouvelle décision afin de générer de nouvelles connaissances et d'améliorer encore les politiques. La figure 3 montre les étapes générales de ce cycle, ce qui se passe à chaque étape, ainsi que le moment où les résultats de chaque étape progressent ou reviennent en arrière.

#### Encadré 6 : Boucles de rétroaction

Les boucles de rétroaction peuvent être renforcées ou équilibrées. Une boucle d'équilibre favorise la stabilité d'un système tandis que les boucles de renforcement soutiennent la croissance et l'évolution. La reconnaissance de l'existence de ces boucles aide à comprendre le comportement du système de manière plus générale et à comprendre pourquoi certains comportements se sont produits.

Source : McBride et al., 2019

## La DPP à base de technologie comme composante de la chaîne de valeur des données gouvernementales

Les données collectées dans le cadre de la rétroaction PPD peuvent être gérées et utilisées dans le cadre de la chaîne de valeur des données afin de maximiser leur utilisation et leur efficacité. La clé

de l'utilisation de la DDPS et de la PPD avec la technologie est l'analyse intégrée des données concernant les entreprises impactées par une politique (van Ooijen et al., 2019).

Une meilleure analyse utilisant davantage de données et des données plus récentes peut servir à stimuler la productivité publique en permettant des évaluations plus approfondies des politiques ainsi que, et c'est peut-être plus important, en faisant passer les évaluations des politiques d'activités ponctuelles et irrégulières à des processus récurrents et quasi continus.<sup>4</sup> Cette augmentation de la capacité de la technologie et de la gestion des données entraîne une réorganisation du cycle de valeur des données gouvernementales (figure 3). Alors qu'auparavant les idées et les apprentissages étaient manqués, et que la communication avec les entreprises était inexistante ou se concentrait sur les élites, le cycle de valeur des données gouvernementales peut aider le gouvernement à " améliorer sa capacité à recueillir des informations sur les problèmes politiques existants et les différentes parties prenantes ; prévoir les nouvelles tendances et les nouveaux besoins ; concevoir et adapter des approches politiques innovantes ; surveiller les activités entreprises et les politiques mises en œuvre ; et gérer efficacement les ressources (financières, temporelles, humaines et matérielles) pour relever les défis politiques " (van Ooijen et al., 2019). Les valeurs de l'intégration de la chaîne de valeur de la DPP avec le cycle de valeur des données gouvernementales, s'alignent souvent sur les avantages de la DPP. Grâce à l'intégration avec le cycle de valeur des données, les avantages de la rétroaction de la DPP pourraient être élargis. Le tableau 3 montre les avantages de l'utilisation du cycle de valeur des données avec la chaîne de valeur de la DPP.

**Tableau 3 : Valeur ajoutée de l'intégration du cycle de valeur des données et de la chaîne de valeur de la DPP**

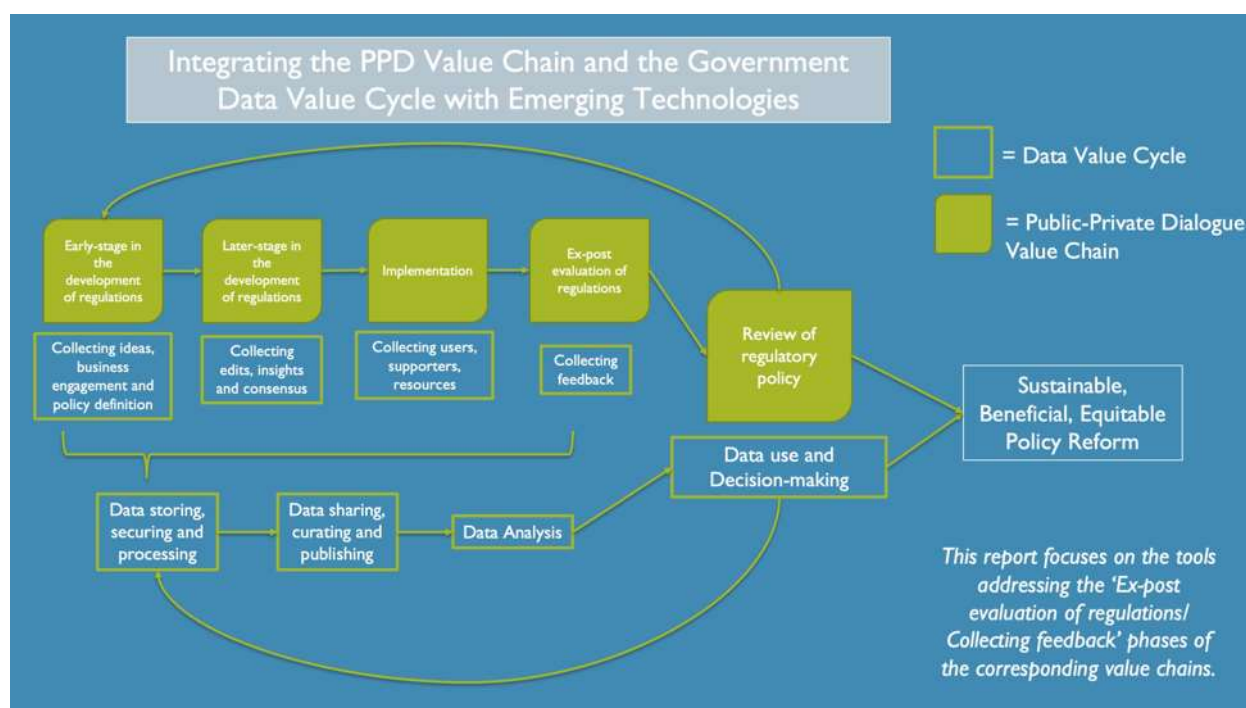
Chaîne de valeur des PPD (en utilisant les 5 étapes de l'OCDE)	Valeur ajoutée du cycle de valorisation des données
Stade précoce de l'élaboration de la réglementation	Collecte d'idées auprès d'un large public
Stade ultérieur de l'élaboration de la réglementation	Faciliter le retour d'information rapide sur les projets et partager les contributions.
Mise en œuvre	Échange fonctionnel d'informations conformément à la réglementation. Propriété partagée de la technologie soutenant la réforme.
Évaluation ex-post de la réglementation	Faciliter le retour d'information, l'analyse des données grâce à l'apprentissage automatique et à l'IA pour obtenir de nombreuses informations.
Révision de la politique réglementaire	Visualisation des données, communication rapide aux parties prenantes et aux décideurs.

<sup>4</sup> Cette capacité potentielle nécessite nécessairement une gouvernance des données solide, un partage des données approprié et une gestion des données digne de confiance. Cet aspect important est considéré au-delà de la portée de cette revue. Une discussion plus approfondie peut être trouvée dans van Ooijen et al. 2019.

Comme le note Welby (2019), au lieu de cloisonner la conception des politiques, la prestation des services et la gestion opérationnelle, il est possible d'adopter une approche intégrée, et la chaîne de valeur des données peut être le ciment qui les lie. Lorsque le gouvernement adopte une telle approche "axée sur les données", il met en évidence l'importance de la connaissance de la prestation de services pour informer la gestion, et la façon dont la gestion peut mieux informer la conception des politiques. Les données peuvent contribuer à mettre en évidence les problèmes et, grâce à l'analyse<sup>5</sup>, aider le gouvernement à mieux comprendre comment il peut aider les entreprises (van Ooijen et al., 2019).

La figure 4 montre l'élaboration par les auteurs de la manière dont la chaîne de valeur de la DPP et le cycle de valeur des données gouvernementales s'alignent et peuvent se bénéficier mutuellement. Le visuel montre que si les deux processus peuvent exister de manière autonome, leurs objectifs sont alignés. Avec l'intérêt croissant pour la PPD basée sur la technologie, l'alignement avec un DDPS servira à mieux soutenir la durabilité de l'initiative PPD, étant donné qu'elle sera moins isolée des autres processus gouvernementaux, et moins sensible aux manques de financement, à l'effondrement des donateurs et à une plus grande opportunité de reproduction dans d'autres domaines et secteurs de l'économie.

Figure 4 : Intégration de la chaîne de valeur de la DPP et du cycle de valeur des données gouvernementales avec les technologies émergentes



Source : Élaboration des auteurs

<sup>5</sup> Des outils tels que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique joueront un rôle important dans la gestion des analyses à grande échelle et dans l'amélioration de l'efficacité du mécanisme de retour d'information.

La section suivante s'appuie sur cette compréhension du retour d'information par la technologie dans le domaine de la DPP et examine une sélection d'études de cas pour comprendre les outils en place et les résultats obtenus.

## VI. Études de cas

### Résumé de l'étude de cas

Pour aider à décrire les concepts décrits dans les sections précédentes, une série d'études de cas est incluse ici, chacune décrivant un type différent de PPD et de mécanisme de retour d'information activé par la technologie pour soutenir la réforme des politiques. De nombreux cas ont été examinés pour vérifier leur adéquation avec l'objectif de cette note. Ceux qui ont été sélectionnés devaient être représentatifs de diverses géographies, approches, niveaux de revenus et objectifs d'outils.

Les cas examinés jusqu'à présent qui incluent des mécanismes de retour d'information facilités par la technologie et destinés à être utilisés par les pouvoirs publics et les entreprises ont tendance à se concentrer sur les pays à revenus moyens et élevés tels que le Danemark, le Royaume-Uni, l'Australie, etc. Il existe également un plus grand nombre de cas qui se concentrent sur la technologie facilitant le retour d'information des citoyens plutôt que celui des entreprises. Par conséquent, nous incluons ici l'un de ces cas, celui des Émirats arabes unis, afin de montrer à la fois sa mise en œuvre, mais aussi de reconnaître comment un outil de retour d'information orienté vers les entreprises pourrait reprendre bon nombre des mêmes caractéristiques. Nous voyons également des exemples de mécanismes de retour d'information qui font moins partie de ce que nous pourrions considérer comme un processus standard de DPP, mais qui sont codifiés, mis en œuvre annuellement, et qui pourraient être alignés sur un processus de DPP. Le cas de Macao est un tel exemple et est inclus ici brièvement.

Les cas discutés incluent :

#### *Plateformes de consultation PPD avec les citoyens et les entreprises*

- Macédoine - Plate-forme de consultation ENER
- Finlande - otakantaa.fiis Plate-forme de consultation "Have your say" (Donnez votre avis)

#### *Outils de feedback*

- Région administrative spéciale de Macao - Les agences gouvernementales recueillent chaque année les réactions volontaires du public
- Émirats arabes unis - Page web "Your Voice" axée sur les citoyens, permettant de recueillir des commentaires et de montrer les résultats de ces commentaires.
- République kirghize - outil permettant aux entreprises de donner leur avis sur les inspections

Tableau 4 : Résumés des études de cas

	Macédoine	Finlande	Région administrative spéciale de Macao	Émirats arabes unis	République du Kirghizistan
<b>Outil</b>	Plate-forme de consultation en ligne pour la rédaction et la révision de la politique	Plate-forme de consultation en ligne pour la rédaction et la révision de la politique	Enquête annuelle de feedback	Page web et application pour un retour d'information sur tous les services gouvernementaux	Enquête en ligne par courriel pour les entreprises à la suite d'inspections
<b>Chaînes</b>	Portail web	Portail web	Site web	Page web et application mobile	Courriel et portail web
<b>Public cible</b>	Toutes les parties prenantes privées - entreprises, citoyens, société civile	Toutes les parties prenantes privées - entreprises, citoyens, société civile	Toutes les parties prenantes privées, en mettant l'accent sur les citoyens	Citoyens	Entreprises
<b>Chaîne de valeur des PPD</b>	Toutes les étapes de la chaîne de valeur, bien que la plupart soient utilisées dans les étapes ultérieures de la rédaction.	Toutes les étapes de la chaîne de valeur, mais le plus souvent utilisé dans les premières étapes de rédaction	Révision de la politique réglementaire	Révision de la politique réglementaire	Évaluation ex-post des réglementations, Examen de la politique réglementaire
<b>Interaction public-privé représentée</b>	Informatif, Consultatif	Informatif, Consultatif	Informatif, Consultatif	Informatif, Consultatif	Consultatif

Typologie de retour d'information représentée	Suggestions, suivi	Suggestions, suivi	Surveillance	Plaintes, Suggestions, Suivi, Satisfaction	Plaintes, Suggestions, Suivi, Satisfaction
Composants du cycle de valeur des données	Collecter, stocker, partager	Collecter, stocker, partager, analyser, utiliser	Collecter, stocker, partager, analyser, utiliser	Collecter, stocker, partager, analyser, utiliser	Collecter, stocker, partager, analyser, utiliser
Aperçu général	La méthodologie interne de suivi des consultations publiques est importante	Le succès de l'e-consultation dépend moins de la technologie que de la manière dont le processus de consultation a été défini.	<i>[inconnu]</i>	<i>[inconnu]</i>	Il est essentiel d'obtenir l'engagement du client et de s'assurer que le mécanisme constitue une amélioration du système précédent.
Résultats	Le nombre de visites du site web est passé de 29 000 sur une période de 4 ans (2009-2012) à plus de 90 000 en 2014.	En janvier 2016, 354 projets ou initiatives avaient été lancés, bien qu'une évaluation complète de leur impact n'ait pas été réalisée.	<i>[inconnu]</i>	Les résultats quantifiés ne sont pas clairs, mais les résultats de chaque consultation sont affichés à l'intention du public.	Deux inspections supplémentaires ont rejoint le mécanisme de retour d'information depuis son lancement, contre une seule qui l'avait piloté.
Défis	L'utilisation de la plateforme est souvent évitée par les décideurs politiques	La plateforme n'a pas encore été largement adoptée	<i>[inconnu]</i>	<i>[inconnu]</i>	Faible utilisation de l'outil par les entreprises et pas d'amélioration initiale des relations entre les entreprises

					et les inspecteurs.
--	--	--	--	--	---------------------

Pour chacun de ces cas, il est important de noter qu'il s'agit de mécanismes de rétroaction développés par le biais de la législation et de la réglementation - et non d'une simple initiative temporaire de DPP. Ce type de développement législatif peut être le type de politique que les donateurs chercheraient à aider à créer - en instillant une culture d'amélioration continue facilitée par des mécanismes de rétroaction intégrés dans la structure du gouvernement.

## Macédoine : Portail de consultation en ligne

(Sources : Gapikj-Dimitrovska, G. & Lazarevski, G., 2015 ; Open Government Partnership, 2016 ; OCDE, 2019b).

### Description et contexte de l'outil

Un portail de consultation en ligne de la DPP a été lancé en Macédoine en 2009 - le Registre national électronique des règlements (connu sous le nom de "ENER" pour son titre en macédonien). ENER est une plateforme destinée à tous les membres de la communauté des affaires, y compris les chambres de commerce, les institutions commerciales, ainsi que les dirigeants et les employés de toutes les entreprises. Les membres de la société civile et les citoyens ont également accès à la plateforme.

L'ENER et les procédures d'évaluation de l'impact de la réglementation (EIR) ont bénéficié d'un soutien politique continu du gouvernement au plus haut niveau, par le biais du cabinet du premier ministre, tandis qu'il est hébergé et administré par le ministère de la société de l'information et de l'administration publique. L'ENER inclut tous les ministères et autres créateurs de législation au niveau du gouvernement, mais pas le Parlement et ses procédures d'élaboration des lois.

Avant 2009, le processus de PPD en Macédoine était irrégulier et fragmenté, ce qui se traduisait par un manque de confiance et de transparence. Dans de nombreux cas, une consultation public-privé n'avait pas lieu et les réglementations étaient difficiles à comprendre et à suivre. En réponse à cette situation, le gouvernement a développé ENER comme un mécanisme au niveau national pour aider la communauté des affaires à devenir un participant actif dans le processus législatif. Parallèlement à ENER, une série de procédures destinées aux fonctionnaires ont été établies pour gérer le processus de rédaction des lois. Il s'agit notamment d'exiger que tous les projets de loi et les modifications proposées, ainsi que les raisons de ces modifications, soient publiés sur ENER et rendus accessibles à toute entreprise, groupe de médias ou citoyen. Les utilisateurs de l'ENER, tels que les entreprises individuelles, peuvent alors soumettre des propositions et des commentaires concernant les projets de loi publiés. Les commentaires sont enregistrés, les réponses comprennent une explication de l'acceptation ou du refus de la suggestion. Tous les commentaires sont également publiés afin que d'autres puissent les consulter. Des contrôles et des équilibres sont en place et comprennent le suivi de la responsabilité de répondre aux commentaires soumis, ainsi que l'exigence qu'aucun changement de loi ne peut avoir lieu sans être passé par le processus ENER.

## Résultats

Le nombre de visiteurs du portail ENER commentant les nouvelles propositions législatives est la meilleure illustration de cette réussite : de 29 000 visites sur une période de 4 ans (2009-2012) à 60 000 en 2013 et plus de 90 000 en 2014.

## Défis

Malgré l'obligation formelle de mener des consultations public-privé sur l'ENER, il est courant que les actes gouvernementaux soient adoptés selon une "procédure d'urgence", c'est-à-dire sans consultation. En 2016, environ 70 % des lois en Macédoine ont été adoptées de cette manière. Pour les lois qui ont inclus un processus de consultation, la qualité de la consultation semble différer d'un ministère à l'autre sur la base d'entretiens menés avec des PME, et des consultations peuvent avoir lieu mais ne pas être publiées sur l'ENER pour que d'autres puissent en prendre connaissance. (OCDE, 2019b). Selon l'examen, seuls quatre ministères ont annoncé des consultations pour un total de 13 lois en 2016, alors qu'en 2015, cinq ministères avaient annoncé un processus de révision ou d'adoption de 94 lois.

La participation civique ne s'est également améliorée que de façon marginale. Les projets de réglementation sont publiés sur ENER au cours de la phase finale. Lorsque le gouvernement les adopte, il y a généralement très peu de place pour l'influence. Bien qu'il existe une obligation légale de publier des avis au début de la délibération, l'examen de la plateforme par le MIC a révélé un manque d'uniformité dans leur publication, et ils n'étaient souvent publiés qu'au stade final, avec le projet de loi (Open Government Partnership, 2016).

Par conséquent, l'utilisation de la plateforme tant par le gouvernement que par les citoyens et autres parties prenantes est un défi. L'instauration et le maintien de la confiance sont au cœur de cette question. Le monde des affaires doit croire que le secteur public honorera sa promesse et restera engagé dans le processus.

## Les leçons apprises

Sur la base de la mise en œuvre jusqu'à présent, le gouvernement a vu la nécessité de :

- Prolonger la période minimale pour les consultations au-delà des 10 jours actuels
- Introduire une méthodologie interne pour le suivi des consultations publiques et publier un rapport annuel sur les résultats.
- Publier des informations issues des sessions gouvernementales sur les propositions législatives adoptées, les conclusions et les recommandations.

## Finlande : Plateforme de consultation en ligne pour le PPD

(Source : OCDE, 2016b ; OCDE, 2018)

### Description et contexte de l'outil

En Finlande, une plateforme de consultation en ligne a été développée en 2001 pour améliorer et promouvoir le dialogue entre l'administration publique et les citoyens et entreprises du pays. La



plateforme s'appelle otakantaa.fiis "Have your say". La plate-forme est le plus souvent utilisée au stade initial de l'élaboration des règlements. Toutefois, la plate-forme peut être utilisée à toutes les étapes énumérées ci-dessus. L'idée est que la plateforme soit flexible et simple, afin qu'elle puisse être utilisée à diverses fins. Le gouvernement structure et modère les discussions. Plus de 90% des projections de consultation sont lancées par le gouvernement.

Les idées et les expériences recueillies par le biais de la plateforme peuvent être utilisées dans la réforme des politiques et des réglementations. La plateforme est le plus souvent utilisée au début de l'élaboration des réglementations, bien qu'elle puisse être utilisée à n'importe quel stade du processus de DPP.

Les parties prenantes participent via deux outils différents : les forums de discussion et les enquêtes en ligne. Par conséquent, les réactions varient entre des commentaires longs et détaillés, des opinions courtes et des votes signalant l'accord ou le désaccord des participants.

Le gouvernement a constaté que le développement de la plateforme et, plus largement, de l'e-participation, présentait de multiples avantages :

- Atteindre des groupes plus importants de parties prenantes
- Amélioration de la qualité et de l'efficacité du processus de rédaction
- Facile à utiliser pour les entreprises
- Plusieurs méthodes pour participer
- Processus uniformes

## Résultats

En janvier 2016, 354 projets ou initiatives avaient été lancés, bien qu'une évaluation d'impact complète n'ait pas été réalisée (OCDE, 2016b). Des données anecdotiques montrent les types de positif qui peuvent en résulter. Par exemple, un projet de consultation sur le logement comprenait une enquête avec plus de 6 000 participants et a abouti à la publication d'une recommandation sur la manière de traiter certains problèmes de logement. Elle a été publiée par le gouvernement en collaboration avec des ONG travaillant dans le domaine du logement. Toutefois, selon un projet de recherche lancé en 2015, les résultats indiquent que la consultation en ligne n'a pas encore fait de percée significative en Finlande, bien qu'elle ait été utilisée avec succès dans plusieurs cas de rédaction de lois.

## Les leçons apprises

- Le succès de l'e-consultation ou de l'e-participation ne dépend pas tant de la technologie que du sujet de la consultation et de la manière dont le processus de consultation a été défini. Cependant, dans l'expérience du gouvernement finlandais, la technologie était facilement blâmée en cas d'échec de la consultation.
- La promotion et le marketing de la plateforme sont essentiels
- Chaque consultation doit être bien préparée, avoir un objectif précis et un lien clair avec l'élaboration des politiques.
- L'engagement de l'administration et du gouvernement est important.

- Assurer la continuité de la plateforme : Les projets d'e-participation sont souvent des expérimentations à court terme, et lorsque le projet d'e-participation original (où le service et le processus sont développés) se termine, cela signifie souvent que les processus et services développés sont également abandonnés.

### Développement de la plateforme

Le site web a été initialement développé par un groupe de projet comprenant des chercheurs et des rédacteurs législatifs. Plusieurs prototypes du site ont été rendus publics et le grand public a pu formuler des commentaires en ligne à chaque étape du projet. Le site a également été testé par des testeurs professionnels pour en vérifier la convivialité et l'accessibilité.

La dernière version de la plate-forme a été créée en six mois. La mise en œuvre est un processus continu.

La dernière version de otakantaa.fi a coûté environ 80 000 euros. Elle a également nécessité l'intervention d'un membre du personnel à temps plein qui a travaillé en tant que propriétaire du produit/chef de projet. Il est également nécessaire de disposer d'un personnel chargé du marketing et de l'éducation, ainsi que d'un budget marketing.

## Région administrative spéciale de Macao : Rétroaction annuelle et volontaire

(Source : Acosta et al., 2017)

### Description et contexte de l'outil

À Macao, les organismes gouvernementaux qui ont adopté le programme de la Charte de qualité sont tenus de mener une enquête de satisfaction auprès des citoyens au moins une fois par an. Bien qu'il ne s'agisse pas nécessairement d'une nouvelle utilisation de la technologie dans la DPP, elle est représentative des types de mécanismes de retour d'information privés-publics qui existent, et fournit un exemple d'une approche institutionnalisée, appartenant au gouvernement.

La plupart des agences gouvernementales mènent l'enquête chaque année. La durée de l'enquête peut aller de plusieurs mois à un an, ce qui est déterminé à la discrétion de chaque agence. Selon le site Web de la fonction publique, au moins les cinq paramètres ci-dessous sont évalués au cours du processus de collecte des commentaires :

- Le degré de commodité : La possibilité pour un individu ou une entité de recevoir facilement et rapidement un service fourni par l'agence.
- Conduite des employés : Le fait qu'une personne ou une entité soit traitée avec respect, de manière active, professionnelle et opportune.
- Environnement et installations : Si les équipements installés par l'agence donnent aux citoyens un sentiment de confort et de commodité.
- Processus interne : Les services fournis aux citoyens sont-ils soumis à un processus interne fondé sur les principes de justice, d'impartialité et de rationalité ?
- Satisfaction globale : Si les services fournis par l'agence répondent aux exigences et à l'intention des citoyens.

- En plus des questions développées dans le cadre des cinq paramètres susmentionnés, chaque agence a la possibilité de développer des questions relatives à ses opérations ou programmes spécifiques.

### Cycle de valeur des données

Outre la collecte de commentaires auprès des bénéficiaires des services, les agences analyseront les résultats de l'enquête de satisfaction des citoyens, rédigeront un rapport sur l'enquête et le publieront chaque année sur le site Web centralisé du service public et sur le site Web officiel de chaque agence. Le rapport comprend généralement une brève introduction de l'enquête, une présentation des résultats, une analyse des résultats, une analyse des tendances, des suggestions d'amélioration et les prochaines étapes à suivre. Une évaluation et un examen plus approfondis de la manière dont les résultats de l'enquête ont permis d'améliorer l'élaboration des politiques nous permettraient de mieux comprendre comment utiliser au mieux les différents types d'outils.

## Émirats arabes unis : Outils de feedback pour les citoyens

(Source : Acosta et al., 2017)

### Description et contexte de l'outil

Le secteur de l'information et de l'administration en ligne de l'autorité de régulation des télécommunications gère une page web appelée "Your Voice" qui recueille les commentaires des citoyens au niveau national. Elle est accessible via le portail Web officiel du gouvernement des EAU, Government.ae. À partir de cette page, les commentaires peuvent être transmis par le biais du UAE Federal Feedback Gateway ou par d'autres canaux disponibles, notamment une page de consultations qui permet aux agences d'obtenir des commentaires spécifiques aux programmes et aux politiques à l'étude. Les agences gouvernementales des EAU utilisent les demandes de consultation pour tenir le public informé et le consulter sur des questions qui peuvent le concerner, en utilisant le retour d'information obtenu comme contribution aux processus décisionnels liés aux politiques et services de l'agence. Les demandes de consultation ont une date d'ouverture et de clôture. Ces dates sont déterminées par l'agence gouvernementale qui demande le feedback des citoyens.

Pour compléter la page web "Your Voice", le gouvernement se connecte également aux citoyens par le biais de canaux de médias sociaux parrainés par le gouvernement, notamment Facebook, Twitter et Instagram, ainsi qu'une fonction de chat en direct, le forum de l'administration en ligne et le blog de l'administration en ligne pour faciliter la communication avec ses clients.

### Typologie du retour d'information

Le gouvernement demande un retour d'information sous deux formes : 1) les consultations, et 2) les suggestions. Pour les consultations, le portail Government.ae donne aux citoyens la possibilité de répondre à des questions dans des enquêtes publiées par différentes agences du gouvernement fédéral concernant des services spécifiques fournis par ces agences sur une page web "Consultations". En comparaison, les demandes de suggestions sont plus générales et se présentent

sous trois formes possibles : (1) suggestions, (2) compliments, et (3) remarques exécutives ou administratives des clients (plaintes).

### Cycle de valeur des données

Les informations recueillies sont protégées par les lois de protection de la propriété intellectuelle des Émirats arabes unis. Le ministère des affaires du cabinet a également déclaré qu'il s'engageait à respecter la vie privée des citoyens qui fournissent des informations en retour. En outre, les informations stockées ne peuvent être utilisées qu'à des fins non commerciales. Le gouvernement fédéral fournit aux citoyens des EAU un accès en ligne aux commentaires recueillis. Ces informations sont publiées sur Government.ae sous la rubrique "Outcome : Décisions prises". Le retour d'information est également représenté visuellement sur le site Web par des diagrammes.

## République kirghize : Commentaires des entreprises sur les inspections

(Source : Tetyora et al. 2017)

### Description et contexte de l'outil

Les entreprises de la République kirghize ont longtemps souffert d'inspections excessives. En 2016, le taux de couverture des inspections était d'environ 70 % et, en général, les entreprises n'étaient pas sélectionnées en fonction des risques. Les entreprises ont également été traditionnellement laissées à l'écart du processus de PPD et ce qui a conduit à une absence de confiance entre les secteurs public et privé ainsi qu'à des lacunes de mise en œuvre et à la non-conformité. Pour aider à gérer l'écart de mise en œuvre, la République kirghize a mis en œuvre un pilote d'un mécanisme de retour d'information basé sur les TIC permettant aux entreprises de soumettre un retour d'information sur leur inspection récemment terminée. Ce nouvel outil a été lancé en décembre 2015. Le nouveau mécanisme de rétroaction est intégré au portail [www.proverka.kg](http://www.proverka.kg) - un portail gouvernemental pour le traitement des inspections.

### Cycle de valeur des données

Le mécanisme fonctionne comme suit :

1. Les inspecteurs recueillent les adresses électroniques de toutes les entreprises qu'ils visitent dans le cadre des inspections planifiées.
2. Après chaque inspection, un courriel est envoyé automatiquement à l'entreprise pour l'inviter à remplir un court questionnaire en ligne. Chaque lien envoyé à une entreprise est unique.
3. Le système traite instantanément les résultats du retour d'information reçu.
4. Les données sont agrégées et sont présentées trimestriellement sur le portail sous forme de graphiques.

### Résultats et défis

Comme il s'agissait d'un projet pilote avec un seul service d'inspection, l'objectif initial était de voir l'utilisation de l'outil s'étendre à d'autres services d'inspection. Deux ans après le lancement, deux

autres services d'inspection ont commencé à utiliser l'outil. L'intérêt d'autres agences a également commencé à croître.

En ce qui concerne les résultats de l'utilisation de l'outil lui-même, une analyse trimestrielle de l'opération est réalisée et en 2016 notée :

- Le taux de réponse des entreprises aux questionnaires qui leur ont été envoyés à la suite d'une inspection est faible.
- Les inspecteurs et les entreprises ont besoin d'une formation spécialisée pour utiliser efficacement l'outil.
- La qualité de l'interaction entre les entreprises et les inspecteurs n'a pas changé de manière significative, une mauvaise qualité de service étant constatée.

### Les leçons apprises

1. Pour collaborer efficacement, l'engagement des secteurs public et privé concernés est nécessaire, surtout lorsqu'on utilise un nouvel outil. Pour garantir cet engagement, la République kirghize a souligné l'importance de désigner un champion du projet, d'utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour établir le bien-fondé de la collaboration, d'obtenir le soutien des secteurs public et privé - et pas seulement du secteur public - et de reconnaître l'influence du contexte sur le niveau d'engagement des deux parties. Le fait d'amener les représentants des secteurs public et privé à déclarer et à montrer leur engagement contribuera à instaurer une plus grande confiance dans l'outil et à améliorer sa durabilité. Par exemple, le ministère de l'économie a été impliqué dans le développement de l'outil pour s'assurer que les fonctionnaires comprennent les avantages de l'outil, comment il pourrait être utilisé pour améliorer le fonctionnement de leurs agences, ainsi que pour s'assurer que les agences mettront en œuvre l'outil de manière efficace et que des ressources suffisantes seront mises à disposition pour l'outil (en plus des ressources externes).
2. Il est nécessaire de rester concentré sur les résultats recherchés et sur la manière dont le mécanisme de retour d'information y contribue. Les mesures à prendre pour s'assurer que les résultats souhaités sont atteints consistent à rendre l'outil simple à utiliser, à s'assurer de tirer des enseignements du secteur privé, à promouvoir largement l'outil et à rendre public le retour d'information pour fermer la boucle de rétroaction.
3. Si le nouvel outil n'a pas résolu tous les problèmes de mise en œuvre, il a contribué à créer un processus d'inspection plus transparent et a élevé le rôle des entreprises dans la conception des réformes. Il a également attiré l'attention sur la responsabilité du gouvernement et sur le développement professionnel continu nécessaire pour maintenir et améliorer la qualité des services gouvernementaux.

## VII. À emporter

### Résumé des conclusions des études de cas

- **La technologie n'est pas une panacée.** Il existe souvent des relations sous-jacentes qui doivent être gérées, des facteurs contextuels qui limiteront l'utilisation d'une nouvelle technologie, ainsi qu'une série de considérations relatives à la conception et à la gestion qui doivent être prises en compte de manière efficace afin que le processus derrière la technologie fonctionne (c'est-à-dire que les fonctionnaires gèrent les commentaires reçus, analysent les commentaires, publient les résultats, etc.) Le développement d'un nouvel outil s'accompagne également d'une série de nouvelles responsabilités. Néanmoins, la technologie peut être utilisée pour réduire les coûts de transaction et établir de nouvelles relations, ce qui permet de recueillir davantage de retours d'information et de rendre les processus de réforme politique plus efficaces. Lorsque le nombre de parties prenantes potentielles est élevé, la technologie peut servir à minimiser les coûts de transaction pour atteindre et entendre ces parties prenantes, qu'il s'agisse de tous les citoyens d'une économie ou d'un groupe restreint difficile à atteindre, comme les petits agriculteurs ruraux.
- **Il n'existe pas de solution universelle.** Compte tenu de la diversité des contextes et des résultats recherchés, un outil unique n'est pas nécessairement facile à transposer dans différentes économies. Par exemple, si la confiance dans le gouvernement est faible, un outil parfaitement fonctionnel appartenant au gouvernement peut être peu adopté et ne pas soutenir le PPD comme souhaité. Lors de l'examen de cas dans d'autres pays, il est important de reconnaître comment l'outil pourrait être modifié s'il était transposé dans une économie différente.
- **La PPD a une opportunité significative d'être soutenue et facilitée par la technologie.** De nombreux défis de la PPD, tels que l'inclusion d'un plus grand nombre de parties prenantes, la transparence des processus, le partage des résultats des consultations, etc. sont au moins partiellement gérés par l'utilisation de la technologie.
- Sur la base des études de cas examinées, les **mécanismes de retour d'information direct sont les outils les plus couramment intégrés** dans un processus de DPP via des enquêtes, des questionnaires, des consultations directes. Bien que d'autres méthodes indirectes existent, leur utilisation peut être moins spécifique à une réforme politique donnée ou fournir un contexte de haut niveau pour la nécessité d'une réforme mais pas nécessairement pour guider le langage de la réforme.
- **Les cas examinés tendent à utiliser la technologie pour les niveaux "informatifs" et "consultatifs" moins intensifs de l'interaction entre le public et le privé**, ce qui suggère une opportunité inexploitée dans les niveaux plus intensifs de "dialogue" et de "partenariat". Les développements futurs pourraient permettre d'accéder à ces interactions plus intenses par le biais des mêmes outils et de créer une connexion plus profonde entre les secteurs public et privé. Les niveaux d'interaction moins intensifs sont également représentatifs des mesures encore jeunes et partiellement développées prises pour créer un secteur public axé sur les données. Dans de nombreux cas, l'alignement sur une DDPS se fait déjà sans qu'on le reconnaisse, mais en

conséquence, les approches sont plus susceptibles d'être cloisonnées et moins intégrées dans tous les aspects de la réforme politique.

## Principes/approches pour l'utilisation des technologies émergentes afin d'améliorer la DPP

La DPP basée sur la technologie a pour objectif de créer un gouvernement plus réactif et de générer des politiques efficaces. Cet objectif est atteint grâce à des outils qui impliquent les entreprises tout au long de la conception et de la mise en œuvre d'une politique, en travaillant avec les entreprises pour répondre à leurs besoins et, surtout, en reconsidérant la conception du gouvernement pour qu'il soit axé sur les utilisateurs (Welby, 2019).

Le développement et l'utilisation de la technologie pour la DPP doivent suivre les étapes suivantes :

1. Examen du contexte
2. Conception des technologies, des services et des utilisateurs
3. Construire la technologie
4. Piloter la technologie et les processus d'accompagnement
5. Lancement et promotion de la technologie
6. Suivre et mesurer l'impact

Il ne s'agit probablement pas d'un processus linéaire - les étapes seront souvent reprises au fur et à mesure que de nouveaux apprentissages seront identifiés, que des défis seront relevés et que de nouvelles avancées technologiques seront développées.

### Caractéristiques de la technologie PPD

Plusieurs conditions doivent être remplies pour garantir une utilisation réussie de la technologie dans un contexte de DPP.

- |   |  |
|---|--|
| a) Transparence   | g) Confiance   |
| b) Orienté processus  | h) Protections anti-corruption   |
| c) Facilité d'utilisation   | i) Alignement des incitations pour que les secteurs privé et public utilisent la technologie comme prévu (en tenant compte de l'économie politique). |
| d) Capacité et accès des entreprises (par exemple, connectivité Internet) | j) Évaluation formative et sommative de la technologie PPD   |
| e) Capacité du gouvernement à gérer le mécanisme de retour d'information  |  |
| f) Inclusivité  |  |

Plus le nombre de qualifications non satisfaites augmente, plus il est probable que l'outil ne sera pas largement adopté et qu'il ne conduira qu'à une réforme limitée des politiques et à un retour d'information.

## Considérations relatives au développement futur du PPD

### Rôle des donateurs dans l'encouragement, la mise en œuvre, la gestion et la sortie du site

Pour les donateurs intéressés à soutenir un PPD qui intègre la technologie, il peut être utile d'examiner les initiatives d'e-gouvernement et/ou de gouvernement numérique qui existent déjà dans le pays/la région d'intérêt, puis de chercher à comprendre comment ces initiatives pourraient être élargies pour incorporer des mécanismes de retour d'information des entreprises à intégrer dans un processus PPD potentiellement déjà existant. De cette façon, les donateurs peuvent aider à relier les initiatives et les processus déjà en place, mais qui n'ont pas encore été reliés d'une manière qui permette la collecte de commentaires. Par exemple, les donateurs peuvent soutenir une enquête sur les pratiques existantes dans un pays et aider à concevoir une architecture de données qui n'est pas un service autonome mais qui est intégrée dans l'architecture de données plus large du gouvernement. Ainsi, alors qu'une mise en œuvre technologique initiale peut être destinée à une initiative de DPP sectorielle existante, elle peut, dans la mesure du possible, être orientée de manière à permettre une expansion et une intégration futures avec d'autres initiatives de DPP, la gestion des données existantes du gouvernement et l'expansion souhaitée du gouvernement numérique, afin d'éviter la duplication des efforts. De cette façon, le soutien d'un mécanisme de retour d'information basé sur la technologie pour une initiative PPD donnée peut servir d'étude de cas importante et d'expérience d'apprentissage qui permet la reproduction et l'expansion. Cela peut également soutenir la durabilité de l'initiative, car Wille et Roberts (2015) notent que si les donateurs peuvent aider à lancer un projet pilote, il est important de garder la conception du pilote alignée sur la future mise à l'échelle potentielle. Les donateurs peuvent financer la conception, le développement et le déploiement d'un mécanisme de retour d'information, mais un investissement continu dans le personnel et la technologie sera nécessaire pour administrer le système, gérer les données, analyser les données et élaborer des rapports sur les résultats.

### Étendre aux entreprises le retour d'information technologique orienté vers les citoyens

D'après cette analyse documentaire, les outils orientés vers les citoyens ont tendance à être plus courants que ceux conçus pour les entreprises et deviennent de plus en plus sophistiqués, basés sur des applications et conviviaux (Peixoto et Fox, 2016). Aux Émirats arabes unis, par exemple, le gouvernement a récemment lancé une application mobile " client mystère " <sup>6</sup> (Tabrez, 2020). Il s'agit d'une plateforme nationale permettant à tous les citoyens d'évaluer leur parcours dans l'utilisation des services fédéraux, en fournissant un retour anonyme via l'application mobile, y compris la possibilité de faire des suggestions sur la façon dont l'expérience du service pourrait être améliorée. L'examen de la mesure dans laquelle ces types d'outils peuvent être pivotés pour mieux intégrer les entreprises peut servir de première étape pour un engagement plus poussé des entreprises.

<sup>6</sup> Dans le cadre des enquêtes mystères, les entreprises ou les gouvernements peuvent demander à des personnes anonymes de participer à une expérience d'achat ou de service, à l'insu de l'entreprise ou du gouvernement, et de fournir un retour sur cette expérience. Cela peut servir à compléter l'élaboration d'une feuille de route ou à identifier d'autres préférences des consommateurs/citoyens.



## Des recherches futures sont nécessaires

Il est nécessaire d'obtenir et d'agrèger plus de détails sur les mises en œuvre de technologies spécifiques pour soutenir la DPP, et plus particulièrement sur le retour d'information des entreprises. En réponse à ce besoin, nous avons rédigé un questionnaire (ci-joint) qui peut être partagé avec les représentants appropriés de la DPP ou du gouvernement pour mieux comprendre les outils qu'ils utilisent, leurs défis et leurs succès, et les résultats de l'utilisation de ces outils.

Il est essentiel de comprendre dans quelle mesure les résultats escomptés sont atteints afin d'étayer les arguments en faveur d'une DPP basée sur la technologie. Si les défis et les risques de la DPP analogique ne sont pas mieux gérés en pratique par des processus numériques, les arguments en faveur de l'investissement dans ces derniers seront minimisés. Par exemple, les évaluations des outils devront prendre en compte la mesure dans laquelle la technologie rend le processus plus inclusif, comme on pourrait l'espérer. Dans certains cas, l'utilisation de la technologie peut servir à souligner les disparités plutôt qu'à les minimiser en fournissant des données sur ceux qui participent et ceux qui ne participent pas. Dans ces cas, on reconnaît davantage l'investissement supplémentaire nécessaire dans d'autres parties de la société, mais si le capital est déjà limité, ces disparités peuvent se poursuivre malgré tout.

Il est également nécessaire d'examiner plus avant les résultats involontaires, car la plupart des documents publiés à ce jour sont basés sur les résultats théoriques et bénéfiques du processus de DPP fondé sur la technologie. Mais quels sont les effets négatifs potentiels à court et à long terme, le cas échéant ? Par exemple, certains emplois deviendront-ils inutiles dans les secteurs public et privé ? Une approche plus technologique du dialogue contourne-t-elle le rôle des organisations d'entreprises membres dans la gestion du dialogue avec le gouvernement pour leurs membres ? Les canaux de communication basés sur la technologie se prêtent-ils à des discussions plus brèves et moins approfondies, de sorte que les entretiens en personne (ou les appels vidéo) restent un élément complémentaire important pour la conception détaillée des politiques ? Ou bien la technologie supplantera-t-elle complètement les processus de dialogue analogiques traditionnels ? Des recherches supplémentaires sur les utilisations de la DPP basée sur la technologie dans différents contextes, différents niveaux de développement de l'administration en ligne et de l'administration numérique, et différentes économies permettront de répondre à ces questions.

## VIII. Références

- Acosta et al. (2017). Pratiques de rétroaction des services gouvernementaux dans certaines juridictions. Global Legal Research Centre, The Law Library of Congress. Récupéré de : <https://www.loc.gov/law/help/government-services-feedback/government-services-feedback.pdf>
- Arendsen, R. ; Peters, O. ; Hedde, M. ; van Dijk, J. (2014). L'administration en ligne réduit-elle la charge administrative des entreprises ? Une évaluation de l'utilisation des systèmes business-to-government aux Pays-Bas. *Government Information Quarterly* 31:1, pgs. 160-169.
- Bekkers, V. ; Edwards, A. ; et D. de Kool. (2013). Social media monitoring : Une gouvernance réactive à l'ombre de la surveillance ? *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 335-342.

- Bettcher, K. ; Herzberg, B. ; et Nadgrodkiewicz, A. (2015). Le dialogue public-privé : La clé de la bonne gouvernance et du développement. Economic Reform Feature Service, Centre for International Private Enterprise. Récupéré de :  
[http://ppd.cipe.org/wp-content/uploads/2015/03/FS\\_Jan2015\\_PPD-World-Bank.pdf](http://ppd.cipe.org/wp-content/uploads/2015/03/FS_Jan2015_PPD-World-Bank.pdf)
- Ciudadania Inteligente. (2020). "Que faisons-nous". <https://ciudadaniai.org/en/about>
- Faulkner, N. ; Jorgensen, B. ; Koufariotis, G. (2019). Les interventions comportementales peuvent-elles augmenter l'utilisation de l'administration électronique par les citoyens ? Les preuves d'un essai quasi-expérimental. *Government Information Quarterly*, 36:1, pgs. 61-68.
- Gapikj-Dimitrovska, G. & Lazarevski, G. (2015). Macedonian E-Gov Solution For Public Consultation In The Legislative Process-A National Platform For Sustainable PPD Based On Regulatory Impact Assessment Transparency Principles. Atelier sur le dialogue public-privé 2015, Copenhague.
- Gigler, Björn-Sören, et Savita Bailur, Eds. (2014). Fermer la boucle de rétroaction : La technologie peut-elle combler le fossé de la responsabilisation ? Orientations pour le développement. Washington, DC : Banque mondiale. doi:10.1596/978-1-4648-0191-4. License : Creative Commons Attribution CC BY3.0 IGO
- Grava, Lars Nikolajs ; Ali, Miah Rahmat ; Reaz, M. Masrur. (2020). Agile Regulatory Delivery for Improved Investment Competitiveness in Bangladesh : Current State and Policy Options (anglais). Washington, D.C. : Groupe de la Banque mondiale.
- Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., ... et Reinhard, J. (2014). EST Quatre façons simples d'appliquer les connaissances comportementales.
- Herzberg, B. et Sisombat, L. (2016a). État des lieux : le dialogue public-privé, Washington DC : Banque mondiale, Série de notes pratiques sur le dialogue public-privé.
- Herzberg, B. et Sisombat, L. (2016b). La durabilité des initiatives de dialogue public-privé : Note pratique pour assurer la pérennité des partenariats de dialogue, Washington DC : Banque mondiale, Série de notes pratiques PPD.
- Herzberg, B. & Sisombat, L. (2016c). Rôle de l'unité de coordination dans un dialogue public-privé, Washington DC : Banque mondiale, Série de notes pratiques PPD.
- Herzberg, B. et Wright, A. (2006). The Public-Private Dialogue Handbook : A Toolkit for Business Environment Reformers, publication conjointe de la Banque mondiale, du DFID et de l'OCDE, décembre 2006.
- Hetherington, D. (2016). Interventions de dialogue public-privé en Afrique subsaharienne : Lessons for Zimbisa. Facilité de réforme de l'environnement des affaires. Département pour le développement international.
- Kassen, Maxat. (2019). La politique des données ouvertes : Une étude de cas sur l'Estonie et le Kazakhstan. 10.1007/978-3-030-11410-7.
- Kassen, M. (2019). Promouvoir la coopération publique dans le gouvernement : les principaux moteurs, la réglementation et les obstacles du mouvement de la collaboration électronique au Kazakhstan. *Revue internationale des sciences administratives*, 85(4), 743-762. <https://doi.org/10.1177/0020852317735595>
- Kattel, R. et Mergel, I. (2018). La transformation numérique de l'Estonie : La mystique de la mission et la main cachée. UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series(IIPP WP 2018-09). <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public->

purpose/publications/2018/sep/estonias-digital-transformation-mission-mystique-and-hiding-hand

- Klievink, B. ; Bharosa, N. ; Tan, Y. (2016). La réalisation collaborative des valeurs publiques et des objectifs commerciaux : Gouvernance et infrastructure des plateformes d'information public-privé. *Government Information Quarterly* 33, pg. 67-79. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.12.002>
- Magro, M. (2012). Un examen de l'utilisation des médias sociaux dans l'administration électronique. *Administrative Sciences*, 2, 148-161 ; <https://www.mdpi.com/2076-3387/2/2/148>
- Mickoleit, A. (2014). " L'utilisation des médias sociaux par les pouvoirs publics : A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers ", *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 26, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>.
- McBride, K. ; Kütt, A. ; Ben Yahia, S. ; et Dirk Draheim. (2019). Sur les boucles de rétroaction positive dans l'architecture gouvernementale numérique. Dans les actes de la 11e conférence internationale sur la gestion des écosystèmes numériques (MEDES'19). ACM, Limassol, Chypre. <https://doi.org/10.1145/3297662.3365817>  
<https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3297662.3365817>
- Nelson, J. (2014). Plateformes innovantes pour le dialogue public-privé. Table ronde Brookings Blum 2014. Session I : Comment les multinationales peuvent-elles s'engager avec les gouvernements pour soutenir le développement économique ? Institut Brookings.
- OCDE. (2016a). Outils en ligne pour s'engager avec les parties prenantes (Estonie). Base de données pilote sur les pratiques d'engagement des parties prenantes dans les politiques réglementaires, OCDE. Récupéré de : <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm>
- OCDE. (2016b). Site web pour les consultations en amont (otakantaa.fi) (Finlande). Base de données pilote sur les pratiques d'engagement des parties prenantes dans les politiques réglementaires, OCDE. Récupéré sur : <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm>
- OCDE. (2016c). Portail de consultation du gouvernement (République slovaque). Base de données pilote sur les pratiques d'engagement des parties prenantes dans la politique réglementaire. Récupéré sur : <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm> .
- OCDE. (2016d). Forum des entreprises pour une meilleure réglementation (Danemark). Base de données pilote sur les pratiques d'engagement des parties prenantes dans la politique réglementaire. Récupéré sur : <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm> .
- OCDE. (2016e). Aperçus comportementaux pour la réforme du régime des télécommunications (Colombie). Base de données pilote sur les pratiques d'engagement des parties prenantes dans la politique réglementaire. Récupéré sur : <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm> .
- OCDE. (2018). Base de données pilote de l'OCDE sur les pratiques d'engagement des parties prenantes dans les politiques réglementaires. Récupéré sur : [www.oecd.org/gov/regulatory-policy/pilot-database-on-stakeholder-engagement-practices.htm](http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/pilot-database-on-stakeholder-engagement-practices.htm)

- OCDE. (2019a). Les pratiques d'amélioration de la réglementation dans l'Union européenne. Éditions de l'OCDE.
- OCDE. (2019b). Indice des politiques en faveur des PME : Balkans occidentaux et Turquie 2019 Évaluation de la mise en œuvre du Small Business Act pour l'Europe : Évaluation de la mise en œuvre du Small Business Act pour l'Europe. Éditions de l'OCDE.
- O'Neill, P. et Harsell, D. (2015). Comment les entreprises et le gouvernement interagissent-ils ? Combiner les perspectives de l'économie, des sciences politiques, de l'administration publique et des praticiens. *American Journal of Business Education*, vol. 8, n° 2.
- Partenariat pour un gouvernement ouvert. (2016). Amélioration du portail ENER et optimisation du processus de consultation publique (MK0036) : Résumé du statut de fin de mandat. Récupéré de <https://www.opengovpartnership.org/members/north-macedonia/commitments/MK0036>
- Peixoto, T. C., & Fox, J. (2016). Quand l'expression des citoyens par les TIC conduit-elle à la réactivité du gouvernement ? Dividendes numériques : document d'information (n° 102967, p. 1-28). Banque mondiale.
- Pinaud, N. (2007). Le dialogue public-privé dans les pays en développement : Opportunités et risques, Paris : Centre de développement de l'OCDE, ISBN : 9789264028838
- Pinto, R. (2015). Améliorer l'information de la communauté d'affaires croate -BIZ impact II Examen du dialogue public-privé et recommandations. L'IPA de l'Union européenne "Programme opérationnel de compétitivité régionale" pour la Croatie.
- Atelier PPD. (2015). Charte des bonnes pratiques d'utilisation du dialogue public-privé pour le développement du secteur privé et la croissance inclusive, deuxième édition, 12 mars 2015.
- Sanina, A. ; Balashov, A. ; Rubtcova, M. ; Satinsky, D. (2017). L'efficacité des canaux de communication dans la communication gouvernementale et commerciale. *Information Polity* 22, pgs. 251–266 <https://doi.org/10.3233/IP-170415>
- Schmidhuber, Lisa & Piller, Frank & Bogers, Marcel & Hilgers, Dennis. (2019a). La participation des citoyens dans l'administration publique : enquête sur le gouvernement ouvert pour l'innovation sociale. *R & D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12365>
- Schmidhuber, Lisa & Stütz, Simone & Hilgers, Dennis. (2019b). Résultats du gouvernement ouvert : Une plateforme en ligne améliore-t-elle la perception des citoyens à l'égard du gouvernement local ?". *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2018-0056>
- Shendy, M. ; Firdaus, A. ; Djaja, K. (2016). Les applications mobiles comme supports de communication du gouvernement dans les services publics urbains : étude de cas - l'utilisation de l'application Qlue par le gouvernement provincial de Jakarta. *WIT Transactions on Ecology and The Environment*, Vol 210. <https://doi.org/10.2495/SDP160351>
- Sivaev, Dmitry ; Herzberg, Benjamin ; Manchanda, Sumit. (2015). Dialogue public-privé pour la compétitivité des villes : Des villes compétitives pour l'emploi et la croissance, Document d'accompagnement 7. Banque mondiale, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23568>
- Špaček, David. (2018). L'utilisation des médias sociaux dans l'administration publique : Le cas de l'utilisation de Facebook par les régions tchèques. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 11. 199-218. <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0019>

- Tabrez, H. (3 mars 2020). Comment vous pouvez rendre compte des services gouvernementaux en ligne en étant un client mystère. Gulf News. Récupéré de : <https://gulfnews.com/living-in-uae/telephone-internet/uae-how-you-can-report-on-government-services-online-by-being-a-mystery-shopper-1.1583226286400>
- Tetyora, Victoria ; Osavolyuk, Serhiy ; Arynova, Syinat. (2017). Mise en œuvre d'un mécanisme de rétroaction entre les entreprises et le gouvernement en République kirghize pour améliorer le dialogue public-privé et la prestation de services réglementaires (anglais). Washington, D.C. : Groupe de la Banque mondiale.
- Tupokigwe Isagah et Maria A. Wimmer. (2017). Applications gouvernementales mobiles : Défis et besoins pour une approche de conception globale. Dans les *actes de la 10e conférence internationale sur la théorie et la pratique de la gouvernance électronique (ICEGOV '17)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, États-Unis, 423-432. DOI: <https://doi.org/10.1145/3047273.3047305>
- Valle-Cruz, David. (2019). Valeur publique des services d'administration en ligne grâce aux technologies émergentes. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0072>
- Van den Boer, Y. ; Pieterse, W. ; Arendsen, R. ; van Dijk, J. (2017). Vers un modèle de choix de sources et de canaux dans les interactions de services entre entreprises et administrations : Une approche de modélisation par équations structurelles. *Government Information Quarterly*, 34:3, pgs. 434-456.
- van Ooijen, C., B. Ubaldi et B. Welby (2019). " Un secteur public axé sur les données : Permettre l'utilisation stratégique des données pour une gouvernance productive, inclusive et digne de confiance ", *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 33, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en> .
- Wanzala-Mlobelaand, M. & Banda, K. (2018). Analyse documentaire des meilleures pratiques en matière de conception et de conduite de dialogues public-privé (DPP) en Afrique subsaharienne (avec un accent sur les DPP sur les engrais). Partenariat africain pour les engrais et l'agrobusiness.
- Welby, B. (2019). " L'impact de l'administration numérique sur le bien-être des citoyens ", *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 32, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/24bac82f-en>.
- Whittle, D. et Campbell, M. (2019). Guide des boucles de rétroaction numérique. USAID, Washington, D.C. Récupéré sur : [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/A\\_Guide\\_to\\_Digital\\_Feedback\\_Loops.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/A_Guide_to_Digital_Feedback_Loops.pdf)
- Wille, J. et Roberts, C. (2015). Permettre le retour d'information du secteur privé sur les services publics grâce aux appareils mobiles : Lessons from Recent International Experience, série Nuts and Bolts. Banque mondiale.
- Yo Alcalde. (2020). Municipalidad de Curridabat, Costa Rica. <http://www.curridabat.go.cr/inicio/proyectos/yoalcalde/>

## IX. Appendix : Détails sur le secteur public axé sur les données

### Défis dans le développement du DDPS (van Ooijen et al., 2019)

L'OCDE relève quatre défis auxquels les gouvernements sont confrontés lors de l'élaboration d'un DDPS :

1. Le premier d'entre eux concerne la disponibilité, la qualité et la pertinence des données. Sans données de qualité, l'efficacité du DDPS ne sera pas réalisée. Les caractéristiques à respecter sont les suivantes :
  - a. Exactitude et précision
  - b. Exhaustivité et clarté
  - c. Cohérence et intégrité
  - d. Conception des métadonnées
  - e. Complétude
  - f. Unicité et pertinence
  - g. Respect des délais
  - h. Validité
2. Le second est le partage des données en interne - la gestion des données peut être une considération importante lors du développement d'un outil de collecte de données. Le déplacement et l'accès aux données à partir de plusieurs points peuvent être nécessaires pour l'analyse, la publication, le stockage, etc.
3. La troisième série de défis concerne les compétences et les capacités dont les gouvernements ont besoin pour tirer le meilleur parti des données. La gestion des bases de données, la collecte des données dans un format utilisable et l'analyse proprement dite peuvent toutes devenir des tâches exigeantes en temps et en compétences.
4. La confidentialité et la transparence sont toutes deux importantes pour toutes les parties concernées, ce qui conduit à un équilibre de la gestion des risques entre ces deux qualités.

### Gérer les différents rôles

Six rôles sont impliqués dans la mise en œuvre d'un secteur public axé sur les données :

- la personne concernée
- le producteur/fournisseur de données
- le contrôleur des données
- le responsable du traitement des données
- l'analyste de données, et
- le décideur public

En tenant compte de ces rôles et en attribuant des responsabilités à chacun d'entre eux, on s'assure qu'un outil de collecte de nouvelles données sera utilisé de manière appropriée. Cela peut également

aider à reconnaître les capacités et compétences existantes au sein du gouvernement qui met en œuvre l'outil technologique, de sorte que le nouvel outil peut s'intégrer dans le travail existant d'une équipe d'analystes de données déjà établie, par exemple.

## S'appuyer sur les réseaux existants

Il peut être difficile de créer des espaces permettant aux entreprises d'exprimer leurs idées et leurs préoccupations, mais les **gouvernements seraient bien avisés de maximiser leur utilisation des réseaux et des espaces existants**. Cela signifie qu'il faut prendre en considération les arrangements existants en matière de PPD et la manière dont la technologie pourrait être davantage intégrée et alignée sur les systèmes de données plus larges du gouvernement. Cela peut également signifier reconnaître les partenariats qui peuvent être formés ou approfondis avec des groupes d'entreprises.

## Les six dimensions du gouvernement numérique

La transition vers un gouvernement numérique est un vaste processus qui peut être caractérisé par six dimensions. Dans le corps de cette note, nous discutons de la deuxième dimension, le secteur public axé sur les données, et de la manière dont le retour d'expérience technologique peut s'y aligner. Cependant, nous reconnaissons qu'il existe cinq autres dimensions qu'il est important de prendre en compte.

1. Le numérique dès la conception : les services et les procédures de l'administration sont conçus pour être numériques dès le départ, et pas seulement comme une fonctionnalité supplémentaire.
2. Un secteur public axé sur les données : les données permettent de prévoir, de façonner, de réagir et, plus généralement, de comprendre les besoins des entreprises et des citoyens.
3. Ouvert par défaut - Les principes de divulgation, de transparence, d'intégrité, de responsabilité et de participation sont utilisés dans l'ensemble du gouvernement.
4. Axé sur l'utilisateur - Ce sont les entreprises et les citoyens qui déterminent l'approche du gouvernement, et non l'inverse.
5. Le gouvernement en tant que plateforme - un écosystème où les fonctionnaires sont équipés pour soutenir et interagir avec les citoyens, les entreprises, la société civile et autres.
6. Proactivité - le gouvernement anticipe et va toujours de l'avant.

[admin@Enterprise-Development.org](mailto:admin@Enterprise-Development.org)

[www.Enterprise-Development.org](http://www.Enterprise-Development.org)

[www.twitter.com/TheDCED](https://www.twitter.com/TheDCED)



---

Donor Committee for Enterprise Development